

# ¿Qué hacer con el dinero?

Eduardo M. Candiotti

Julio 2005



# ***QUÉ HACER CON EL DINERO***

DIÁLOGOS ENTRE JUAN Y JUANA

Julio de 2005

EDUARDO M. CANDIOTI

Vivían en Esperanza modestamente y en los ratos libres Juan fabricaba escobas para los amigos; otras las llevaba a la feria artesanal y algunas vendía. Con el tiempo armó un proyecto de inversión y empezó a fabricarlas en serie. Les iba bien y tenían un buen estándar de vida.

Un día recibe una noticia insólita; fallece la tía Zulemita y se anotan que los instituye como únicos y universales herederos. Le caen ochocientos mil pesos de un plazo fijo que aquella había puesto con orden recíproca a favor de los dos.

Recobrados de su sorpresa se dicen “¿y ahora qué hacemos?”, porque cuando sobra suele ser tan malo como cuando falta y, por cierto, fue motivo de no pocos chispazos matrimoniales que nunca habían tenido. “¡Éramos tan felices cuando no teníamos nada!”

\_Yo creo que deberíamos cobrarlo a su vencimiento y guardarlo en el colchón.

\_No seas anticuada, los colchones ahora son de poliuretano expandido. Mejor es que empotremos una caja fuerte, de esas que se disimulan detrás de un tomacorriente y allí lo guardamos. Pero el tema no es ese Juana, sino que quedan improductivos y además, expuestos a la desvalorización monetaria. Y no pierdas de vista que si entra un ladrón y nos amenaza no sabemos, ni vos ni yo, cómo vamos a reaccionar. La gente suele asustarse y entrega todo.

\_Juana, ¿vos sabés la ventaja que significa que cuando necesitás el dinero sacás un billetito y lo disponés sin pedirle permiso a nadie? Es la liquidez en su máxima expresión.

\_Pero, y la desvalorización monetaria, ¿cómo prevenirla ahora que el nuevo Presidente del Banco Central dice que las metas de inflación no son una prioridad?

¡Entonces... tengo la solución! Lo convertimos a dólares. Sí pero, ¿y el riesgo de robo cómo lo arreglamos? Teniendo dos cajas de seguridad en nuestra propia casa: una para los ladrones con una cantidad razonable para que se calmen, y el grueso en otra, la principal, bien disimulada por cierto. Además no pierdas de vista que el dólar también corre el riesgo de desvalorizarse, ahora que están de rodillas ante el terrorismo, y a mediano plazo tampoco es seguro.

\_Juan, al final nada te viene bien. Desconfías hasta de tu sombra. Entonces depositémoslo en una caja de ahorro en dólares en un banco serio. ¿Serio?, ¿te acordás lo que pasó con el corralito y el corralón, que hasta los bancos extranjeros se hicieron los distraídos, lo pesificaron y después hubo que luchar de la mano de los amparos?

\_Entonces queda como último recurso alquilar una caja de seguridad en un banco. Bueno, finalmente es mejor, aún cuando hay casos como el del Banco Galicia en el Barrio Norte, en Buenos Aires, donde un grupo de boqueteros perforó las bóvedas y los cofres desaparecieron al mejor estilo "Rififi"; o el caso de un Banco de Santa Fe donde un cliente al abrir su cofre se encontró con que habían desaparecido misteriosamente sus 70.000 dólares. La denuncia no pudo probarla el cliente porque la letra chica del contrato estipulaba que el Banco no se responsabilizaba por robos. Cuando corrió la noticia, al día siguiente la cola en la hora de apertura del banco era interminable. Todos querían verificar si no les había pasado lo mismo. En los últimos días se pusieron de moda los estilos biónicos. Los asaltantes consiguieron misteriosamente una llave del cofre, entraron por los pasillos, la cubrieron con una funda que asemejara un portafolio y se fueron tan tranquilos como entraron.

\_Y bien, cambiemos de escenario. No te olvides que también existe la posibilidad de comprar barras de oro acuñadas en distintos tamaños por el Credit Swiss Bank.

\_Es cierto, el oro tiene valor y su respeto es milenario; hoy se cotiza a U\$S 430 la onza, cada una con 31,40 gramos; pero acordate que hace unos años la cotización alcanzó a U\$S 800 y los que compraron entonces todavía suspiran esperando el rebote.

\_Pero entonces Juan. ¿no hay nada seguro? Todo tiene riesgo, mayor o menor y cuando el riesgo asoma en la alborada, ¿qué hacés?

\_Pues como dijo mi psicóloga de cabecera, la única alternativa es “la resignación”, todo lo cual me recuerda a los versos de aquel poeta uruguayo, don Romildo Risso cuando, ante un aguacero que caía sobre un interminable camino de tierra, decía:

*“Encajao hasta las masas,  
lleno é barro hasta el cogote,  
capaz le dé por rairse  
del agua que esta cayendo  
¿Viá pensar en el camino?  
Con pensar no lo cambeo,  
la paciencia vale mucho  
pa cualdisquier contratiempo”*

\_Entonces Juan, lo mejor me parece que lo patinemos en uno o varios viajes.

\_Pero sucede que nos quedaremos sin respaldo, y si bien la jubilación nos asegura la subsistencia básica, en un esquema costo-beneficio, será un inmenso placer conocer el mundo que nunca vimos, pero el costo será que se nos instalará la angustia y el estrés cuando hayamos rifado todos nuestros ahorros. No los tendremos más frente a cualquier contingencia y,

además, tendremos que renunciar al desafío que significa encarar un proyecto productivo que tanto anhelamos.

\_Y bien, empecemos de nuevo, ¿qué tal si invertimos en acciones que cotizan en la Bolsa?

\_Es una alternativa, pero tenés que estar a merced de las utilidades de la empresa, las que, a veces, no obstante sus buenas ganancias, no abonan los dividendos en efectivo sino en acciones, con lo cual te seguís empapelando; y la mayor cotización no siempre registra el crecimiento de la ganancia retenida, y cuando se cotiza ex-cupón, ¡allí sí que se nos queman los papeles! ¿Por qué no la terminamos, Juan? ¡No entiendo nada!

\_Bueno siempre está la alternativa de adquirir cuotas-partes en un Fondo Común de Inversión, en donde la Sociedad Gerenciadora del fondo divide los riesgos en distintos papeles y el riesgo se atempera.

\_Pero vos sabrás que por más precauciones que tome la Sociedad Gerente, por allí ocurren hechos generales que operan como huracanes y arrasan con todas las cotizaciones.

\_Mejor cambiemos la mira y orientémonos a los títulos públicos, que por lo menos tienen una renta fija. Sabrás que los garantiza el Estado y se compran de primera mano en el mercado primario. El dinero va al Estado y éste te entrega las láminas –generalmente por un valor nominal de \$ 100 cada una–.

\_Pero Juana, vos viste lo que pasó con los títulos públicos argentinos? El Estado se declaró en bancarrota o default, como dicen ahora, y no solamente quedaron pegados los ahorristas argentinos, sino los bonistas italianos, alemanes, franceses y japoneses que están furiosos porque ahora el Estado quiere arreglarlos con

el 20% y, por cierto, que la cotización en el mercado secundario ya está por el piso.

\_Pues entonces, lo que nos conviene es comprarlos en el mercado secundario y dejá que se saquen los ojos entre ellos y cuando hagan juicio al Estado y ganen, vamos colados y cobraremos el 100%.

\_Pero Juan éstos son los llamados “Fondos Buitres”, a quienes el Estado dice que no les va a pagar, y ello se debe a que el perjudicado no ha sido el Estado, que en su momento recibió el valor nominal de \$100, sino que los tenedores, amargados por su mal negocio iban bajando peldaño a peldaño y ahora yo, que pagaré menos aun, me haré cargo del riesgo al final de la cadena.

¡Bien decían que era tan angustiante tener mucho dinero como tener poco o nada!

\_Juan, esto ya me está cansando; ¿por qué no intentamos un seguro de retiro? ¿Qué es eso? Una póliza por \$ 800.000 y hacemos un plan de retiros programado. Retiramos una cifra mensual que nosotros mismos definimos y la compañía invierte los fondos, que irán aumentando con la renta que produzcan las inversiones, mientras nosotros vamos retirando todos los meses. O compramos en esa misma compañía una “renta vitalicia”, con lo cual nos aseguramos una jubilación adicional hasta nuestra muerte. Entonces, si nos morimos pronto hace un gran negocio la compañía, pero si somos longevos, la que se clava es ella.

\_Sí, todo está muy lindo pero, y los riesgos, ¿cuáles son? Primero, elegir la compañía; segundo, que ésta nos sobreviva y no se funda antes; además de que conserve bien sus inversiones y que la moneda sea estable. O bien hay que hacerlo en dólares, y que también esta moneda goce de buena salud en el largo plazo. Y la última, a raíz de la pesificación, las aseguradoras

convirtieron todos los seguros a pesos en unos casos y, en otros, ofrecieron devolverlos con títulos BODEN 2012, que en el mercado secundario ya eran pichones de buitres porque su cotización era del 70%. De nada valió todo el verso de los grupos de aseguradores internacionales “de reconocida trayectoria en el extranjero”. La única compañía que devolvió en dólares fue una aseguradora Suiza.

\_Pues entonces lo único que queda es enviar los dólares a una caja de seguridad del exterior, o transferirlos a uno de los grandes como Solomon Brother's o Goldman Sachs. Pero de todas maneras te tenés que entender con una persona de carne y hueso que está en la Argentina y sólo te exhibe una tarjetita de lujo y un folleto a todo color. En cambio, si optás por una caja de seguridad lo más cerca que tenés está en Montevideo, a donde hay que viajar cada vez que querés hacer un movimiento y además, el Uruguay, hace tiempo que dejó de ser la Suiza de América. O de lo contrario maneja te con algún paraíso fiscal en las Bahamas o las Islas Caimán o algún otro islote del Caribe.

\_Juan, éramos tan felices cuando no teníamos nada. Necesito un descanso, la seguimos mañana.

*... Al día siguiente, un poco más tranquilos...*

\_Yo creo Juana que deberíamos olvidarnos de las inversiones virtuales, que nos permitirían gozar de lo que se conoce como “rentas perezosas”, que no exigen trabajo alguno y, en cambio, encarar de una vez por todas un emprendimiento.

\_Existen inversiones que no exigen mayor habilidad financiera sino tan solo actividades más simples, como por ejemplo comprar hacienda para invernada, poner una heladería o un ciber café.

\_Juana, no me hable de los ciber, que hoy se multiplican como las lombrices. Yo desconfío de esos nichos que alguno descubre y allí van todos; al final se funden juntos de la mano. Acordate lo que pasó con las fotocopiadoras o las canchas de padlle; allí están todas llenas de yuyos cuando pasó la moda. Y con los ciber, que dicen que dan una rentabilidad del 8% mensual va a pasar lo mismo. Acordate que cuando la limosna es grande hasta el santo desconfía. No va a pasar mucho tiempo que se van a tener que hacer gárgaras con las computadoras cuando el negocio se sature.

\_Y bueno, entonces, -dice Juana- que te parece si ponemos un comedor; no es tan difícil y con los fondos que tenemos lo podemos poner a todo lujo.

\_Si pero hay que tener un mínimo de modales para atender la mesa y yo soy un tipo rústico que se dedica a fabricar escobas, y a vos la cocina no te gusta, y tantos años cocinaste por obligación que terminaste harta. Y además, te acordás cuando éramos novios que tía Zulemita te llamaba por tu primer nombre y te cantaba...

*... Susana está comprometida, y su novio ha invitado a una comida, pero como para el horno es medio lerda la comida le salió para la trulalá, trulalá, trulalá...*

\_Qué querés que te diga, lo del comedor no lo veo. Existen otras opciones como son una boutique de ropa o una estación de servicio para cargar gas natural.

\_O bien trabajos personales como arreglo de ropas, o una farmacia.

\_Pero Juana, no somos farmacéuticos aunque siempre tenemos la posibilidad de una falsa propiedad y contratar a una regente titulada, o hacer comidas para llevar, o tortas.

\_Y dale con la cocina, acordate lo que te decía tía Zulemita.

\_Y bueno, Juan, a mí se me secó el cerebro. A ver a vos, ¿qué se te ocurre?

\_Mirá Juana, yo extraño la pequeña fábrica de escobas que finalmente tuve que cerrar cuando las hicieron de plástico y en serie.

\_Me sentía bien haciendo algo útil que aliviara el trabajo del ser humano, y acordate que toda la vida amé la madera, que fue para mí como la sal de la vida. A mí en realidad me gustaría encarar la fabricación de algún mueble, es algo noble y tengo habilidad manual, acordate de aquella poesía que leíamos en el árbol del hotel en Córdoba.

*Tú que pasas con un hacha y levantas contra mí tu brazo,  
antes de hacerme mal, mírame bien.  
Yo soy el calor de tu hogar en las noches frías de invierno y  
la sombra amiga que te protege contra el sol estival.  
Mis frutas te sacian y calman tu sed.  
Soy la viga que soporta el techo de tu casa,  
la tabla de tu mesa, la cama en que descansas,  
el mango de tus herramientas, la puerta de tu hogar.  
Cuando naces, tengo madera para tu cuna y  
cuando mueres te acompaño al seno de la tierra.  
¡Defiéndeme!*

\_Juana, quiero hacer algo que me llene el alma como es con la madera; desde que el árbol nace hasta que se transforma siempre está al servicio del ser humano. He pensado que tenemos el capital para instalarlo y como dicen los que saben, es estratégicamente una buena orientación. En el país hay bosques, la madera crece rápido y no como en los países nórdicos que demora cinco veces más, es apreciada por el consumidor, tiene un promisorio mercado en el exterior

como ya lo están comprobando tantos vecinos de Esperanza que fabrican muebles de algarrobo, los embalan desarmados y los mandan a Estados Unidos. Me gustaría concentrarme en la fabricación de escritorios que se armen y desarmen fácilmente; entonces, con un buen manual, bien explicado y bien ilustrado podemos convencer a los clientes para que practiquen el “do-it-yourself”. Fijate que es tanto mi entusiasmo que el poco inglés que sé, me sale a la superficie.

Además estamos ahorrando en flete. Un tema que me preocupa es el de la silla porque romperá toda nuestra concepción del packaging, por lo que se me ocurre que lo mejor sería tercerizar su fabricación. Al final, Esperanza es una de las capitales de fabricación de sillas. Lo mejor será hacer un buen diseño para que sea plegable y no exija el armado –o éste sea mínimo y se embale todo en una misma caja. Así, nuestro mercado podría interesar a los supermercados que venden muebles en cajas de cartón, que terminan almacenados en una góndola.

Yo creo que en el diseño de la silla o el sillón nos podrán dar una mano los mismos fabricantes. De esta forma minimizaríamos la necesidad de capital de trabajo. Al final, hoy en día, es más importante el diseño de un producto y sus posibilidades de comercialización que la fabricación misma. La tendencia es minimizar el esfuerzo fabril y que el resto sea un ensamblado. La resultante es un menor valor agregado pero ante cualquier retracción del mercado te podés achicar con facilidad.

Me enseñaron que hay que domar los costos fijos para minimizarlos; de lo contrario vas en un tren de carga y cuando tomaste velocidad y querés frenar no podés. Fijate que, sin querer, estamos definiendo los “cursos de acción”.

\_¿Qué es eso de los cursos de acción?, ya estás hablando en difícil, igual que los consultores.

\_Afortunadamente, lo que pasa es que ese doctorcito que se acercó a aconsejarte, por suerte usó un lenguaje sencillo, apareció de vaquero y me ganó la voluntad, y ahora me contagió alguna terminología y te diré: "OK, Juana", quiero ir progresando en mi inglés porque ¿quién te dice?, y por ahora no preguntés más porque después sos la primera que me criticás porque vuelo. Lo primero será cuantificar el diseño que tengo en la cabeza. Lo veré a Juan Carlos Chiconi, mi carpintero de la calle Moreno.

... Días después Juan Carlos Chiconi meditaba, sacaba cálculos y decía:

\_Mejor usemos el Guatambú, tiene muchas ventajas, se trabaja bien, es más liviano que el algarrobo e indirectamente frenás la deforestación del algarrobo que es una especie que tarda entre 25 y 50 años en desarrollarse. La Argentina, ese país que estamos diseñando para el 2010 te lo agradecerá.

En definitiva, necesitarás 23 pies, que a 0,95 U\$\$ el pie, te significará que el insumo principal te representa tan sólo U\$\$ 21,89.

\_¡Cómo!, resulta que nos deshicimos de la convertibilidad, hicimos un destrozo con la moneda, pesificamos, devaluamos, nos peleamos con todos los ahorristas; los bancos nos tuercen la mano para que le compensemos los delirios del Ministro Remes Lenicov y ahora me empezás a hablar en dólares.

-Pero Juan, el dólar sigue siendo la moneda internacional, es la referencia más estable del valor, y como me dijiste que entre tus delirios figura el de exportar, mejor que vayas acomodando tu cabecita a

esa moneda y además, estudié inglés por las dudas; y si seguís con tus veleidades de exportador, te aconsejo que te vayas a la sucursal del banco que está en calle Moreno y empezá a codearte con el departamento de comercio exterior; tienen muy buena información y te llevarán de la mano sobre las posibilidades en el exterior; te ayudarán a hacer los costos para poner los productos en destino, manejar cartas de crédito y el despacho de aduana. Te cobran una comisión, que no es poca cosa, pero te hacen todo y vos, ese desgaste de materia gris, lo sacás de circulación, y la memoria de tu disco rígido seguro que te va a alcanzar.

\_Juan Carlos, he ganado años en el desarrollo de mi proyecto. Ahora me tenés que aconsejar qué máquinas tendría que comprar, sin agrandarme, porque la primera fase del proyecto será encarar la demanda del mercado interno. De esa forma, cuando cubra mis costos fijos y logre una ganancia razonable nos largamos. Me sentiré más seguro de mí mismo, y podré animarme, porque el que me interesa es el mercado externo, la segunda fase de mi sueño. No te olvides que soy todavía un proyecto PYME.

\_Mirá Juan, si no querés que pierda el buen humor, por favor no me hables de las PYMES, ese invento que han creado los oportunistas para sacar ventaja, que lo único que quieren es que le bajen los impuestos, le regalen el crédito y le perdonen las deudas. Es el trabajo fino de las corporaciones que quieren sacar ventajas del Estado y el oportunismo de los burócratas que quieren multiplicar –como lo han hecho– las Secretarías y los Ministerios de la Producción, que dicen que entre sus funciones van a “capacitar” a los empresarios (sic). La resultante es que no solamente le van a sacar trabajo a los profesionales –que a las universidades les ha costado tanto tiempo y dinero formar–, sino que además, no debe existir mejor exponente de un fracaso

que una Secretaría de la Producción con 10 años de experiencia. En suma, burocracia y clientelismo.

Mientras tanto, Juan Carlos completó la incidencia de los insumos menores para fabricar un escritorio: tornillos para armar, fisher, tinner, arandelas y cola sintética, entre otras.

También hizo un inventario de las máquinas y herramientas que necesito y llegó a una inversión de U\$S 9.600.

\*\*\*\*\*

\_Juan, me da la impresión de que cada vez me dejás más de lado. Vos me prometiste que sería un proyecto de los dos, pero al final te estás comportando como un machista.

\_Perdoname Juana pero no es así, vos sabés muy bien que siempre fuiste la evaluadora de mis proyectos, o no te acordás de la fábrica de escobas?

Sinceramente, prefiero ensuciarme las manos con todos los detalles y cuando tenga listo el proyecto, te lo muestro. De esa manera no te enredás y conservarás una visión amplia e incontaminada del conjunto. Dejame que yo trabaje y vos dedicate a reinar. Seguís siendo mi reina, Susana.

\_¿Cómo Susana?!!!! ¿O es que tenés una amante? ¿Te traiciona el subconsciente?

\_Juana, ¿te olvidaste de tu primer nombre, el que te decía tía Zulemita?, ¿o no?

\_Perdoname Juan, no llegás a ser mi rey, pero te puedo asegurar que el puesto de capataz te lo tenés bien ganado.

Lo que percibo hasta ahora es que estamos usando muy poco de los \$800.000. ¿No dijiste que pensarías en grande?

\_En efecto, pero no hay por qué invertir más de lo necesario. Esto también hay que minimizarlo. No te olvides Juana que tengo sangre piamontesa; al menos el 25%.

\_¡Suficiente Juan!

\_Cuando lo visité a Juan Carlos, que es un carpintero de raza, me dio tanta información que finalmente quedé apabullado. Y eso que no le comenté que tenía en mente un producto de excelencia para la exportación, que aún cuando fuera más caro debía destacarse por su calidad y buen gusto en el mercado. Y enseguida pensé en un escritorio ejecutivo amplio, sin cajones, de color caramelo a una altura no mayor de 73 centímetros y con un sillón giratorio y deslizante. Con ese producto captaríamos la franja del mercado de mayores ingresos, o sea, aquéllos que con un gran ventanal a su espalda y una cortina de voile desde el techo al piso (ceiling-floor curtain, me enseñaron) el tipo se sentiría inmediatamente un ejecutivo de primer nivel y el efecto "sillón giratorio" haría el resto.

\_Javier (ahora ella también comenzó a tratarlo por su primer nombre), que es esto del efecto "sillón giratorio", nunca me dijiste nada!

\_Te cuento. No hay individuo más peligroso que aquél que accede a una banca en un directorio, o como consejero de un Consejo de Administración de una Fundación, o una Sociedad Civil sin fines de lucro. Al deslizarse en un sillón giratorio siente la sensación de estar patinando sobre hielo, se le suben los humos a la cabeza y por cierto quiere que su gestión no pase desapercibida.

En la primera reunión se hace alcanzar el análisis de los gastos e invariablemente este personaje quiere hacer economías. Entonces, propone suprimir el café y los auditores.

Pero volvamos a las posibilidades del mercado externo. Mi impresión es que aquí se encuentra un nicho de mercado de altos ingresos, razón por la cual hay que hacer las cosas bien, de gran calidad. De esa manera no me preocupa la industria brasileña de muebles que se mete en muchos mercados con productos muy baratos, pero que, al mes, las tablas están arqueadas.

Javier, me parece que te voy a ascender de capataz a gerente. Te noto cambiado, hasta el lenguaje has enriquecido: hablas de nichos de mercado, costos, proyectos de inversión, y hasta creo que te escuché hablar de matemática financiera: capitalización, valor actual y ahora se te escapan palabras en inglés *know-how*, *ceiling-floor curtains*, *lay-out*, *lobby*; ya no sos el de antes, empiezo a no entenderte y me voy quedando atrás.

Lo que pasa, Susana, es que he seguido unos cursos de capacitación buenísimos que dictaron en el Molino Angelita, ahora que lo reciclaron está a todo color y se llama Instituto Tecnológico (UTEC). Me dieron certificados y me siento un potro, intelectualmente hablando, claro está.

Juan Carlos me explicó las propiedades y los inconvenientes de la madera. Coincidió conmigo en que el algarrobo es muy pesado, amén que voto en contra del proceso de deforestación porque su crecimiento es muy lento. Yo le propuse el Guatambú, pero él inmediatamente me puso en órbita. Hoy los muebles no se hacen más -salvo excepción- serruchando y cepillando la madera con garlopa. Esos eran los artesanos de antes, -que algunos todavía quedan-. Hoy

se utiliza el aglomerado, que ni siquiera es viruta, sino un polvo de madera finamente dividida que luego se aglutina con una resina especial; queda indestructible y permite trabajarlo perfectamente.

Además, no se dobla ni arquea. ¡Mirá que papelón sería mandar una caja para armar tu escritorio a Norteamérica y cuando el tipo la abriese se encuentra con madera verde que se arquea! Te podés imaginar lo que dirían de los argentinos. ¡Tras que estamos desprestigiados! Seguramente, de esa manera contribuiríamos a incrementar nuestra tasa de riesgo país, que hoy, si no es el mayor del mundo, por ahí anda en 7.000 puntos!, mientras que Brasil 500, Chile 150, Polonia 63, Uruguay 300. Te das cuenta por qué no nos quiere nadie, tenemos fama de cuenteros, y por cierto, bien ganada. Y para mi sorpresa los cuenteros parece que se multiplican. Hace pocos días, en el orden internacional cambiaron misteriosamente los métodos de cálculo y de pronto Argentina aparece, de buenas a primeras, ¡con 500 puntos básicos! Los ojos se me fueron a la nuca.

Volviendo al banco de carpintero, Juan Carlos me explicaba que el ingenio argentino paradójicamente está intacto. Ha creado procedimientos muy prácticos para armar: los tornillos ahora se colocan, se sacan, se llena el agujero con Poxipol; recién fraguados se retiran y se arman como si fuera un "mecano"; lo puede hacer hasta un niño. Se embala el escritorio en una buena caja de cartón, se incluye un manual de instrucciones y se despacha. Pero hay dos problemas que hay que resolver, además del sillón: el prospecto y el diseño.

\_Javier, le dice Susana (ahora cambian a menudo los nombres) ¡Lo que es el roce! ¿Cómo vas a hacer con el manual de instrucciones?, porque ortografía y redacción no son tu fuerte, a vos te gustaba hacer escobas.

\_No te preocupes, la veremos a Lucila que tiene buenos conocimientos de diseño gráfico, y a Marina que es traductora.

\_Javier, ahora que te vinculás con las mujeres, te estás convirtiendo en un peligro.

\_Marina y Lucila son hijas de aquél que vino una vez a aconsejarme sobre proyectos de inversión, vestía de vaqueros y desenfundó unas recetas caseras que entendía sin problemas.

Y al final, después de una fuerte tormenta cerebral, casé los consejos de mi carpintero, Juan Carlos Chiconi y armé mi plan estratégico. Me predispose a la fabricación en serie de un escritorio para oficinas con elementos sintéticos: enchapado y resinas. Discutí el modelo con un centro del diseño que hay en Esperanza, formulé una alianza para la comercialización con un fabricante de la zona que me compraría toda la producción pero sin condicionarme la posibilidad de armar mi propia clientela. Fue aquella sabiduría que recibí hace mucho tiempo, de que es preferible muchos clientes chicos que pocos grandes.

Encaré un anteproyecto de inversión con todos los chiches, con mis propios conocimientos y una interlocución permanente a quien le encomendé la arquitectura de los números, y cuando lo tuve listo se lo di a Juana para que hiciera la evaluación.

A Susana la llamaría por su primer y romántico nombre para los momentos de intimidad, puesto que ella todavía conservaba intactos sus encantos, pero para los números acudí a su segundo nombre, Juana, que es más rústico y no me distraía tanto.

Cuando vi que me guiñaba el ojo en señal de aprobación, nos pusimos juntos a ejecutarlo. Liquidé las máquinas de nuestra antigua escobería que ahora

estaba desactivada, y con su producido y una parte que afectamos de la herencia de tía Zulemita, nos cuidamos muy bien de poner todos los huevos en una sola canasta. Armamos la nueva fábrica en el mismo lugar, en el fondo de casa, como hacen todos los talleristas de Esperanza y nos propusimos bajar los costos fijos, cuya minimización es sagrada en cualquier organización.

Compramos las instalaciones que fueron simples bancos de trabajo y el grupo de máquinas necesarias: cepilladora, caladora, prensas, sinfín y lijadora, entre otras. Un buen stock de insumos con margen suficientemente como para no paralizarlos ante cualquier relincho de la demanda, y en eso fuimos generosos. Total los insumos no pasan de moda.

Definimos un modelo y color únicos, un diseño tipo mecano que pudiera armarlo el cliente, un buen estuche de cartón a la japonesa y buenos manuales para instruir a nuestros clientes.

Por último, encomendamos nuestra alma a Dios y dijimos: “¡a triunfar, o a morir como valientes!”

Nuestro objetivo era salir airoso en el mercado interno, pero nuestra mira siempre fue el mercado externo. Desde aquí en adelante, Susana me consintió para que hablara en primera persona con gran generosidad – aunque, valga decirlo– me vigilaba desde una corta distancia.

Las cosas fueron bien, sin prisa pero sin pausa. Nunca dábamos un paso sin haber terminado el primero. Nos pusimos a la sombra del monotributo, que nos permitió caminar con paraguas en días de lluvia, pero nuestro proyecto estaba preparado con todos los detalles para inscribirnos en el impuesto al valor agregado si tomaba velocidad. Nuestra tasa interna de retorno era del 19%

libre de riesgos, calculada luego de desactivar cualquier probable brote inflacionario.

Al cabo de cuatro años, que era el horizonte del primer proyecto para el mercado interno, habíamos repuesto la parte de la herencia que separamos de tía Zulemita y nos dijimos: “este es el momento para lanzarnos al mercado externo sin descuidar, por cierto, el mercado interno que es el que nos asegura buena parte de los gastos fijos para encarar esta nueva fase”.

Después de hacer la reingeniería en el fondo de nuestra casa, dirigí la mirada hacia el planeta. “Javier, otra vez te estás agrandando”, dijo Susana.

Entre viruta y viruta mi cabecita no descansaba y vivía ajustando el plan estratégico. Además tuve que estudiar e investigar un montón. Entradas y salidas al Departamento de Comercio Exterior de la Sucursal del Banco Bica en Esperanza, que cambia de nombre a cada rato, pero que cuyos expertos siguen siendo los mismos.

Las exigencias me hicieron rendir una nueva materia. Tuve que dominar los reintegros de exportación, las exenciones de los impuestos al valor agregado y a las ganancias, el impuesto a los ingresos brutos, los fletes y seguros, términos como CIF y FOB, cartas de crédito y personajes como despachantes de aduana y, en los ratos libres, inglés, para lo cual me compré un walkman para poder aprovechar el tiempo con unos casetes, y en desactivar el bochinche de la carpintería cuando llegara el momento de trabajar a toda máquina.

Así iba creando paso a paso mi nuevo plan para el sector externo, del radiador me salía humo y me dije: apuntar al mundo es una perdigonada que se va a perder, decidí entonces concentrarme en un país consumista, aquél que compra de todo, siempre que sea de buena calidad: Estados Unidos. El problema que

tendré es que exige grandes cantidades y yo nunca los podré abastecer.

Me fui a San Jerónimo Norte, en la provincia de Santa Fe, y me vinculé con un fanático que privilegia la originalidad y la calidad y vende toda la producción en el país del Norte. Logré que me recibiera y resolví seguir ese camino aún cuando con algunas variantes en el producto.

Aquí, lógicamente, no corría aquello de “ármelo usted mismo”, sino que iría cuidadosamente lustrado y embalado, listo para usar. Y también apunté a una ciudad bien concreta: Nueva Orleans.

Deliberadamente deseché Miami por el perfil de sus consumidores y privilegié un lugar de excelencia, con tradición; ciudad a la cual llegué acompañado por un fotógrafo que viaja expresamente para los casamientos y fiestas de adolescentes. Ha encontrado un buen nicho de mercado porque en esa ciudad los trabajos personalizados y artísticos son remunerados extraordinariamente.

Hice consultas, visité todas las mueblerías, llevé un prototipo y llegué a la conclusión de que se podría experimentar en esa romántica ciudad sureña.

Coincidía con mis sueños de entablar una relación amistosa con la clientela, sin dejar de vigilar, por cierto, la rentabilidad de la herencia que nos había dejado tía Zulemita. Mi afán de vender con el alma, mostrar mi país, demostrarle que aquí no somos todos chantas sino que anhelamos otro país para el 2010, ese Proyecto de País para el Bicentenario que escribiera este mismo soñador. Tampoco significaba un riesgo demasiado grande si el mercado no respondía porque, Miami de última, compra todo lo que tiene a mano. Ahora bien,

aquí habrá que bajar las cantidades a vender porque si San Jerónimo Norte lo hace, ¿por qué no yo?

Soñaba con aquel viejo hombre del río: “The Old Man River”, el jazz de Duke Ellington y Louis Armstrong, los casinos flotantes propulsados con ruedas a palas a los costados, y los cementerios donde los hombres de color volvían después de sepultar a sus seres queridos tocando y cantando blues con sus bandas de jazz...

Regresé a la Tierra. Volví a Esperanza y seguí afinando el diseño de mi prototipo. Sería en dos versiones: una oscura, en madera de incienso, que además desprende ese olor característico, en verde oscuro, y la otra en algarrobo, con su inconfundible color rústico.

El planeamiento aquí exigió mucho más capital que el que suponía, así que debí recurrir a la herencia de Tía Zulemita y disponer casi de la mitad. Era indudablemente un proyecto de riesgo y grande. Es por eso que el precio preveía un margen muy generoso con una rentabilidad del 31%, pero, claro está, tenía que cubrir un alto porcentaje para atender el “riesgo proyecto”.

De la mano del Centro del Diseño en Esperanza, me alineé con un estilo señorial y confortable, sin apartarme de diseños modernos como el alemán o el italiano, y un sillón en sintonía. Luego vinieron los prototipos, fotos y prospectos para impulsar la difusión en Nueva Orleans, de la mano de mi iniciador, Pablo, el fotógrafo.

Cuando logré que el proyecto me lo aprobara Juana –o Susana, según sea el escenario– lanzamos su ejecución ampliando los fondos de nuestra casa para instalar la segunda línea, destinada a la fabricación para el exterior. Máquinas adicionales y la contratación de oficiales especializados con vocación de ebanistas; todo ello apuntando al envío del primer “container” (o cofre de

carga, como gustan decir los españoles). Todo esto me obligaría a destinar recursos importantes con destino al capital de trabajo.

A la gente de San Jerónimo Norte le caí en gracia e hicimos un acuerdo “tipo paracaídas” por el cual nos titarían un cable para la venta en sus mercados siempre que le abonemos una regalía del 5% sobre los valores de venta, cálculo que por cierto incorporamos en nuestra planilla de costos.

Mientras la fábrica para el mercado interno iba a todo vapor fijamos el día del lanzamiento para comenzar la producción para la exportación. Y un buen día, sin alharacas ni prensa, ni invitación al Intendente de la Ciudad, comenzamos. Sólo se hizo un brindis entre el personal y los más íntimos. Empezamos con cinco unidades porque llegamos a la conclusión de que ese era el lote óptimo, para lo cual requeríamos seis días de esfuerzo fabril equilibrando las diversas tareas entre si, y así logramos cerrar el primer “container” que ya estaba esperando en la playa de la fábrica.

Los sábados se trabajaba y en veinticinco días comenzaba el viaje: Esperanza-Puerto Nuevo, dársena “C”, un día de espera, 12 días de navegación, 2 días en el Missisipi, y 2 para descargar en nuestro depósito. En total 18 días; con ello, además, se podía definir el ciclo, agregando 24 para abastecimiento, 6 para fabricar, 18 para viaje, 15 el promedio para vender y 7 para cobrar porque se vendía con tarjeta de crédito.

Aplicando la fórmula  $CT = V \times C \times \frac{t}{h}$  para un horizonte de 365 días, un costo variable por unidad de US\$ 119 y un volumen programado de 1800 escritorios, además de gastos fijos iniciales para dos meses hasta la puesta en marcha, de US\$ 5.600 . La inversión para esta segunda fase del proyecto me exigía un capital de

trabajo de U\$S 46.680, además de US\$ 9.600 en maquinarias

$$5.600 + \left( 119 \times 1.800 \times \frac{70}{365} \right) = \text{U\$S } 46.680$$

y el que quiera ayuda tiene la posibilidad de consultar el libro de este sujeto: "Administración Financiera a Base de Recetas Caseras", décima edición, 2005, páginas 150 a 153.

Alquilamos un local en New Orleans que satisfacía nuestras necesidades: un salón de exposición, un pequeño departamento para Juana y para mí con una buena cocina, un depósito, y atrás un quincho para hacer unos asaditos. La idea era promover una cálida camaradería con la clientela. Le enseñaríamos a tomar mate, el café sería expreso y no el café americano que con un grano salen doscientas tasas; haríamos postres con la maicena de Glutal: flanes caseros y alfajorcitos, entre otros.

Exportaríamos no sólo escritorios de fina estampa, sino también la cultura argentina. Para los asados me vestiré de gaucho con cuchillo correntino a la cintura y Juana se adornaría con dos trenzas bien renegridas, y al cuello un pañuelo azul celeste.

Con los idiomas no daremos vueltas. Con el inglés que cultivé aprendí a no morirme de hambre. Susana desempolvó el francés de la escuela secundaria y podrá alternar con la colonia francesa que fueron los primeros colonizadores, además de que el español avanza todos los días como segundo idioma. Y así, no encararé la venta de ningún escritorio si antes no desarrollo una cálida amistad y les muestro que nuestra Argentina secreta es muy distinta de lo que la muestran nuestros metropolitanos, penosamente. Somos amigables y ellos, que están sedientos de cariño, lo encontrarán –estoy

seguro— en nuestro sentimiento gaucho. Una buena selección de música folklórica hará el resto; tangos con Gardel a la cabeza, que cada día canta mejor, y en cuanto podamos, organizaremos la peña de los jueves. Confío en que conseguiremos músicos de jazz y de los otros, algún paraguayo que toque unas polcas y un correntino para kilómetro 11, de Tránsito Cocomarola.

Si Dios está de nuestro lado, como siempre lo está para las cosas nobles, se habrá cumplido nuestro sueño aún cuando apareció un nuevo problema: el negocio ha prosperado inesperadamente. ¿Y ahora?...

### ¿QUÉ HACEMOS CON LA PLATA?

Pero Susana y Javier ya han disfrutado todo en la vida por lo que se dedicarán a la filantropía para que nuestro balance social sea tan brillante como nuestros estados contables.

¿Y a dónde orientamos, las donaciones? Susana me recuerda que en la Argentina conocimos la Fundación Aldeas Rurales Escolares, cuya misión es repoblar el campo, con el fin de arraigar pobladores dispersos alrededor de las escuelas rurales y revertir el fenómeno del éxodo rural hacia las villas de emergencia, que se multiplican por doquier. Y allí enviaremos buena parte de nuestros excedentes, financiando a un grupo de soñadores que trabajan como francotiradores en la cuña boscosa santafecina, sin asistencialismo y adoptando el lema que ellos mismos propician: “Ayudemos a ayudar a los que se ayudan”

Santa Fe, julio de 2005

Eduardo M. Candiotti