

**UNIVERSIDAD APEC
UNAPEC**



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**“Análisis del Bootstrapping como Estrategia Financiera en el
Emprendimiento de Nuevos Negocios en la República Dominicana”**

Sustentantes:

Miguel Eduardo Alburquerque Duran	2002-0961
Karla María Checo Vásquez	2001-0687

Asesor:

Ing. Juan Enrique Rosales Cortes

Monografía para Optar por el Título de:
Licenciatura en Administración de Empresas

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2012

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos	iii
Resumen	v
Introducción.....	1
1.0 EL EMPRENDIMIENTO EN REPUBLICA DOMINICANA	4
1.1 Emprendedor	4
1.2 Emprendimiento en la República Dominicana	6
1.3 Obstáculos a la hora de implementar un nuevo negocio en República Dominicana	15
2.0 EL BOOTSTRAPPING.....	20
2.1 Definición de Bootstrapping.....	20
2.2 Principales Características del Bootstrapping.....	22
2.3 Ventajas y desventajas de esta estrategia.....	27
2.4 Características de los negocios que se pueden acoger al Bootstrapping.....	28
3.0 ENFOQUE DEL BOOTSTRAPPING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	31
3.1 Estrategias de Ventas.....	31
3.2 Estrategias de Finanzas.....	33
3.3 Estrategias de Mercadeo.....	39
3.4 Estrategias de Recursos Humanos.....	44
4.0 EL BOOTSTRAPPING COMO ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	47
4.1 Estrategias financieras de negocios	47
4.2 Autofinanciación vs. Financiación Externa	48
4.3 Casos exitosos de negocios iniciados con Bootstrapping	49
5.0 IMPORTANCIA DEL BOOTSTRAPPING EN REPUBLICA DOMINICANA.....	52

Dedicatoria

Dedico este proyecto de manera muy especial a Lucila Duran, la mujer que con su entereza me enseñó lo que es vivir, a ella, que supo ser Madre y Padre cuando le toco asumir esa posición, que aunque hubo momentos difíciles, siempre estuvo con su apoyo incondicional en la adversidad.

A ella, que siempre estuvo a mi lado y que comprendió mis convicciones por lo que consideraba una lucha justa. A ella, que tuvo la paciencia necesaria para que terminara mis estudios. A ella, por ser siempre ella: mi Madre. Gracias a ti, hoy veo realizado lo que hace poco era solo una ilusión.

A ti Nelson Albuquerque, mi papi, que fuiste y serás la persona más maravillosa de la tierra. A ti, que junto a Mami, supiste estar siempre a nuestro lado. Fuiste uno de los medios principales que ha utilizado Dios para que nada me falte. Gracias por qué supiste ser el mejor ejemplo de un padre responsable, trabajador y honesto dispuesto siempre a asumir cualquier sacrificio con tal de darme lo mejor. No me canso de agradecer a Dios por ti.

A ustedes le debo lo que soy, me siento orgulloso de ser su hijo.

Miguel Albuquerque

A mis padres José y Elvira que no solo me dieron la vida sino que siempre hicieron lo que entendieron que era lo mejor para mí y por eso hoy tengo los valores que tengo. Ellos que siempre han estado ahí para mí sin importar lo que pase. Siempre ofreciendo ayuda y consejos en todos los aspectos de mi vida.

A mis queridísimos abuelos Fausto y Nena. Abuelo que siempre me decía que tenía que hacerme profesional y que quería que me graduara antes de él partir y que tanto se mortificaba porque salía a las diez de la noche de clase. Lamento mucho no haberte concedido ese deseo antes de que partieras. Siempre estarás en mi corazón. Abuela que siempre me preguntaba “¿y cuántas materias te faltan? ¿Cuándo te gradúas? Tienes que acabar tu universidad y ser profesional”.

A mi amado esposo Francisco quien ha sido mi soporte en estos últimos años, darme ese empujón que necesité para lograr llegar a este día y hacerme ver lo importante que es ser profesional cuando se piensa en el futuro de la familia. Te amo!

A todos aquellos que nunca dejaron que me diera por vencido en las muchas ocasiones en que estuve a punto de tirar la toalla.

Por último solo quiero decir: sin ustedes no estaría hoy escribiendo estas líneas!

Karla Checo

Agradecimientos

A mi madre Lucila Duran que se sacrifico por darme la mejor educación, ella que con su entereza me enseñó lo que es vivir, a saborear el triunfo y la derrota, y que con su ánimo y consejo volvió a darme el empuje para seguir adelante y me brindo su apoyo siempre en esta etapa de mi vida, gracias a ella pude lograr esta meta anhelada.

A mi querida y adorada familia que con su ejemplo, me han guiado siempre a ser un hombre de bien, desde un principio me enseñaron que con perseverancia, entrega y sobretodo dedicación, se pueden lograr muchas cosas.

A mí querida esposita Nelly Grullón, desde que la conocí me ha brindado su apoyo incondicional, que ha sabido ser más que mi pareja, mi amiga, por estar siempre dispuesta y brindarme todo su amor.

A mí querida compañera Karla checo, gracias por no tan solo compartir esta etapa final de monográfico, sino también por brindarme tú apoyo en diferentes momentos en que este trayecto se dificultó para ambos.

A mis profesores por brindarme, asesorarme y nutirme de los conocimientos necesarios para ser aplicados en mi vida profesional y así escalar peldaños y avanzar en mi carrera.

Este logro también es suyo.

Miguel Albuquerque

A Dios que permitió que llegara hasta el día de hoy y puso en mi vida a cada una de las personas que de una manera u otra me han servido de hombro para llorar, compañeros en la alegría y me dio la más grande bendición que hasta hoy tengo, mi hijo Jean Gabriel.

A mi padre por nunca dejar que me conformara, hacer que siempre buscara más y hacer las cosas mejor. Por ofrecerme incondicionalmente su apoyo y conocimientos. Por quererme como me quiere. Te quiero mucho papi!.

A mi esposo por las tantas veces que cuando me veía llegar a su casa temprano me preguntaba si no tenía clase y cuando se daba cuenta que faltaba me preguntaba por qué. Muchas veces me molestaba pero funcionó. Gracias por amarme incondicionalmente con todas mis debilidades. Por elegirme para compartir el resto de tu vida. Gracias amor!.

A mi hijo que aunque aún es solo un bebé con solo mirarme y sonreír hace que olvide el cansancio y cualquier preocupación. Mi tesoro, lo mejor que tengo!

A mis abuelos por siempre estar pendientes de mí y de cualquier cosa que necesitara. Por darme la mano cuando la necesité sin condiciones.

A mi compañero de monográfico Miguel que desde el momento que decidimos ponernos en esto y graduarnos me ayudó a mantenerme enfocada en nuestra meta. Por estar ahí en los momentos de desesperación que viví con algunas materias, por no dejar que me desesperara. No te imaginas lo que significó tener tu amistad. Dios te envió en el momento que mas necesitaba.

Karla Checo

Resumen

En la clasificación de los principales obstáculos que según los expertos presentan los emprendedores en República Dominicana para crear una empresa, está en segundo lugar la falta de apoyo financiero. Esto revela la gran importancia que tiene buscar las alternativas disponibles para reducir la necesidad de ayuda financiera al momento de emprender y diferentes maneras de reducir los gastos en las diferentes áreas de la administración luego de iniciado el negocio.

En primer lugar vemos que las ventas deben ser la prioridad de cualquier negocio que está iniciando ya que a través de las ventas ingresa el dinero a la empresa y este es como el combustible para un vehículo. En segundo lugar, en las finanzas, al cambiar costos fijos a variables podemos lograr en esta fase inicial reducir los compromisos fijos y así evitar incurrir en pérdidas en los días de pocas ventas. Así mismo, en una etapa inicial los estados financieros tradicionales no son los más útiles ya que solo sirven de espejo retrovisor y en esta etapa se necesita ver la proyección de cómo está el camino más adelante.

En cuanto al área de mercadeo vemos que aunque no contemos con un alto presupuesto para publicaciones en prensa y revistas o anuncios de televisión existen otros medios para darnos a conocer y que son de costos muy bajos e inclusive gratis. Entre estas tenemos las tarjetas de presentación, los certificados de regalo, la comunicación post-venta y hasta poner mensajes en el teléfono de los productos o servicios para que lo escuchen los clientes mientras los tenemos

en espera. Así mismo vemos que en lo que respecta a recursos humanos, no podemos pensar en contratar a los veteranos de la industria y que formaremos el equipo soñado. Por el contrario, el enfoque debe ser en lo que podremos costear, y esto es gente joven e inexperta que tenga mucho talento sin explotar y energía. También, en la etapa inicial se pueden contratar a las personas con horarios de medio tiempo y los que se puedan, como los vendedores, contratarlos externamente.

Existen muchas empresas que, aunque no conscientemente, han iniciado con esta estrategia. Entre ellas podemos mencionar el caso de Helados Bon ya que esta empezó con un bajo presupuesto pero identificó dónde debía invertir sus recursos para asegurar generar ventas y compró un letrero grande para el frente de su local y así todos sabrían que estaba ahí.

Aunque sea una forma lenta para comenzar, puede que esta sea la única manera para muchos emprendedores. Pero al mismo tiempo, si se tiene éxito se puede otorgar una experiencia invaluable que repercutirá muchas veces en los servicios y productos ofrecidos, así como la capacidad de trabajo.

Introducción

El emprender en cualquier parte del mundo es una tarea muy ardua. Son muchos los factores que influyen en el éxito de una nueva iniciativa empresarial, pero entre las más citadas por los emprendedores es la falta de capital para financiar su empresa. Lo que realmente están diciendo estos emprendedores es que ellos quieren iniciar sus negocios con un esquema financiero que les permita tener la libertad de ejecutar todo lo que ellos entienden necesario para el éxito. Pero la realidad nos muestra que muchas veces, los emprendedores que han contado con el capital toman decisiones incorrectas, dada la disponibilidad que tienen de este, y aquellos que están más constreñidos financieramente, se ven obligados a usar mas efectivamente el capital disponible, y priorizar constantemente los gastos.

Con el tiempo esta realidad fue notada por algunos emprendedores, que ya no solo usaban esta manera de financiar sus emprendimientos por la falta de capital, sino que se dieron cuenta que podían tener un mayor control de sus empresas por más tiempo y buscar financiamiento, si fuera necesario, en una etapa más madura del proceso, consiguiendo así tener una mejor valoración de su empresa, y por lo tanto mejor posicionamiento para negociar con los inversionistas y al mismo tiempo proveen mayor seguridad para estos. Este enfoque con el tiempo fue acuñado como Bootstrapping, que proviene de la expresión que significa halarse a uno mismo por la tirilla de las botas, queriendo denotar la autosuficiencia de la acción de calzarse las botas sin ayuda.

Pero esta estrategia no es tan solo financiera, también impacta todas las áreas de desempeño de la empresa, desde recursos humanos, hasta las estrategias de mercadeo. Es en esta última que el impacto se siente con mayor fuerza, dado que las técnicas utilizadas por los Bootstrappers se orientan a realizar las funciones de venta y promoción por medios no tradicionales.

En el largo plazo, esta estrategia se convierte en una manera de pensar y de actuar para buscar siempre la efectividad sobre todo, y aun al tener luego mayor libertad financiera, se siguen concentrando en la maximización del impacto de los recursos obtenidos. En otras palabras, el dinero gastado debe tener una justificación directa con las ventas que la empresa obtendrá en un futuro cercano.

Como veremos más adelante el impacto de esta estrategia es de gran importancia en todas aquellas economías que no disponen de esquemas maduros de financiamiento de las iniciativas emprendedoras. Pretendemos a través de esta monografía proveer una introducción a los emprendedores en el tema, de manera que estos puedan “halarse las botas” de su emprendimiento sin la muleta del apoyo financiero, sin el cual muchos entienden no poder emprender.



CAPITULO I

EL EMPRENDIMIENTO EN REPUBLICA DOMINICANA

1.0 EL EMPRENDIMIENTO EN REPUBLICA DOMINICANA

1.1 Emprendedor

Emprendedor, de acuerdo con el proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), son todos los adultos (entre 18 y 64 años) que estén inmersos en el proceso de puesta en marcha de un negocio o empresa, que serán dueños de una parte o de la totalidad y/o que actualmente son propietarios-gerentes de todo o parte de un negocio o empresa joven. Esta definición incluye el autoempleo.

Según Steven C. Bursten existen varios tipos de personas que son emprendedores. En primer lugar están las que tienen una destreza, ama lo que hace y lo vuelve un negocio. Este tipo de emprendedor tiene una debilidad y es que se enfoca tanto en la habilidad o especialidad que no invierte el tiempo que debería en conocer los principios de mercadeo y negocio que necesitará para poder construir un negocio de altos beneficios. En segundo lugar, está el emprendedor puro, el que quiere lograr un negocio más rentable, mejor y más grande sin importar que tipo de negocio sea. La única meta de este es crecimiento. A través de confusiones y stress, este tipo de emprendedor crea un negocio donde nunca hubo. Por último está el que busca independencia. En cuanto a este hay diferentes opiniones, según Bursten este es tan independiente que no puede trabajar con nadie más, sabe las respuestas a todas las preguntas y todo debe hacerse a su manera o mejor no se hace. Normalmente este inicia un negocio porque no logra conservar un empleo. El negocio que este emprende no

crece porque ninguna persona trabajará con el y ningún mentor trabajará con el ya que está limitado a lo que él solo puede hacer. Pero según Bruce R. Barringer y Duane Ireland, buscar independencia no se encierra en esto necesariamente. Esto no quiere decir que es difícil trabajar con un emprendedor ni que tenga problemas lidiando con autoridades. Puede ser que tenga mucho tiempo con un proyecto en mente, una ambición, de tener su propio negocio o simplemente ya están frustrados de los empleos tradicionales. Bursten (1993)

Así mismo, según estos últimos, la principal característica que tienen en común los emprendedores exitosos es pasión por sus negocios la cual normalmente se deriva de la creencia del emprendedor de que su negocio influenciará de manera positiva la vida de las personas. Es por esta pasión que personas como Bill Gates de Microsoft y Michael Dell de Dell Inc., continúan trabajando en sus empresas aunque son financieramente exitosos y están seguros. Ellos creen fervientemente que el producto que venden marca una diferencia en las vidas de las personas y hace del mundo un mejor lugar para vivir.

La pasión es muy importante para el emprendedor ya que aunque el proceso de iniciar y construir una nueva empresa tiene sus recompensas, es muy demandante. El emprendimiento es para personas que están comprometidas por completo y esto es algo en lo que cualquier posible inversionista pondrá mucha atención, qué tan apasionado está por su idea de negocio.

En segundo lugar está el enfoque producto-cliente, los principales elementos de cualquier negocio. Aunque es importante pensar en mercadeo, finanzas y manejo solo desarrollando productos que mejoren las vidas de las personas podremos ser diferentes de las demás empresas. También tiene que ser constante, no rendirse y mantenerse firme hacia el logro de su objetivo. Por último, está la ejecución inteligente. Este en la mayoría de los casos determina si el nuevo negocio que se está iniciando será exitoso o si fracasará. Esta ejecución inteligente quiere decir desarrollar un modelo de negocio, reunir un grupo para este inicio, conseguir los fondos, establecer alianzas, manejar las finanzas, liderar y motivar a los empleados, etc.

1.2 Emprendimiento en la República Dominicana

A continuación veremos los resultados del último estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor, con sedes universitarias en Estados Unidos y Gran Bretaña y apoyado en República Dominicana por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), en el año 2007 en el cual podremos conocer la situación de los emprendedores en el país ya que es el estudio más reciente sobre nuestro objeto de estudio.

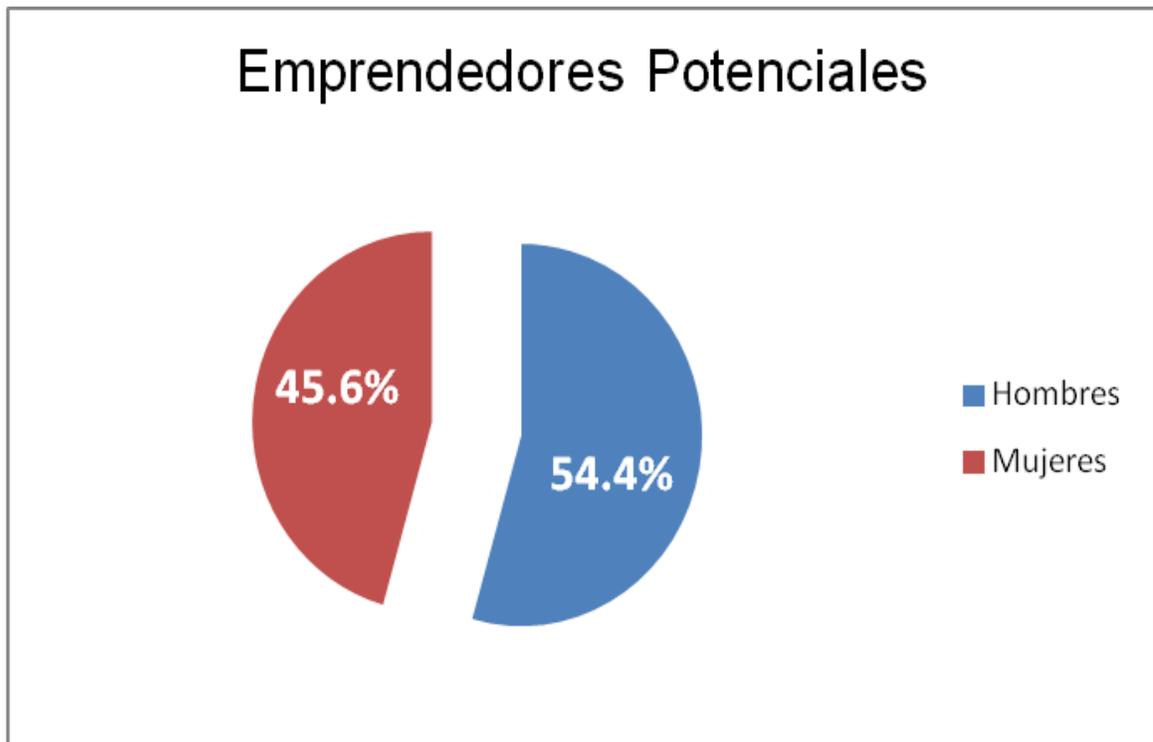
En el 2007, el estado general de las condiciones de entorno a que se enfrenta el emprendedor en República Dominicana, en opinión de los expertos, pone de manifiesto que el acceso a la infraestructura física ha sido la condición del entorno

mejor valorada de la lista evaluada. En segundo lugar, el apoyo a la mujer en la creación de empresas y, en tercer lugar, la innovación.

Por otro lado, dentro de las condiciones del entorno peor valoradas, a opinión de los expertos, se encuentran, en primer lugar, la educación y la formación, específicamente en la etapa primaria y secundaria, en lo relativo a la estimulación y preparación adecuada de los Para el primer informe GEM-República Dominicana 2007 el estado general de las condiciones de entorno a que se enfrenta el emprendedor en República Dominicana, en opinión de los expertos, pone de manifiesto que el acceso a la infraestructura física ha sido la condición del entorno mejor valorada seguida del apoyo a la mujer en la creación de empresas y la innovación. Por otro lado, dentro de las condiciones del entorno peor valoradas, se encuentran la educación y la formación, las políticas gubernamentales y la Transferencia de conocimientos e I + D.

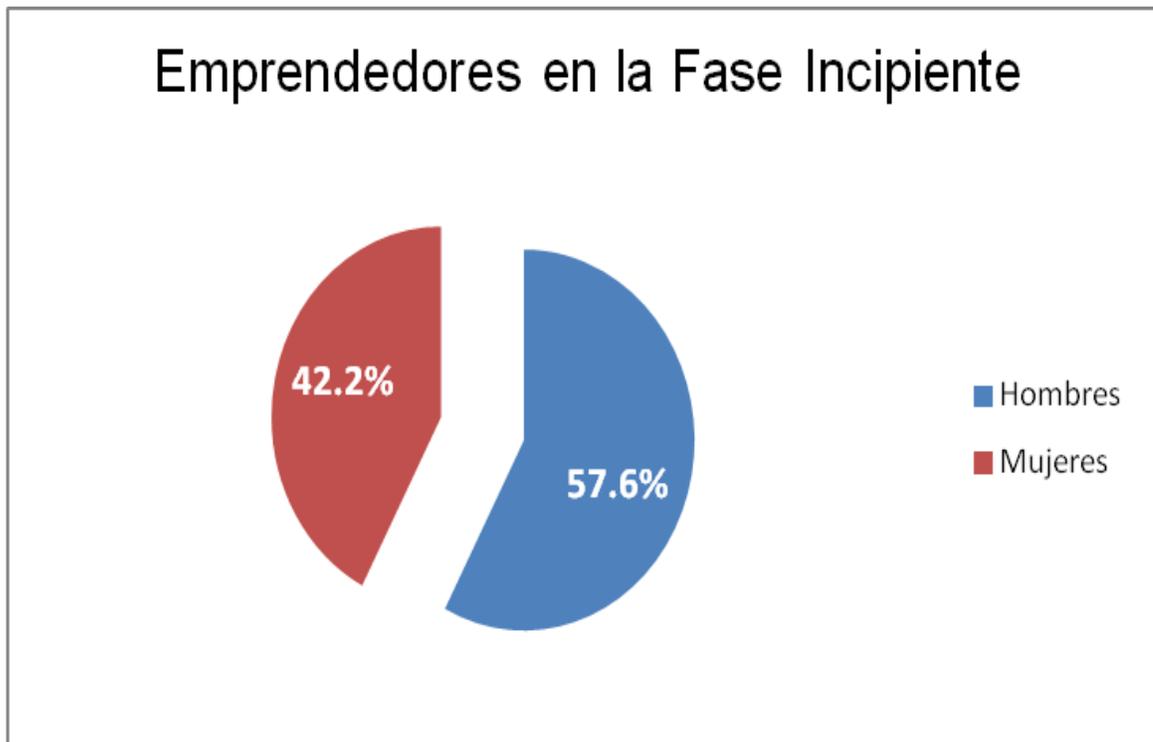
El perfil socioeconómico de los entrevistados para el 2007 y que han resultado ser emprendedores potenciales, incipientes, consolidados o que han cerrado su negocio en el último año se describe como sigue: Emprendedores potenciales presentan una distribución por sexo de un 54.4% para hombres y un 45.6% para mujeres con una edad media de 34 años y un nivel de estudios de secundaria completa. Ver gráfico 1.

Gráfico 1



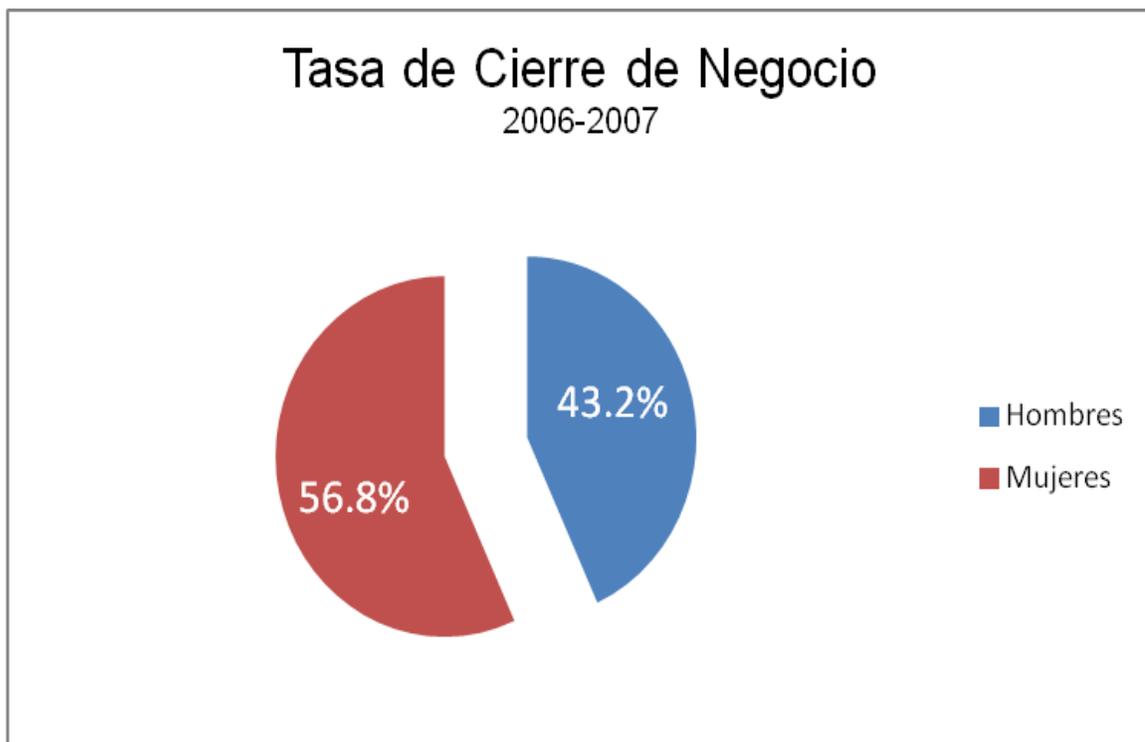
Emprendedores en la fase incipiente una distribución por sexo de 57.6% para hombres y 42.4% para mujeres con una edad media de 35 años y un nivel de estudios secundarios. Por otro lado, los emprendedores consolidados, presentan una distribución por sexo de 60.4% para hombres y 39.6% para mujeres con una edad media de 42 años y un nivel de estudios de secundaria incompleta. Ver gráfico 2.

Gráfico 2



Los emprendedores que cerraron su negocio del año 2006 al 2007 presentan una distribución por sexo de 56.8% para mujeres y 43.2% de hombres con una edad media de 38 años y un nivel de estudios secundario incompleto. La renta media mensual para todos los emprendedores, sin distinción de la fase en que se encuentra, está situada entre RD\$10,000.00-RD\$25,000.00 variando relativamente poco en porcentaje de una fase a otra. Ver gráfico 3.

Gráfico 3

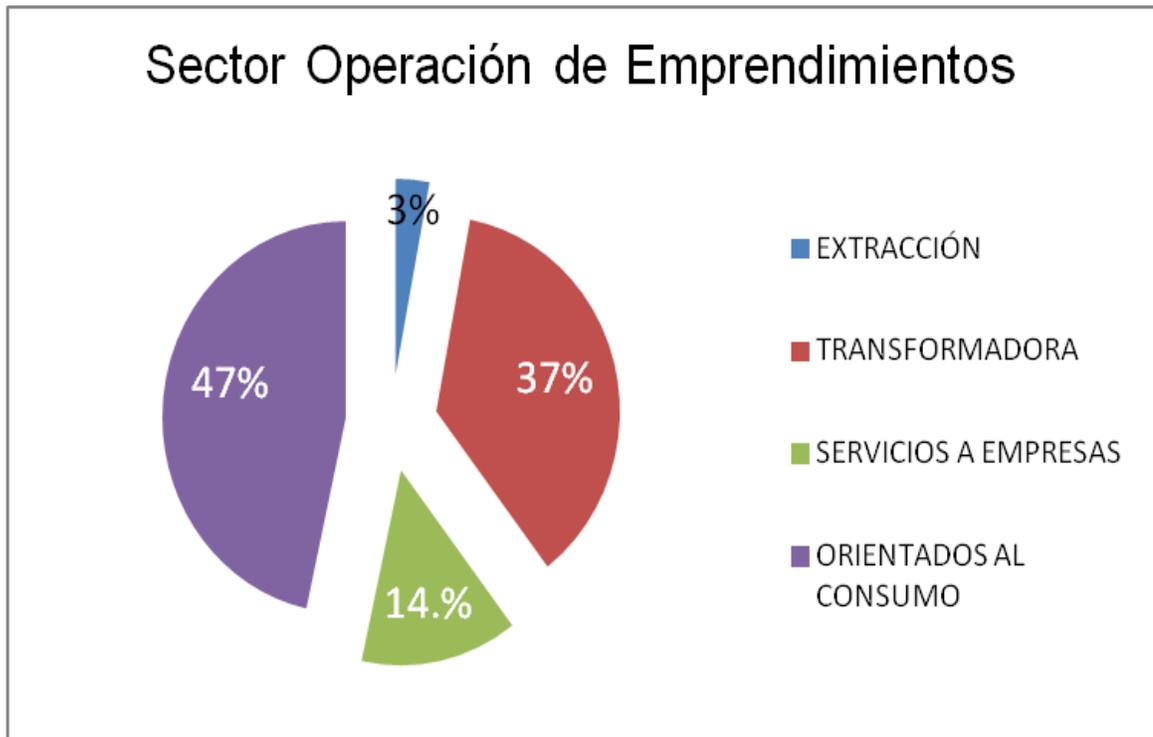


El índice TEA (Total Entrepreneurship Activity) que mide la actividad emprendedora en la fase incipiente se sitúa en un 16.8%. Esto coloca a la República Dominicana en la quinta posición de los países participantes del GEM 2007 y en la cuarta posición en Latinoamérica.

La clasificación sectorial donde operan las iniciativas emprendedoras consta de cuatro grandes grupos de empresas: extractiva, transformadora, servicios a negocios y orientado al consumo. Para el 2007 la mayor parte de las iniciativas emprendedoras que tienen entre 0 y 3.5 años de funcionamiento se encuentran dentro del sector el sector orientado al consumo (47.0%), En segundo lugar, las dedicadas a la transformación (37.0%), continuando con las de servicios a

empresas (14.0%). El sector que aparece con una menor actividad emprendedora es el extractivo o primario con un (3.1%). Ver gráfico 4.

Gráfico 4

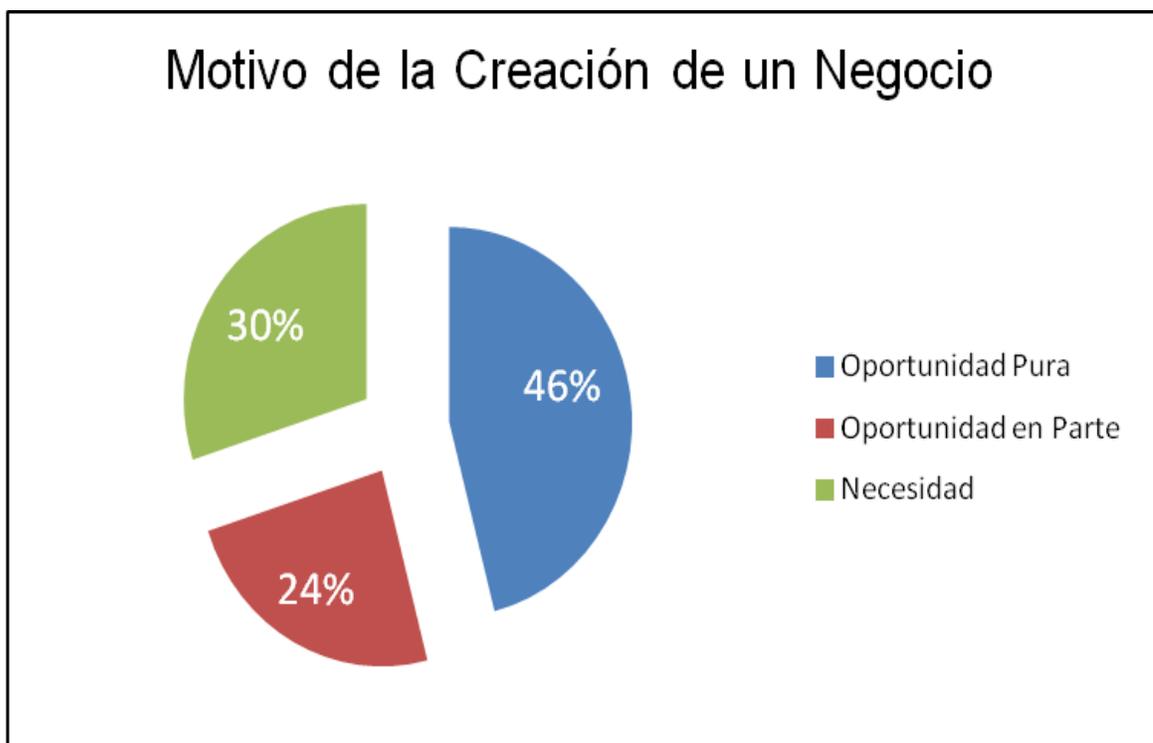


Las iniciativas emprendedoras presentan una dimensión de microempresa, predominando aquellas que proporcionan empleo al propio emprendedor (59%), fenómeno que se acentúa menos en el caso de las consolidadas (52%).

Los diversos comportamientos emprendedores en la República Dominicana en el 2007, sobre la población de 18-64 años de edad, en la fase incipiente (TEA) en lo que se refiere al concepto de oportunidad y necesidad muestran que para el emprendedor dominicano el motivo de la creación de un negocio es una

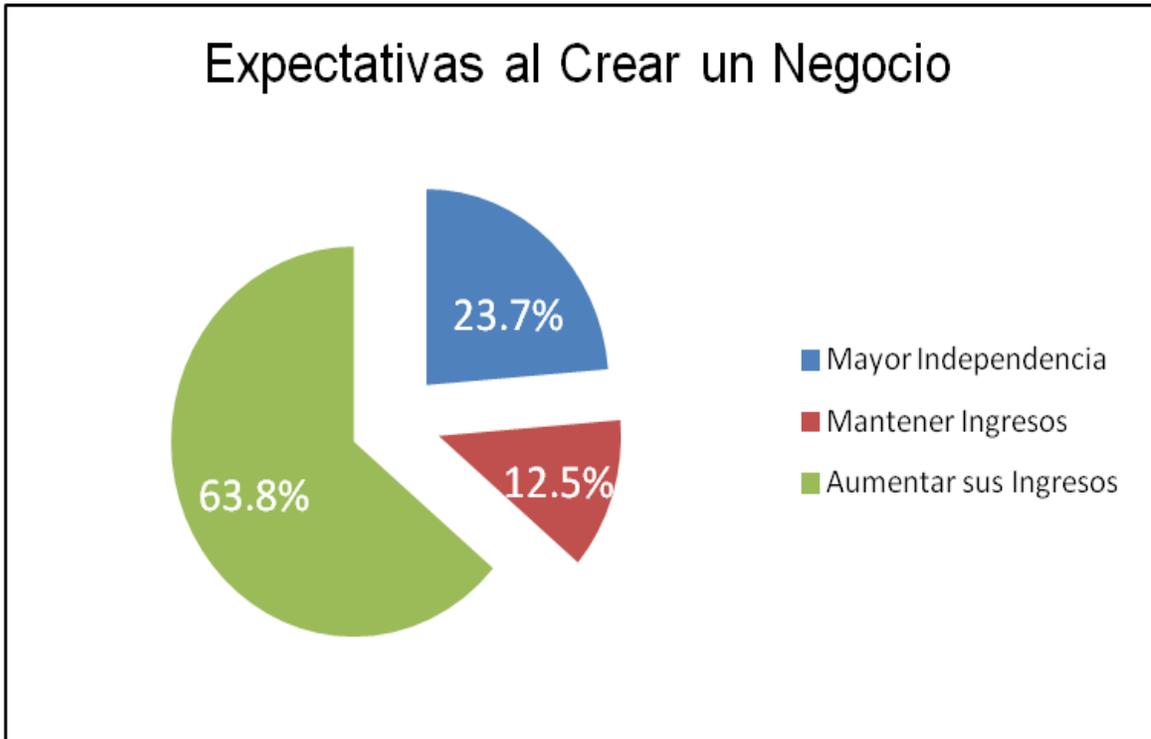
oportunidad pura en un 46%, una oportunidad en parte en un 24% o una necesidad en un 30%. La actividad emprendedora por oportunidad es mucho mayor en el género masculino que en el género femenino, no siendo así cuando se trata de iniciativas por necesidad donde son prácticamente no existen diferencias significativas. Ver gráfico 5.

Gráfico 5



Esta oportunidad detectada lleva al emprendedor a tomar una decisión donde subyacen, muchas veces, motivos personales y profesionales. El emprendedor dominicano expresa que aumentar sus ingresos (63.8%) seguido de mayor independencia (23.7%) y mantener ingresos (12.5%) han sido los motivos que lo han llevado a crear un negocio. Ver gráfico 6.

Gráfico 6



Incubadoras de Negocios en República Dominicana

Para poner a caminar una idea los emprendedores necesitan siempre de un empuje, de un respaldo o ser acogido por una “incubadora”.

Se trata de una entidad que protege la idea de negocio y asegura que la tasa de mortalidad de la empresa desarrollada no sea tan alta.

- El 80% de las empresas que nacen muere en el primer año y medio.
- Apenas un 10% logra cierto éxito.

Cuando existe un sistema de incubación la tasa se revierte. En este caso, entre el 60% y 80 % de las empresas se mantienen vivas porque tienen protección y reciben respaldo.

El término incubación viene del paralelismo de los niños que nacen prematuros a los cuales hay que incubar porque no tienen todas las condiciones para sobrevivir en el mundo normal, y por tanto, requieren de un proceso diverso de control. De igual forma hay que llevar de la mano a los emprendedores que tienen una idea de negocio hasta que puedan moverse solos, explica Rubén Bichara, director del Centro de Innovación y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA).

En República Dominicana existen dos incubadoras de negocios, estas son:

1. El Programa Nacional de Incubación de Empresas (PROINCUBE):

PROINCUBE, apéndice de PROINDUSTRIA, se dedica más a la parte industrial. Busca incrementar el número de negocios competitivos en la República Dominicana, fomentando el espíritu emprendedor y apoyando proyectos innovadores en un ambiente profesional, confidencial y de compromiso con el éxito.

Persigue convertirse en la organización por excelencia en la promoción de la cultura emprendedora en la República Dominicana, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la nación.

2. La Incubadora de Negocios Tecnológicos (Emprende):

Incubadora de Negocios Tecnológicos es la organización que orienta a emprendedores sobre sus ideas, proyectos o empresas tecnológica e innovadora que este en proceso de formación o que tenga poco tiempo en el mercado.

Ofrece el apoyo administrativo y operativo necesario para desarrollar las ideas con mayores posibilidades de éxito en un ambiente controlado y supervisado con el objetivo de disminuir los riesgos propios del inicio de cualquier empresa y además ofrece una infraestructura tecnológica interactiva con equipo de apoyo, capacitación, asesoría y “mentoring” empresarial.

Además de procesos para consolidar centros de PREINCUBACIÓN o incubación en seis universidades: UNIBE, PUCMM, UASD, UCATECI, INTEC y APEC, con lo que se hará un aporte fundamental en la construcción de capital social e institucional para el fortalecimiento de la futura red de incubadoras en nuestro país.

1.3 Obstáculos a la hora de implementar un nuevo negocio en República Dominicana

Los resultados proporcionados por los expertos cuando fueron preguntados por GEM en el 2007 sobre los obstáculos y el apoyo principales a la creación empresarial para el 2007 se puede observar en la Tabla 1.2. Las políticas gubernamentales, el apoyo financiero y la poca orientación y capacitación

académica en torno a la creación de empresas son los tres obstáculos principales a la creación de empresas, a opinión de los expertos. Ver tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de los factores citados por los expertos como obstáculos a la creación de empresas en República Dominicana, ordenados por orden de gravedad en el 2007		
	%	Ranking 2007
Políticas Gubernamentales	25.32%	1
Apoyo Financiero	25.32%	2
Orientación académica a emprender	16.46%	3
Clima económico	7.59%	4
Programas Gubernamentales	6.33%	5
Contexto político, social e intelectual	6.33%	6
Acceso a infraestructura física-servicios	6.33%	7
Transferencia I+D	2.53%	8
Normas Sociales y Culturales	1.27%	9
Capacidad emprendedora	1.27%	10
Total	100	

Las Políticas Gubernamentales ha sido el principal obstáculo citado. Entre las opiniones recogidas en torno al tema, están:

- Trabas y políticas gubernamentales (burocracia, corrupción e impuestos).
- No existen políticas públicas definidas para apoyar la creación de empresas.
- Alta carga impositiva. Absorben el 40% de los ingresos brutos.
- Marco regulatorio deficiente. Es necesario aprobación de leyes.
- No existe una estrategia de desarrollo clara. Mucha improvisación y aplicación de regulaciones gubernamentales incoherentes.

- Falta de políticas públicas que incentiven el emprendimiento.
- Muchos cambios en las políticas fiscales.
- Falta de garantías en el cumplimiento de las leyes.
- Falta de transparencia gubernamental en las definiciones de políticas.
- Carencia de bases legales suficientes para garantía de las empresas.

El Apoyo Financiero ha constituido el segundo obstáculo en opinión de expertos.

Algunas explicaciones sobre ello son:

- Dificultad de garantías para acceder a recursos financieros.
- El acceso al crédito y/o fondos de riesgo está más restringido, lo que dificulta el financiamiento.
- Exigencia por parte de las entidades bancarias de grandes garantías, por lo general bienes inmobiliarios, para otorgar créditos.
- Carencia de apoyo financiero gubernamental y de incentivos para la promoción imposibilitan el desarrollo de las microempresas.
- Acceso a fuentes nuevas de financiamiento, capital semilla, capital de riesgo.
- Altas tasas de interés.

Actualmente en nuestro país no existe ninguna firma de capital de riesgo y apenas está iniciando la red de inversionistas ángeles (ENLACES) por lo que la principal

fuentes para obtener fondos son las instituciones bancarias y lamentablemente las tasas de financiamiento son muy elevadas.



CAPITULO II

EL BOOTSTRAPPING

2.0 EL BOOTSTRAPPING.

2.1 Definición de Bootstrapping.

De acuerdo con Thierry Bardini el término de Bootstrap adquirió varios significados durante el siglo XX. En el 1913 fue un nombre o sustantivo, significó “esfuerzo sin ayuda” y “un tirante en el lado lateral o trasero de la bota para ayudar a ponérsela”. Como un adjetivo en el 1926, se refería a ser diseñado para funcionar independiente de dirección externa; capaz de utilizar una función interna o proceso para controlar otro. Finalmente en el 1951, “Bootstrap” se volvió un verbo transitivo que significaba “promover o desarrollar por iniciativa y esfuerzo con poca o nada de ayuda” (Bardini, 2001).

Existen muchas definiciones de lo que es el Bootstrapping entre las cuales tenemos las siguientes:

- Es el arte de construir y operar una empresa sin fondos.
- Es un estado de mente, es construir un negocio que se costea a el mismo día a día.
- Salir adelante por su propio esfuerzo
- Buscar el éxito con recursos limitados, poco dinero, poco conocimiento y/o escasez de contactos esenciales y ayuda de otros.

De acuerdo con Bruce R. Barringer es buscar maneras de evitar la necesidad de fondos o financiamiento externo a través de la creatividad, ingenuidad, recorte de costos o cualquier medio necesario. Este término va con la filosofía general de minimizar los costos del inicio de un negocio, buscando de manera agresiva técnicas de recorte de gastos y tácticas de ahorro (Barringer, 2009).

Robert J. Lahm, Jr. plantea que el Bootstrapping es el emprendimiento en su forma más pura y que es la transformación del capital humano en capital financiero. Normalmente involucra el uso de ahorros personales, deuda de tarjetas de crédito, préstamos de amigos y familia y otras maneras de capital fuera de lo normal (Lahm, Jr., 2005)

Según Enrique Soto en su artículo "Bootstrapping: Empieza "sin ayuda de nadie"", define el Bootstrapping como iniciar tu propio negocio vendiendo tu idea y haciéndola funcionar desde el primer momento. Bajo la premisa de: "*Si no tienes clientes, no tienes un negocio.*" Al final esto quiere decir iniciar la idea de negocio que se tiene en mente pero a menor escala. Por ejemplo, si queremos tener nuestro propio restaurante pero no contamos con el capital para el local y equiparlo como es necesario, podemos iniciar con servicios de catering a domicilio y así generar capital para al final poder instalarnos en un local como queremos (Soto, 2007).

Seth Godin nos dice que Bootstrapping es construir un negocio pequeño pero rentable, una buena vida, buen estilo de vida y control sobre lo que se hace. Es

sobre libertad de tomar sus propias decisiones, no dar cuentas a más nadie que sus clientes, esculpir una parte del mundo y hacerla suya (Godin, 1998).

2.2 Principales Características del Bootstrapping.

Las personas tienen diferentes maneras de reaccionar ante las personas que son cuidadosas con su dinero. Como Bootstrapper se puede esperar reacciones mixtas entre admiración, denigración y aun menosprecio de aquellos con los cuales uno se relaciona por su negocio al ser muy insistente, pedir rebajas, ahorro de costos y eliminación de gastos. Aún así, sin importar lo que digan o piensen, un Bootstrapper debe siempre estar obsesionado por lo que tiene que ver con gastos y costos ya que ahorrar efectivo no es cuestión de ser miserable, es cuestión de supervivencia, de llegar al próximo mes.

Así como en el día a día el ahorro y recorte de gastos es uno de los factores más importantes se debe tener en cuenta el dinero que no se gastó, el monto que se logró ahorrar, y de ser posible recompensar a cualquier persona de su equipo que identifique y traiga maneras de ahorrar dinero a la empresa. Todo el personal debe estar al tanto de lo serio que es el ahorro y una manera de inculcar este espíritu o actitud a cada nuevo empleado es hacer énfasis en la importancia del ahorro de dinero desde el primer día de empleo.

Una de las estrategias que plantea el Bootstrapping es que para tener una buena gestión de flujo de efectivo al comienzo del negocio, se debe dejar a un lado

aquellas ventas que son rentables pero que se tarda mucho tiempo para que ingrese el dinero y que estas no se subcontratan pues se perderían las ganancias.

El presupuesto del Bootstrapper se enfrenta a innumerables gastos en artículos o servicios “esenciales” pero sabemos que muchos de estos no son realmente esenciales y encontrar maneras astutas de evadir estos gastos es la meta de un Bootstrapper dedicado. Pensando en algunos de estos, Guy Kawasaki nos dice que debemos enfocarnos en la función y no en la forma. El enfoque debe ser en la función que necesitamos que eso desempeñe y no en la forma que tiene. Esta lógica se puede aplicar a prácticamente cualquier aspecto del inicio de un negocio (Kawasaki, 2004).

En cuanto a las proyecciones, también nos dice que todo Bootstrapper debe hacerlas desde abajo hacia arriba, contrario a lo que el emprendedor tradicional hace al tomar como punto de partida el tamaño del mercado al que se dirigirá y de ahí calcular el porcentaje de este que pretende acaparar y a partir de esto calcula su proyección de venta. El Bootstrapper debe realizar sus proyecciones tomando en cuenta variables reales, por ejemplo:

- Cada vendedor puede hacer diez llamadas al día que llegan a prospectos
- El año tiene 240 días laborables
- Cinco por ciento de las llamadas se volverán ventas a los seis meses
- Cada venta exitosa generará \$240

- Se pueden contratar cinco vendedores

En conclusión, 10 llamadas al día X 240 días laborables X 5% de ventas exitosas X \$240 X 5 vendedores nos dará una proyección de \$144,000.00 en ventas el primer año. Este tipo de proyecciones

Según Greg Gianforte, hay muchos mitos que pueden descarrilar al incauto Bootstrapper y entre ellos tenemos los siguientes:

- **“Necesito una oficina para impresionar a mis clientes”**. Inicia tu negocio en casa. Lo único que necesitas es una computadora y teléfono, taller o área de trabajo pequeño o un garaje para arrancar la mayoría de los negocios. Inicialmente las oficinas podrían estar en oficinas dignas en una parte no tan “de moda” de la ciudad. Hay que asegurarse de que el dinero se gaste en lo que realmente hará la diferencia.

La verdad es que muchas de los mejores trabajos creativos han tenido lugar en instalaciones embarazosas y es común verlo en el área de creatividad como son las publicitarias, estaciones de radio, periódicos, revistas, etc. Aún así, sin importar que las alfombras huelan mal, que tengan que en algún momento compartir teclados o que tengan goteras, el ambiente en estas empresas genera un esfuerzo colectivo sobrehumano que los mueve rápidamente hacia arriba en la cadena de medios y pronto tienen éxito y los ingresos comienzan a llegar. El Bootstrapper debe mantener el fino hilo del ahorro tanto tiempo como pueda, es un hilo que se puede muy fácilmente romper.

- **“Necesito un sistema de Información de Tecnología costoso”**. La fuente para computadores básicos y baratos puede ser las empresas dominantes, las cuales desechan equipos en buen estado y que funcionan pero que para ellos están desfasados todo el tiempo. Muchas empresas entienden que no tienen ningún uso para equipo desfasado y que este tiene muy poco valor comercial. El Bootstrapper podría llamar a los gerentes del departamento de Tecnología de Información de empresas locales y verificar si estarían dispuestos a venderle esos equipos y ofrecerles poco o nada; es probable que hasta sea un alivio para ellos finalmente deshacerse de estos equipos que les estaban ocupando espacio.
- **“Necesito un vendedor pero no puedo costearlo”**. Muchas veces pensamos que la única manera es ofrecerles un salario base mas comisiones pero no siempre es así. Siempre se puede buscar opciones en las cuales se ofrezca un buen porcentaje de comisión en lugar de uno muy bajo en adición a su salario base, así su mayor interés será vender siempre mas. También ofrecerle un beneficio extra si logra un objetivo específico.
- **“Soy muy pequeño para pedir descuentos”**. Las pequeñas empresas creen que no tienen derecho a descuentos, pero esta no es la actitud correcta. Siempre se debe pedir rebajas aún cuando los suplidores quieran alejarse, se debe insistir y conseguir que especifiquen el volumen que requieren para dar mayores descuentos y así se podrá establecer un objetivo que a lo mejor creíamos que era mucho mayor. La regla universal para esto es siempre buscar por lo menos tres cotizaciones (Gianforte, 2005).

Steven C. Bursten nos dice que para todo Bootstrapper es importante tener una actitud positiva y que cultivarla es posiblemente el esfuerzo más importante para ellos. No es fácil, ya que esto significa que debe mantener una expectativa positiva mientras planea racionalmente reducir el riesgo de una realidad no placentera. Así mismo, debe tener la mente abierta. Si respetamos a alguien, trataremos de ver por qué la idea que tiene podría funcionar en lugar de por qué no funcionaría. Mantener una mente abierta es vital ya que debemos poder aceptar ser coachados y estar dispuestos a escuchar. Por último, debe estar dispuesto a servir ya que como Bootstrapper está iniciando un negocio con el mínimo de capital financiero y necesitará de todo el otro tipo de capital, el capital humano. Es increíble cuanto capital humano se tiene a disposición y cómo se puede aprovechar para construir un negocio exitoso (Bursten, 1993).

De acuerdo con Kawasaki (2004), el modelo de los negocios que pueden acogerse al Bootstrapping es aquel que se administra para flujo de efectivo y no para beneficios “en papeles”, crecimiento, participación en el mercado o gerencia de marca. Este modelo de negocio tiene muchas de las siguientes características:

- Bajo requerimiento de capital para el arranque de un negocio.
- Ciclos de ventas cortos, menores a un mes.
- Términos de pago cortos, menores a un mes.
- Publicidad de boca en boca, el negocio se va dando a conocer por la recomendación de los que ya han tenido contacto con el producto o servicio.

- Ingresos recurrentes.

2.3 Ventajas y desventajas de esta estrategia.

Como toda estrategia, el Bootstrapping tiene sus ventajas y desventajas. Entre las ventajas de este tenemos las siguientes:

- Permite mantener el control de las operaciones del negocio al 100% mientras esta crece. No hay que esperar a que otra persona apruebe lo que entiendes que es la mejor decisión.
- El hecho de que no tengan mucho capital obliga a los emprendedores a ser ingeniosos y esto les da una ventaja sobre aquellos que tienen más recursos ya que les ayuda a desarrollar sus habilidades de emprendimiento y gestión.
- El Bootstrapping invita a ser flexible, lo que permite cambiar de dirección rápidamente y resolver los problemas de ajuste del mercado de productos anteriores.
- Impulsa hacia la eficiencia, porque después de todo, no se puede gastar lo que no se tiene.
- En muchas ocasiones es la mejor manera de iniciar un negocio. El Bootstrapper se puede enfocar en su agenda todo el tiempo y si estructura apropiadamente su negocio se puede llegar a ganar mucho dinero. Este enseña a los emprendedores lecciones que nunca aprenderían si iniciaran con dinero ya que los obliga a ser

creativos, flexibles e ingeniosos y sobre todo obliga a escuchar al mercado en lugar de tener que decirle al mercado lo que creemos que necesita escuchar.

Desventajas:

- Esperar a tener largas horas de trabajo ya que se está haciendo todo el trabajo solo.
- Si la empresa sufre las consecuencias económicas, tendría que asumirse por propia cuenta.
- Se tiene la responsabilidad exclusiva en el negocio. Cuando la empresa se encuentra con algún problema, el Bootstrapper lo tendría que resolver. También es necesario para llegar a las ideas por sí mismo. No se tiene un equipo en que se puede confiar.

Cualquiera de estas dos opciones tienen sus ventajas y desventajas. La cosa sobre ser un emprendedor y tener un espíritu emprendedor es que si se está realmente fijo en sus ideas y en su negocio, se puede transformar cualquier situación de desventaja y trabajar a su favor.

Aunque sea una forma lenta para comenzar, puede que esta sea la única manera para muchos emprendedores. Pero al mismo tiempo, si se tiene éxito se puede otorgar una experiencia invaluable que repercutirá muchas veces en los servicios y productos ofrecidos, así como la capacidad de trabajo.

2.4 Características de los negocios que se pueden acoger al Bootstrapping

Debido a las características que deben tener los modelos de negocios de los Bootstrappers antes mencionadas, existen negocios que pueden acogerse a este modelo y otros que no. Entre los que si se pueden acoger están los que apuntan a los mercados con las siguientes características:

- La gente sabe, o es obvio, que necesitan ese producto o servicio. No hay que educarlos o hacerles ver que lo necesitan.
- El producto o servicio es “auto-persuasivo” o sea, en tanto la gente identifica su necesidad y como satisfacerla, pueden persuadirse a ellos mismos a dar el siguiente paso y comprar lo que se ofrece.
- Una megatendencia de un mercado está rompiendo barreras. Un gran ejemplo de esto lo fue el internet.
- Usar como “base” a un producto o servicio que ya está bien instalado. El riesgo se reduce al apostar en otro producto o servicio que ya es exitoso.



CAPITULO III

***ENFOQUE DEL BOOTSTRAPPING COMO ESTRATEGIA
DE NEGOCIOS***

3.0 ENFOQUE DEL BOOTSTRAPPING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

3.1 Estrategias de Ventas.

Las ventas son las que hacen a las empresas, no el mobiliario ni la infraestructura, el papel timbrado, las computadoras en los escritorios o todas las cosas que nos vienen a la mente cuando pensamos en un negocio. Esta realidad es buena para el Bootstrapper ya que este no puede costear oficinas elegantes ni muchos empleados y probablemente ni tengan el producto terminado. Tan pronto como salga a buscar clientes que estén dispuestos a comprar su producto o servicio ya tiene un negocio.

El Bootstrapper debe asegurarse de que todo el que conoce sepa lo que planea hacer por sus clientes y su comunidad. Debe contarle a su ejecutivo de cuentas, el cajero, el plomero, a todos para que así todos sepan quién es y lo que está haciendo.

Greg Gianforte nos dice que nunca se debe delegar el proceso inicial de las ventas. Las ventas son la tarea principal y el enfoque de todo Bootstrapper y no debe nunca delegarlas completamente aun cuando el negocio ya haya arrancado. El Bootstrapper hace compromisos, compromisos personales, en la fase inicial, y la integridad del negocio recae en su palabra. En las primeras etapas del negocio solo una persona puede y debe manejar las ventas y es el Bootstrapper. No debe delegarse a otros porque hasta que el emprendedor no ha trabajado con precisión los pasos a seguir para vender de manera exitosa los bienes o servicios de la

empresa, no podrá pasar estos conocimientos y habilidades necesarias a los primeros vendedores que contrate (Gianforte, 2007).

También explica que en las primeras semanas el Bootstrapper enfrentará tres obstáculos en el proceso de ventas y saber que tendrá que enfrentarlos y superarlos puede hacer más fácil no desilusionarse cuando apenas está comenzando. El primer obstáculo son las objeciones de los clientes. No importa si el producto o servicio que ofreces es nuevo y el mejor del mundo, aún así los clientes potenciales expresarán un sin número de objeciones y las cosas que no le gustan y muchas veces estas son muy injustas y fuertes. Cualquier cosa nueva que y que reta las maneras en que normalmente se hacen las cosas estará sujeta tanto a objeciones razonables como infundadas.

En segundo lugar está el dolor del rechazo el cual nunca es fácil pero no debemos permitir que esto traiga desánimo. El rechazo debe verse como una confirmación de la realidad y simplemente nos está dejando saber que debemos cambiar el producto para el rango más amplio de clientes donde sea necesario. Y en tercer lugar tenemos los clientes que suenan entusiasmados pero no compran al final no compran. No se debe confundir el entusiasmo con las ganas de pagar. Es importante entender que hay tres ingredientes necesarios para una venta y son, la necesidad el presupuesto requerido y la autoridad para tomar la decisión. Si falta alguna de estas no hay venta.

3.2 Estrategias de Finanzas.

Como Bootstrapper podría pensar que buscar dinero es la decisión más relevante para el nuevo negocio pero no lo es. Si realmente lo necesitas, lo encontrarás. Hay muchas maneras de obtener dinero y hay maneras para reducir la necesidad de dinero. Bursten (1993) sugiere que si realmente se quiere un negocio se adecuarán a las siguientes fuentes:

- Ahorros personales
- Buen historial de crédito
- Patrimonio en una casa o vehículo
- Padres, familiares o seres queridos que crean lo suficiente en uno para ayudar en el inicio del nuevo emprendimiento.
- Suplidores que crean en uno y ayudarán para financiar las compras iniciales.

Solo algunos Bootstrappers cuentan con todas las fuentes de dinero listadas arriba. Afortunadamente no se necesitan todas, con dos o tres de estas que se tengan probablemente sea suficiente.

Es importante tener en cuidado cuando abrimos la cuenta de banco de la empresa. Solo debemos mantener disponible en ella la cantidad suficiente. Es importante estimar los gastos y flujo de caja para los primeros sesenta a noventa días y aprovisionar de acuerdo a esto pero no más de ahí. Lamentablemente tener más dinero del necesario disponible puede impactar negativamente ya que nos

permite evitar tensiones y dejar para mañana lo que deberíamos estar haciendo hoy. Esto nubla nuestros pensamientos y evita que nos demos cuenta de la urgencia de salir y generar ingresos. La tensión y stress pueden ser buenas si estas nos despiertan.

Tarjetas de crédito pueden ser una manera de tener fondos. Aplicar en diferentes bancos y así poder tener varias para de manera planificada poder adquirir lo que necesitamos para manejar el inicio del negocio. Es riesgoso debido a las altas tasas de financiamiento pero si se maneja de manera apropiada pueden ser una herramienta muy útil.

Como sabemos, el dinero es para un negocio lo que el combustible es para un automóvil. Aunque el plan de negocio del Bootstrapper siempre debe ser elaborado a favor de las ventas, es absolutamente esencial que no se quede sin dinero. Este le da flexibilidad y medios para buscar de manera agresiva y efectiva tácticas de negocio cuando estas están al descubierto. Así que como Bootstrapper debes proteger el dinero con tu vida ya que este es el “flujo sanguíneo” de cualquier empresa.

En la etapa inicial del negocio el Bootstrapper tiene muy poco dinero y necesitará técnicas especiales para manejar este escaso y esencial recurso y entre las herramientas que tiene para esto están los estados financieros. Los estados financieros más comúnmente utilizados están el balance general, estado de flujo de efectivo y el estado de resultados. El problema con estos es que te dejan ver lo

que ya pasó o el ahora mismo pero no hacia dónde va el negocio y por esto no serán muy útiles al inicio para el Bootstrapper ya que si no se puede ver hacia el futuro no se puede operar con niveles bajos de dinero.

El balance general no es más que el listado de los activos y pasivos en un momento determinado. Los activos incluyen, entre otros, el balance de la cuenta de cheques, cuentas por cobrar y cualquier equipo que se posee y los pasivos las cuentas por pagar y deudas con los bancos o personas tanto a largo como corto plazo. El problema de este es que presenta la información o estado de un momento dado y no hacia el futuro. Inicialmente el Bootstrapper puede olvidarse de este estado financiero.

El estado de resultado es ligeramente más útil para el Bootstrapper que el balance general ya que te dice un poco más de las operaciones actuales en un período específico de tiempo. Este estado también es llamado estado de ganancias y pérdidas y consiste de tres partes: ingresos, gastos y beneficios o ganancias. Este es útil ya que refleja si los ingresos excedieron los gastos, pero así como el balance general presenta información histórica y no es tan útil para las primeras etapas de un Bootstrapper.

Por último, tenemos el flujo de efectivo. Este es muy similar al estado de resultados ya que es un resumen del dinero recibido y gastado durante un período de tiempo específico. En resumen dice si se consumió o si se acumuló dinero durante ese período. Desafortunadamente, ninguno de los estados financieros

tradicionales provee una visión hacia el futuro. Debido a esto, es recomendable que el Bootstrapper utilice un estado financiero llamado proyección de flujo de efectivo. Este dice si se tiene el combustible necesario en el motor para seguir hacia adelante y así tomar las medidas necesarias antes de que se agote.

La gran diferencia entre este y los estados financieros tradicionales es que provee una vista hacia el futuro de las operaciones y una estructura para tomar decisiones sobre cuándo se puede o no gastar dinero. Así, en lugar de ver hacia el pasado, este funciona como un telescopio que permite ver que está más adelante. También, al usarlo, aumenta la versatilidad y permite ajustar el plan mientras el negocio crece. Para usarlo de manera apropiada, este debe ser actualizado mínimo una vez a la semana y a veces hasta diario según se van tomando decisiones de cómo gastar el dinero.

Este estado consiste de varias columnas, una para cada período que se va a medir. Cada período a ser medido tiene una fila con el monto inicial durante el período; una fila sumando el dinero que se espera recibir en el período; una fila restando el dinero que se espera gastar; y finalmente una fila con el balance del dinero con que termina el período. Este último, pasa a ser el balance inicial del siguiente período. Esta es una manera fácil de ver a través de las columnas del estado si se está acumulando o consumiendo el dinero.

Según nos dice Bob Reiss entre las estrategias financieras también tenemos que hay que buscar la manera de convertir costos fijos en costos variables siempre

que se pueda. Los costos fijos son aquellos en los que la empresa incurre se venda o no. Un ejemplo de esto es el alquiler; este hay que pagarlo sin importar si hubo ingresos en el mes y siempre será el mismo. Por el otro lado, los costos variables son aquellos en los que se incurre cuando se vende y normalmente varía proporcionalmente con el volumen de estas. Entre ellos está el pago de comisiones a los vendedores que normalmente es un porcentaje de las ventas (Reiss, 2009).

Maximizar los costos variables reduce la cantidad de capital que se necesitará para manejar los gastos generales y operativos en los períodos de pocas ventas. Mantener los costos fijos en niveles bajos le asegura que pueda cubrir los gastos y hasta generar beneficios más rápido. Cada costo fijo debe ser evaluado e identificar si se puede o no convertir en variable.

Entre algunos de los costos fijos que se pueden convertir en variables están los siguientes:

- **Las ventas.** Contratar a vendedores a tiempo completo obliga a tener que pagarles salarios fijos semanales o mensuales por lo que se puede contratar vendedores independientes que trabajen en base a una tasa porcentual. Otra ventaja de esto es que no necesariamente tendrá que pagarle los gastos y es menos costoso reemplazar a un vendedor inefectivo que a uno de tiempo completo.

- **La fábrica.** Fabricantes por contrato siempre estarán felices y dispuestos a producir, ensamblar, almacenar el producto por lo que no es obligatorio que tengas una fábrica. Estos cobran por el espacio que ocupas o las funciones que se les pida que hagan y la mayoría tiene seguro sobre los bienes que tienen en su poder y cubren los gastos de sus empleados lo que termina siendo un gran ahorro en gastos operacionales y fijos. Existen algunas desventajas como tener que rivalizar con los demás clientes de la fábrica para que prioricen tus órdenes, pero con persuasión, habilidad para vender y según el volumen vaya siendo más estable puede resultar en ahorros significativos.
- **Los diseñadores o inventores.** Se puede conseguir personal de calidad para inventar, desarrollar y/o diseñar un producto por un porcentaje de la facturación, así en lugar de tener el costo fijo de su salario y demás será variable según se facture. Algunas veces el diseñador o inventor requerirá un pago por adelantado y aceptará los pagos basados en facturación.
- **Relaciones públicas.** Aunque normalmente las compañías que trabajan con relaciones públicas exigen pagos por monos ya fijados, pero siempre debemos intentar negociar pagos basados en el desempeño y asegurarse de que el acuerdo al que se llegue esté claramente establecido.

Cuando la empresa crece y aumenta su volumen de producción, puede llegar el momento en que los costos fijos sean menos costosos que los variables pero antes de cambiarlos a fijos hay que asegurarse de que el volumen se mantendrá.

Esta decisión no debe ser tomada basado en proyecciones de ventas o un pico en la producción.

3.3 Estrategias de Mercadeo.

En las mejores empresas orientadas por el Bootstrapping el mercadeo es subordinado a las ventas. En este nivel, imagen de marca, es una preocupación mayor para las empresas grandes y se enfocan a grandes campañas de mercadeo pero para el Bootstrapper esto es irrelevante. Para muchos Bootstrappers poner el mercadeo como un factor dominante no es tan importante pero está claro que el mercadeo bien enfocado y planeado realmente puede ayudar al negocio. Como todas las actividades del Bootstrapper, la meta es ejecutar el plan de mercadeo con el menor desembolso posible y a continuación presentaremos algunas técnicas o herramientas de mercadeo que pueden ser utilizadas sin inversión substancial.

1. Mercadeo viral. Este se refiere a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en "reconocimiento de marca", mediante procesos de autorreplicación viral. Utiliza redes sociales como lo son Facebook, Twitter, correos electrónicos, etc. para dar a conocer la marca. Este es un método de muy bajo costo pero eficiente ya que la información del producto o servicio pasa de manera viral de persona a persona. También se puede utilizar YouTube para publicar videos sobre la empresa e información de los productos y servicios

pero siempre tomando en cuenta que debe ser de calidad y que represente a la empresa porque de lo contrario puede hacer mal en lugar de bien. YouTube permite que miles de millones de usuarios encuentren, vean y compartan vídeos creados de forma original y ofrece un foro para comunicarse con los usuarios de todo el mundo, para informarles y para inspirarlos y sirve como plataforma de difusión para creadores de contenido original y anunciantes de cualquier tamaño.

2. La comunicación post-venta. Una simple llamada para agradecer o verificar que el cliente está satisfecho es una de las pequeñas y no costosas cosas que se puede hacer y que marcan una diferencia. También se puede enviar notas de agradecimiento por correo electrónico, cartas, mensajes de texto, etc. Hacer esto aumentará las posibilidades de re-compra y posibles referidos de estos actuales clientes.

3. Los certificados de regalo son otra herramienta útil. Estos se pueden utilizar para promover el negocio, desarrollar nuevos clientes, dar a conocer la marca y hasta para generar capital. La persona que compra un certificado de regalo puede ser un cliente recurrente que conoce lo bueno que es el negocio. Luego la persona que recibe el certificado, quiere utilizarlo y debe ir a la página web o local del negocio volviéndose así un nuevo cliente. Estos generan la compra inicial y si el cliente está satisfecho con el precio y demás podría regresar.

4. Las tarjetas de presentación. Estas son consideradas las nuevas mini-vallas de bajo costo. Utilizadas de manera eficiente pueden lograr que un cliente potencial compre de su negocio y no de la competencia. Hay que ser creativos al momento de diseñar la tarjeta de presentación. Entre las cosas que se puede hacer es cambiarle el tamaño, hacerla más grande en alguna de sus dimensiones a las tradicionales o con otra forma que no sea rectangular, hacerlas de un material y color diferente, así aunque esté entre un montón de tarjetas resaltarán. Otra manera de aprovecharlas al máximo es aprovechando la parte de atrás ya que normalmente esta queda en blanco. Si en el diseño que pretendemos usar esta parte queda disponible se puede utilizar para listar los productos o servicios que se ofrecen. Así como se debe aprovechar las tarjetas de presentación se debe hacer con el papel timbrado, sobres, facturas, etc.

5. Los dossier de prensa son otra herramienta disponible. Este consiste en documentos informativos sobre varios aspectos de la empresa. Este debe incluir una carta de introducción la cual debe ser un resumen corto de la empresa y la razón por la cual el lector debería seguir viendo el resto del material, debe vender a la empresa. En segundo lugar debe contener una breve reseña de la empresa. Es importante que sea lo más breve posible pero incluyendo información de la concepción de la idea del negocio hasta la situación actual, logros relevantes e información bibliográfica de los propietarios del negocio y gerentes. En tercer lugar se puede incluir información de los productos o servicios que ofrece la empresa.

6. Tener **actividades temáticas**, relacionadas con eventos del momento como brindar chocolate caliente o té en navidad, en verano decorar la oficina con artículos de playa y vestirse de acuerdo al evento se día.
7. **Tarjetas de descuento**. Esta es la manera menos costosa de premiar a los clientes existentes por su lealtad. Por ejemplo, cuando compran cuatro o cinco veces la sexta compra les sale gratis o darles un por ciento de descuento en la próxima compra.
8. **Servicio al cliente excepcional**. Nada atrae más clientes que comentarios positivos de otros clientes. El servicio al cliente es la mejor arma contra la competencia por lo que debe ser parte central del negocio. Es importante que vean que se responde el teléfono rápido.
9. **Vender mientras el cliente está en espera**. Si se tiene sistema telefónico que permita poner audio mientras el cliente está en espera hay que aprovechar ese tiempo de espera para vender. En lugar de poner música solamente o que sea solo silencio se puede poner mensajes con información de la empresa o algún producto nuevo o mejoras recientes. También, cuando alguien llama luego del horario laborable, en lugar de un mensaje que diga que no estamos o informe del horario de laborable se puede hacer algo creativo. Por ejemplo, se podría poner “hoy trabajamos muy duro para brindar un excelente servicio al cliente y necesitábamos un descanso. Déjanos tu mensaje y te llamaremos de vuelta a las 9:05am en punto”.

10. Lanzar una competencia. No es tan costoso regalar de los productos o servicios que producimos. Por esto, si se tiene una página web o cuenta en Facebook a nombre de la empresa se puede publicar un concurso. Por ejemplo, la repostería especializada en flanes Dulce Delicias Carola lanzó un concurso por motivo de San Valentín a través de su cuenta en Facebook en el que las personas solo tenían que hacerse “Fan” o seguidores de ellos y subir una foto con su pareja y la persona que obtuviera más “Likes” o Me Gusta se ganaba uno de sus productos, en este caso fue un Flan de Baileys. La inversión aquí fue prácticamente nada: los ingredientes y empaque del flan.

11. Establecer un programa de referidos. Si sus suplidores y clientes están dispuestos a darle trabajo, porqué o agradecerles de manera formal por eso. No hay nada mejor que recibir un bono como agradecimiento por haber referido un nuevo cliente.

Además de los antes mencionados, están la rotulación de los vehículos del propietario del negocio y empleados, familiares etc., vestirse con camisas o camisetas con el logo de la empresa así como cualquier artículo de vestir que podamos costear. Esto es publicidad en movimiento.

Una de las herramientas utilizadas es el estudio de mercado. Para un Bootstrapper este no es relevante. Entre algunas de las razones por las que debería evitar realizar un estudio de mercado completo y detallado podemos mencionar las siguientes:

- **Son muy costosos.** Este costo normalmente está por encima del presupuesto del Bootstrapper.
- **Son muy indirectos.** Esto hace que sea contrario a los que necesita el Bootstrapper de acercarse a los clientes. Estos pueden agregar distancia y una serie de barreras humanas y filtros no confiables entre el Bootstrapper y el cliente, y esto es lo último que el Bootstrapper quiere que ocurra.
- **Tienden a ser inefectivos.** Los grupos de referencia solo miden entusiasmo, no la disposición real de comprar.

3.4 Estrategias de Recursos Humanos.

Como Bootstrapper, según Guy Kawasaki , al iniciar un negocio no podemos pensar en contratar a los veteranos de la industria y que formaremos el equipo soñado. Por el contrario, el enfoque debe ser en lo que podremos costear, y esto es gente joven e inexperta que tenga mucho talento sin explotar y energía (Kawasaki, 2004).

También, de acuerdo con Steven C. Bursten si debemos contratar empleados en la etapa inicial de nuestro negocio es buena idea contratarlos con horarios de medio tiempo y no solo contratar personas que solo valgan el salario que se les ofrece, hay que reclutar personas que valgan más y que sean parte vital del futuro de la empresa. Personas a la larga tendrán mejores salarios pero que están

dispuestos a recibir menos ahora, que quieran trabajar a su lado y que crezcan junto al negocio (Bursten, 1993).

Como mencionamos en las estrategias financieras, los vendedores se pueden contratar externamente y así no tenerlos en la nómina fija de la empresa. En este caso es muy importante que de todas maneras haya seguimiento o supervisión indirecta ya que de ellos dependerá en gran parte la imagen de la empresa lo cual influye tanto como la calidad del servicio o producto que vendemos. Así mismo, se puede utilizar el outsourcing para la manufactura de algunos de los componentes que utilizamos en la elaboración de los productos o también el soporte a los servicios que ofrecemos.



CAPITULO IV

EL BOOTSTRAPPING COMO ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

4.0 EL BOOTSTRAPPING COMO ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

4.1 Estrategias financieras de negocios

Los emprendedores tienen diferentes opciones de financiación de su negocio y no existe una única estrategia de financiación que sea válida en todos los casos. Intervienen numerosos factores como el tamaño del mercado potencial, la ventana de oportunidad, la escalabilidad del modelo de negocio, la cantidad de capital requerido para llegar al punto de equilibrio, entre otros.

Si el modelo de negocio que plantea un emprendedor requiere una cantidad significativa de capital, pero no es lo suficientemente escalable como para crecer durante el tiempo establecido, puede que sea muy difícil encontrar una fuente de financiación viable para el desarrollo de la idea de negocios que se quiera desarrollar.

Si la idea de negocios cuenta con un modelo de negocio escalable o fácilmente replicable, pero no requiere una gran inversión para ser rentable, la decisión entre optar por buscar financiación externa o por la autofinanciación, generalmente se toma en función de las barreras de entrada para los competidores y del tamaño de la ventana de oportunidad. Si el riesgo de que un competidor entre con fuerza es bajo, porque el planteamiento del negocio es único o se cuenta con una patente, se puede optar por la autofinanciación (Bootstrap) para el desarrollo del negocio. Si por el contrario las barreras son débiles, o la ventana de oportunidad muy

pequeña, el capital adicional puede ayudar a alcanzar una cuota de mercado relevante más rápido, aprovechando la oportunidad.

4.2 Autofinanciación vs. Financiación Externa

Hay un sin número de opciones que tienen los nuevos empresarios cuando se trata del financiamiento de su negocio. Por supuesto, esto no significa que sus opciones serían las adecuadas. Dos de las opciones más populares en este momento son los fondos de Capital de Riesgo o Autofinanciación. Algunas de las ventajas y desventajas entre estos dos fondos de capital son las siguientes:

Capital de Riesgo

Ventajas:

- Los capitalistas de riesgo han tenido experiencias previas con diferentes tipos de empresas con situaciones que pueden ser similares a las de cualquier negocio nuevo y podrían darle algunos consejos y sugerencias.
- Si se necesitan fondos adicionales para la expansión o crecimiento del negocio, los capitalistas de riesgo tal vez lo puedan proporcionar dependiendo del funcionamiento del mercado y otros factores.
- Los capitalistas de riesgo también tienen una amplia red, ellos podrían ayudar proporcionando el personal clave además de que también sería útil en la gestión del negocio.

Desventajas:

- Si bien puede ser relativamente fácil, inclusive mucho más fácil que pedir un préstamo en bancos, se puede tomar algún tiempo antes de que los fondos sean liberados o desembolsados. Pero si se dispone de tiempo y se está mirando para utilizar fondos de capital de riesgo como una opción de financiamiento inicial, se puede considerar el tiempo que tarda el desembolso.
- La Equidad de Financiamiento significa que el emprendedor no se está solo al frente del negocio. Los capitalistas de riesgo tienen control sobre el negocio. Así que si se es del tipo de persona que quiere controlar toda la operación, tal vez se tenga que reconsiderar las opciones.

4.3 Casos exitosos de negocios iniciados con Bootstrapping

Cuando vemos empresas dominicanas como lo son Centro Cuesta Nacional y Grupo Martí PG pensamos que son grandes y prósperos, y suponemos que en sus inicios contaron con todo el capital necesario para ser lo que son hoy día. Pero, si miramos su pasado, veremos que al momento de iniciar no tenían capital excedente y no iniciaron sus negocios como muchos emprendedores entienden hoy que necesitan, al momento de hacer sus planes de negocio.

En el caso del Grupo Martí PG, esta fue fundada en los años 1960 por Carlos Martí Besonias mediante la venta y relleno de cilindros de 50 y 100 libras en una camioneta de su propiedad y así comenzó a generar el capital que luego invirtió en

una estación de gasolina y el resto lo llevó a lo que hoy conocemos. Centro Cuesta Nacional, inició cuando Manuel González Cuesta, instala en el 1935 el “Colmado Mercedes” y luego en el 1948 se traslada a otra área de la misma ciudad y cambia de nombre, surgiendo así el Colmado Nacional y siguiendo las corrientes observadas en otros países donde el negocio de las ventas al detalle eran más avanzadas implementa horarios extendidos. Ambos casos iniciaron lo que hoy son a menor escala, con el capital que tenían disponible y sin financiación externa.

Otros casos, de República Dominicana, que podemos mencionar son las reposterías La Cuchara de Madera y la Pastelería del Jardín. Estas surgieron como ideas pequeñas de negocio preparando dulces y picaderas en las cocinas de las residencias de sus fundadoras. Ambos negocios hoy en día están bien establecidos y son reconocidos por cualquier amante de los dulces y picaderas.

Un caso interesante es el de Helados Bon, cuyo dueño, el Sr. Alfonso Moreno Martínez, inicio su negocio en el sector de Los Prados, con una inversión de RD\$ 6,000.00. Lo interesante es que, como lo cuenta su hijo Jesús Moreno, como parte de su charla motivacional a los emprendedores, la mayor parte de este presupuesto fue invertido en un gran anuncio en la parte frontal del negocio. Esta acción denota que el Sr. Moreno, entendió desde sus inicios, donde debía colocar su capital, para obtener los resultados que esperaba obtener, ante la realidad de la limitación de recursos que enfrentaba.



CAPITULO V

IMPORTANCIA DEL BOOTSTRAPPING EN REPUBLICA

DOMINICANA

5.0 IMPORTANCIA DEL BOOTSTRAPPING EN REPUBLICA DOMINICANA

Como vimos anteriormente, en la clasificación de los factores citados por los expertos como obstáculos a la creación de empresas en República Dominicana, el apoyo financiero está en segundo lugar lo cual revela la gran importancia que tiene buscar las alternativas disponibles para reducir la necesidad de ayuda financiera al momento de emprender y diferentes maneras de reducir los gastos en las diferentes áreas de la administración luego de iniciado el negocio.

Evidencia de la dificultad de obtener recursos financieros también se ve reflejada en las altas tasas de interés de las instituciones financieras. En el momento que un emprendedor diseña su plan de negocio no tiene garantía de que este resulte como lo planea y al tomar préstamos a altas tasas de interés puede estar comprometiéndose por más de lo que a la larga podrá pagar y sin importar si tiene o no ingresos deberá pagar las cuotas.

El Bootstrapping como modelo de emprendimiento en la República Dominicana tiene una serie de ventajas que se centran en la obtención de capital, se enfoca el tiempo en la generación de ingresos y se busca hacer ofertas de valor con lo que se tiene disponible y el capital se convierte en un medio para dar soporte al inicio de una nueva idea, y al mismo tiempo permite que el emprendedor mantenga un mayor control de las finanzas y del capital accionario.

El Bootstrapping como estrategia financiera ayudará a cambiar la forma en que los emprendedores piensan al momento de elaborar su plan de negocio y ver que no

necesariamente tienen que empezar en grande, pueden empezar a menor escala para ir generando el capital que necesitan para su proyecto soñado, permitiendo que muchos proyectos sean lanzados al mercado, que de otra manera quedarían paralizados por falta de un inversionista. También seleccionando estrategias que favorezcan mantener el flujo de efectivo, en vez de apostar a tomar préstamos para gastos que no necesariamente producirán el retorno esperado.

Ayudará a negocios que actualmente están luchando para sobrevivir a ver cómo de diferentes maneras pueden recortar gastos o cambiar la manera en que están enfocando las diferentes actividades relacionadas al mercadeo, ventas y finanzas. Mediante el Bootstrapping, el emprendedor cambia su manera de pensar y se enfoca en reducir gastos que no son realmente necesarios e invertir en lo que le agregará valor y generará las ventas que necesita.

Conclusión

El Bootstrapping es un estado de mente, una manera de actuar que nos ayuda a identificar maneras de hacer las cosas siempre enfocándonos en la reducción de gastos utilizando herramientas que ya están ahí pero que utilizándolas de manera eficiente nos ayudarán a poder iniciar nuestra idea de negocio aunque sea a menor escala y operar con bajos costos. Aunque el enfoque siempre será a hacer las cosas con el menor costo posible no quiere decir que el Bootstrapper es un tacaño, simplemente enfoca sus escasos recursos en lo que realmente generará capital.

Esta manera de pensar debe estar presente desde el momento en que el emprendedor comienza a trabajar en su plan de negocio ya que si lo hace de la manera tradicional posiblemente llegará a la conclusión de que no podrá iniciar su negocio porque no puede conseguir los fondos que según ese plan necesitaría y ahí es donde normalmente quedan muchas buenas ideas y se pierden oportunidades que luego son identificadas por otros que las aprovechan.

Luego que tomamos la decisión debemos mantenernos enfocados en cómo sacarle el máximo a las diferentes herramientas que nos brindan las diferentes áreas de la empresa: las ventas, mercadeo, finanzas y recursos humanos. Las ventas deben ser la prioridad número uno ya que es la única manera de tener ingresos y de estos dependen todas las demás áreas. Así mismo, mostramos cómo para darse a conocer y proyectar una buena imagen no hay que invertir

enormes cantidades de dinero en anuncios de televisión, radio, prensa y demás. Existen muchos medios de bajo costo y hasta gratis para esto.

En cuanto a las finanzas, pudimos ver la gran importancia que tiene trabajar con las proyecciones de flujo de efectivo y no solo con los estados financieros tradicionales ya que estos solo nos dicen qué pasó y no cómo estaremos el mes que viene. También, debemos buscar maneras de convertir gastos fijos a variables para poder sobrevivir a los meses de pocas ventas ya que si tenemos demasiados compromisos a final de mes podríamos tener pérdidas.

Entendemos que este es apenas un primer esfuerzo en introducir tan importante concepto en el vocabulario del emprendedor, por lo cual sugerimos que esta monografía pudiera ser complementada en el futuro con otros estudios que puedan mostrar la relación de esta estrategia con los diferentes sectores en los cuales se emprende, ya que sectores como el de desarrollo de software, podría ser gran beneficiario de la misma.

Bibliografía

Libros consultados

- Gianforte, Greg (2007). Bootstrapping Your Business: Start and Grow a Successful Company with Almost No Money. Minnesota: Adams Media.
- Kaufman, Josh (2010). The Personal MBA. New York: Penguin Group.
- Barringer, Bruce R., Ireland, R. Duane (2009). Entrepreneurship, Successfully Launching New Ventures. New Jersey: Prentice Hall.
- Kawasaki, Guy (2004). The Art of the Start, 2004. New York: Penguin Group.
- Christiansen, Rich, Porter, Ron E. (2009). Bootstrap Business. Austin: Wizzard Academy Press.
- Godin, Seth (1998). The Bootstrapper's Bible, How to Start and Build a Business With a Great Idea and (Almost) No Money. Chicago: Upstart Publishing Company.
- Reiss, Bob (2009). Bootstrapping 101: Tips to Build Your business with Limited Cash and Free Outside Help. Boca Ratón: R&R.
- Bardini, Thierry (2001). Bootstrapping: Douglas Engelbart, Coevolution, and the Origins of Personal Computing. Stanford: Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University.

Cibergrafía

Artículos descargados de la web:

- Lahm Jr., R. (2005). Bootstrapping Business Start-Ups: Entrepreneurship Literature, textbooks, and teaching practices versus current business practices.
- C.J. Fitzgerald (2010). When to Stop Bootstrapping It.
- Rojas, J. (2008). Bootstrap Your Business for Success.
- Brian H., Dharmesh S. (2020). Inbound Marketing. Get found using Google, Social Media, and Blogs.

- Colin Mason (2008). The art of bootstrapping.
- Siriwardane,V. (2020). How to Build a Bootstrapping Culture.
- Matthews, C. (2000). Great Bootstrapping Secrets: 45 Ideas that Can Save Your Business Money
- Ewing Marion Kauffman Foundation (2009). Bootstrapping Your Business.
- Peacock, D., Johnson-Fullen, A., Ansara, J. (2008). Financial Bootstrapping: Small Steps that Yield Big Results
- Emily Barker (2000). Charting Value.
- Robert J. Lahm, Jr. (2005). Bootstrapping Business Start-Ups: A Review of current Business Practices.
- Chafkin, M. (2006). Bootstrapping 101: Switch Business Models On a Dime
- Lahm Jr., R., Little, Jr. H. (2005). Bootstrapping Business Start-Ups: Entrepreneurship Literature, Textbooks, and Teaching versus Current Business Practices.

Páginas web:

- <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/bootstrapping-empieza-sin-ayuda-de-nadie>
- <http://37signals.com/svn/posts/2857-bootstrapped-profitable-and-proud-the-story-of-z-vex-oddball-effects-pedals>
- <http://www.entrepreneur.com/article/55086>
- <http://www.entrepreneur.com/article/16610-2>
- <http://www.inc.com/ilya-pozin/7-rules-for-bootstrapping-a-business.html>
- <http://www.bytestart.co.uk/50-bootstrap-marketing-ideas-for-startups-part-one.html>
- <http://www.entrepreneur.com/article/201102>

- <http://facturagem.com/blogdelfreelance/2009/10/27/claves-para-el-exito-de-tu-modelo-de-negocio/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Seth_Godin
- <http://gtorrealba.bligoo.com/content/view/1070312/Bootstrap-Sin-temor-ni-lujo-para-comenzar.html>
- <http://blog.morebusiness.com/2010/03/why-new-entrepreneurs-should-practice-bootstrap-financing/>
- <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/bootstrapping-empieza-sin-ayuda-de-nadie>
- <http://www.personalbrandingblog.com/seth-godins-7-point-guide-to-bootstrap-your-personal-brand/>
- <http://www.dailylit.com/books/bootstrappers-bible/8>