

# Capacitar

¿Qué necesito para emprender y  
dónde lo consigo?

Gabriel Jacobsohn

# 1. Introducción

La primera acción importante para comenzar una empresa es elegir qué hacer. Pero la más importante es decidir y comprometerse completamente en hacerlo. Cuanto más se hace, más oportunidades se abren.

El modelo de negocios puede cambiar, la reputación crecerá, se van a atraer cada vez a más personas interesantes para colaborar, más clientes, e inversores. Pero nada pasa si te pasás la vida planificando.

Seth Godin (2011) sugiere “construye tu negocio. Un día por vez. Un cliente por vez. Disminuye las desventajas, enfocate en tus ventajas, y comenzá a construir. **Pero empezá**” (p. 54). Esa es la filosofía del emprendedor explorador de recursos.

Poner en marcha una empresa no es fácil, pero tampoco es imposible. Cuando una persona piensa en crear un negocio tiene un grado de ambición y de voluntad. El tamaño de ellas hace ver en mayor o menor dimensión las oportunidades y los obstáculos que aparecen.

Es común escuchar a los emprendedores que llegan a una incubadora, o a una oficina pública relacionada con el tema preguntar: “¿me van a dar un crédito?” “sin dinero no se puede empezar nada”, “¿ustedes me van a ayudar a conseguir el dinero que necesito?”. Tengo unas cuantas cosas para contarte:

- La mayoría de las empresas que más crecen en el mundo no se financian con crédito los primeros años, sino de otras formas.
- La manera de pensar no debe ser en términos de dinero, sino de recursos necesarios para poner en marcha una empresa.
- Las empresas exitosas comprometen recursos por etapas, siendo los recursos destinados en cada etapa los mínimos necesarios.
- Es muy difícil conseguir financiamiento tradicional para una empresa que recién se inicia.

Para los emprendedores pareciera que la falta de recursos es una limitación para comenzar la empresa. Para Jeffrey Timmons (2003), uno de los mayores expertos en el tema, “es una ventaja, ya que obliga al empresario a vender y buscar formas originales para conseguir los recursos necesarios para el negocio” (p. 322).

A principios de los 90, Amar Bhide, académico norteamericano, investigó acerca de cómo se financiaban durante los primeros años las empresas de más crecimiento de los Estados Unidos. Encontró que la mayoría de ellas no recurría ni a préstamos bancarios, ni a inversores ángeles, ni a fondos de capital de riesgo. Como resultado de su investigación publicó un artículo en la

prestigiosa *Harvard Business Review* que llamó “Bootstrap Finance: the art of Start-ups” (Bhide, 1992)<sup>1</sup>.

Al hablar de ese término el autor hace referencia a una serie de técnicas que son útiles para *arreglárselas* con la menor cantidad de dinero posible durante la puesta en marcha y los primeros años de una empresa. En realidad, los creadores de las empresas usan esas técnicas para encontrar recursos, maximizar su uso eficiente, y minimizar el costo asociado con el uso de esos recursos. Para obtenerlos recurren a otras personas u organizaciones. Preferimos traducir el término en inglés *bootstrapper* como “explorador de recursos”.

En este curso te ayudaremos a convertirte en uno de estos exploradores de recursos. Vamos a recorrer un camino que primero te permitirá identificar los recursos, para luego pensar en alternativas para su obtención.

## 2. Recursos necesarios para empezar una empresa

No todas las empresas son iguales en aspiraciones. Existen empresas cuyas dimensiones permanecen pequeñas durante toda su existencia y otras que aspiran a crecer. Las primeras probablemente se autofinancien con ahorros de los dueños, los métodos que veremos en este curso y generación de ganancias.

Para comprender cómo poder disminuir el capital inicialmente estimado para la etapa de formación de una empresa, primero debés pensar en los recursos que necesitás para comenzar una empresa y hacerla funcionar en los primeros meses de vida. Esto lo decimos porque es más común de lo que debería ser escuchar a emprendedores que piden dinero y luego no saben para que lo necesitan. Repetimos una frase que dije antes: **La manera de pensar no debe ser en términos de dinero, sino de recursos necesarios para poner en marcha una empresa.**

Los recursos necesarios se distribuyen fundamentalmente bajo dos conceptos:

- recursos para iniciar (capital inversión)
- capital de trabajo

---

<sup>1</sup> El título del artículo en su publicación en castellano fue traducido como “recursos autogenerados”. En realidad no hay una traducción para este título, pero sería algo así como “ Bootstrap financiero: el arte de comenzar una empresa”.

## 2.1 Los recursos para iniciar

Los **recursos para iniciar** involucran todos los aspectos necesarios para poner en marcha el negocio. Según el ramo de actividad donde este se inicie, se puede pensar en diferentes ítems, tales como: oficinas, planta industrial, terreno, maquinarias, muebles, transporte, estudios de investigación de mercado, insumos iniciales, construcción de prototipos, asesoramiento legal y contable, gastos de constitución, diseño de producto, publicidad, inventarios, registro de patentes, registro de marcas, útiles, diseño del local comercial, etc.

En la mayoría de las empresas se necesita al menos algunas de estas cosas al momento cero, es decir al primer día de funcionamiento de la empresa.

**Actividad 1:** Te sugerimos que vayas a la hoja de trabajo número 1. Una vez con la hoja adelante, pienses y anotes qué cosas necesitas para emprender.

## 2.1 El capital de trabajo

Al poner en marcha cualquier empresa, ya sea simple como un kiosco o compleja como una fábrica de microprocesadores, es muy importante el manejo del dinero disponible en efectivo. Una frase común que se escucha de los emprendedores es “el dinero en efectivo es el rey”. Por eso tenés que prestar atención al capital de trabajo.

La mayoría de las empresas tienen una diferencia temporal entre el momento que paga una compra y la que cobra una venta. Entre ese primer momento y el segundo, necesita dinero para financiar esas compras. Ese dinero se denomina **capital de trabajo**. Para conocer cuánto capital de trabajo necesitaré, es indispensable conocer el plazo de pago de proveedores, el período de cobro de clientes y los inventarios mínimos necesarios. Cada una de estas variables nos fuerzan a tener mayor o menor disponibilidad de dinero.

Así como los autos necesitan de aceite para funcionar y no se queme el motor, las empresas necesitan disponer de efectivo. En un auto la cantidad de aceite necesario tiene relación con el tamaño del motor y su potencia. El dinero que necesita una empresa tiene relación con la velocidad de cobro, la velocidad de pago y el inventario que necesita tener disponible. Si pensaras que en un recipiente tenés un nivel mínimo necesario de capital para funcionar éste se eleva o disminuye dependiendo de las decisiones que tomes.

De no tener un buen manejo de los aspectos financieros es común que caigas en problemas de liquidez, es decir problemas por no tener el efectivo suficiente para pagar los recursos que necesitas para funcionar.

Un instrumento importante para el manejo financiero es el seguimiento del Flujo de fondos o flujo de caja.

### 3. Fuentes de obtención de recursos

La forma tradicional de obtener los recursos necesarios para la empresa es a través de transacciones económicas, es decir, pagando por bienes y servicios. Idealmente, si se tienen recursos escasos, es preferible no desembolsar el poco dinero que tiene para conseguir todo lo que necesito para empezar. Como emprendedor tenés muchos recursos que quizás no percibas, que son tus relaciones con otras personas. Utilizándolas tenés la posibilidad de realizar transacciones sociales, como por ejemplo el trueque o el pedir algún bien prestado a un conocido.

Algo que caracteriza a los emprendedores a diferencia de un gerente, es que no les importa tener la propiedad de un recurso, sino poder usarlo. Por eso tenés que entender que existen diferentes formas de llegar al uso de un bien.

Puede ser que muchas veces la cantidad de recursos que el emprendedor cree necesitar sean muchos, pero los emprendedores exitosos los consiguen en forma escalonada. La velocidad con la que consigas los recursos, si tus redes sociales son pobres, seguro será lenta. Pero, si tus redes son ricas, probablemente sea más rápida que mediante transacciones puramente económicas.

Nos interesa partir mostrando las formas de adquirir recursos que no requieren efectivo, para ir de a poco mostrando otras formas que implican utilizar el dinero que tenemos.

### 4. Alternativas de obtención de recursos por medio de relaciones

En los siguientes puntos se verán formas de conseguir recursos donde es importante apelar a nuestra agenda de relaciones. Estos vínculos que fuiste sembrando durante tu vida, o incluso los contactos de la gente con la que te relacionas y que confía en vos, son invaluable y te permitirá acceder a una cantidad innumerable de recursos.

## 4.1. Recursos familiares

Los familiares y amigos son una gran fuente de inspiración, soporte emocional y psicológico. También son una fuente de financiamiento en situaciones no muy prometedoras. A veces prestan dinero personal, otras prestan las garantías que solicitan instituciones financieras.

Otra forma en que familiares y amigos pueden ayudar a una nueva empresa es comprando en sus propios nombres y/o prestando bienes tales como equipo usado, terreno, edificios, y/o vehículos. Permitiendo en estos casos que la nueva empresa haga uso de ellos. También prestan su fuerza de trabajo o su asesoría gratuitamente o a precios por debajo del mercado. Incluso, en algunos casos, pueden compartir parte de los recursos humanos que ellos mismos utilizan en sus actividades.

Una fuente de asesoramiento son los mentores, empresarios con experiencia que ayudan a emprendedores en forma voluntaria. Los programas de mentores en el sector público y privado facilitan a emprendedores la puesta en contacto con un mentor que aporta su experiencia, ayudando a evitar errores y aportando ideas para la mejor gestión del emprendimiento.

Aquí un tema a prestar atención. ¿Qué esperan a cambio los que nos ayudan? Puede ser simplemente agradecimiento o la devolución del recurso prestado cuando lo termines de utilizar. Si el recurso prestado se trata de dinero, es importante atender a los plazos de pago, la tasa de interés, o qué pasará si el emprendimiento no funciona como esperás y no tenés la capacidad de repago. Si la deuda queda impaga o la obligación incumplida, se puede dañar la relación con personas que son importantes en tu vida. Por eso Godin (2011) sugiere: “Se deben poner todas las expectativas por escrito. Aclarar cuál será la tasa de interés, cuál será el plazo de pago. Incluso cuál será el colateral si no voy a poder pagar a tiempo” (p. 64).

## 4.2. Trueque

El uso del trueque implica que como emprendedor ofrezcas productos o servicios a cambio de otros productos o servicios que necesitas. Las alternativas en este sentido dependen de tu imaginación y las propuestas que seas capaz de hacer. Todo es cuestión de ofrecer el intercambio de recursos que precisa la empresa, por productos que tengas, o los servicios que puedas ofrecer.

Posiblemente muchas empresas te nieguen el trueque, pero otras con capacidades ociosas o recursos que no utilizan lo acepten. Para tener éxito en la oferta, es importante que te pongas en el lugar del otro e imagines qué bienes o servicios que vos ofrecés les puedan ser de utilidad. Se puede trocar por uso de equipos, inventarios, transporte, servicios profesionales, diseño de sitios web, espacios como oficinas, etc.

## 4.3. Consignación

Una forma de no tener que utilizar efectivo, no inmovilizar capital y tener bienes disponibles para vender, es recibirlos en consignación. Ello implica hacerse responsable por los productos que se reciben, teniéndolos en los depósitos o locales propios, y que sólo se abonan al momento de venderlos o usarlos. Hay otros emprendimientos que necesitan ampliar canales de ventas y podés ser una buena alternativa para ellos. Para conseguir esto, también hace falta ganar la confianza de tu proveedor, y persuadirlo que podés ser un buen medio para vender más y mejor sus productos.

## 4.4. Asociativismo (Alianzas estratégicas)

Las empresas muchas veces colaboran entre ellas para compartir recursos y habilidades, algo que hace mejorar a cada negocio. Por ello, las alianzas permiten aprovechar mejor tus recursos tangibles e intangibles. Algunos ejemplos pueden ser: compartir espacio, complementar equipos, expandir la capacidad productiva, tener mayor poder de compra, tener una mayor base de consumidores. Todo depende de la imaginación y de la apertura de posibilidades de las empresas o emprendedores que se alían.

Cuando necesitas recursos que no requieren estar permanentemente en uso, es posible juntarse con otros emprendedores y compartirlos. Una máquina, espacio físico, incluso empleados.

Cuando un emprendimiento comparte la misma base de clientes que las de otro emprendedor, es común compartir la fuerza de venta, lo cual hace disminuir los costos de comercialización. Otra forma de cooperar en términos comerciales, en este caso para ampliar la base de clientes, es la participación en consorcio de exportación con el fin de llevar sus productos a mercados del exterior.

Las alianzas pueden hacerse también relacionadas a estrategias de abastecimiento. Por ejemplo, se pueden hacer compras compartidas, juntándose varias empresas para comprar mayores cantidades de insumos, permitiendo mejoras en los términos de negociación.

Un efecto adicional de las alianzas entre emprendedores, y en la medida que sean complementarios, es el acrecentamiento del mercado siendo que unos les envían clientes a los otros. Mantener buenas relaciones es un factor crítico en la obtención de recursos. Cuidar estas alianzas estratégicas es fundamental para el negocio.

En algunos casos las franquicias son un medio para los franquiciados de obtener recursos compartidos y bajar los costos de puesta en marcha de un negocio.

## 4.5. Conseguir un socio

Conseguir socio implica la combinación de los activos de dos o más personas con el objeto de formar o expandir una empresa. Asociarse tiene muchas ventajas al negocio, ya que implica sumar trabajo, experiencia, ideas, prestigio y otros recursos a cambio de participación accionaria. Cada asociación entre distintas personas producirá combinaciones únicas de recursos.

Asociarse también implica un riesgo. Una pobre elección de un socio o un mal acuerdo puede costar muy caro, tanto en aspectos psicológicos como legales o financieros.

Un tipo especial de socios son las aceleradoras. Estas organizaciones apoyan al proceso emprendedor, brindando espacios físicos, servicios compartidos y asesoramiento. El proceso de aceleración en general tiene una duración de entre 3 meses y un año. Es usual que aceleradoras tomen participación accionaria en las empresas a cambio de los servicios prestados y capital que da a los emprendimientos que decide apoyar.

## 4.6. Financiamiento colectivo

El financiamiento colectivo (crowdfunding) es un mecanismo por el cual los emprendedores presentan sus proyectos de nuevos productos en plataformas web que los ponen en contacto con clientes que pagan en forma anticipada, donantes, o inversores. Cada uno de ellos aporta un valor pequeño, pero en conjunto pueden financiar el total de la inversión requerida.

El éxito de conseguir financiamiento por este medio consiste en un producto atractivo sumado a una potente publicidad del proyecto. El atractivo adicional de este tipo de financiamiento es que, además de permitirnos financiarnos, nos brinda una oportunidad para publicitar nuestro producto.

Presentar nuestro producto en plataformas de financiamiento colectivo permite probar si un producto llama la atención y es atractivo para los potenciales clientes.

## 4.7. Subsidios o incentivos

Otra forma de obtener recursos es a través de subsidios o incentivos. Puede ocurrir que estos beneficios apunten a cubrir necesidades que ya estén cubiertas por la empresa, pero utilizarlos de cualquier modo permite redestinar fondos hacia otras necesidades. Por ejemplo, si se recibe un subsidio para desarrollar un prototipo, el dinero que se pensaba gastar en eso puede destinarse a otros fines, tales como: marketing, administración, etc.

Es posible encontrar subsidios que cubren varios de los ítems que hacen al funcionamiento de la empresa a través de reducción de costos de salarios,



equipos, remodelación, capacitación y entrenamiento, investigación y desarrollo.

Estos subsidios e incentivos pueden ser de fuente pública o privada. Para encontrarlos se recomienda recorrer los sitios web de los ministerios nacionales, provinciales y municipales, así como también de organismos internacionales, universidades, fundaciones y empresas privadas.

Existen también los aportes no reembolsables (ANRs), que son un beneficio muy atractivo ya que no estás obligados a devolverlos. Pero de optar por este tipo de financiamiento es importante tener en cuenta que suelen tener un alto costo en tiempo, ya que requieren llenar formularios, responder inquietudes de los evaluadores, quizás algunas reuniones y esperar hasta que el dinero esté disponible. Además, requieren informes y rendición del uso del subsidio. Pese a ello no conviene desanimarse y, si se debe, aplicar a los fondos de este tipo disponibles. No son fuentes de financiamiento recomendables si uno está urgido de tiempo.

**Actividad 2:** Te sugerimos que vayas a la hoja de trabajo de la actividad 2 y la completes para identificar fuentes para obtener los recursos críticos que necesitas.

## 5. Alternativas de obtención de recursos puramente de intercambio económico

En esta sección mostraremos formas de obtención de recursos para las cuales es fundamental contar con recursos financieros para usarlos o adquirirlos. Aunque los recursos financieros que tengas previamente son importantes, hay formas que podés aprovecharlos mejor.

### 5.1. Recursos propios

Una forma de bajar costos es usar recursos existentes previamente. Es bueno revisar qué cosas tenés disponibles. Algunos de ellos las podés utilizar, otros podrás convertirlas en efectivo para destinarlo a la nueva empresa. Algunos ejemplos son: usar la casa como oficina, el auto para distribuir, una computadora para hacer la gestión financiera o la facturación, o .

También es frecuente escuchar que los recursos iniciales de la empresa se obtuvieron por medio de indemnizaciones o jubilaciones anticipadas o situaciones similares.

En una nueva empresa los límites entre ella y el emprendedor son borrosos. Por lo cual la obtención de créditos utilizando como garantía bienes propios del emprendedor es común. Otras veces los emprendedores directamente apelan a sus ahorros personales.

Otra forma de obtener recursos es tener otro trabajo, ya sea a tiempo parcial o completo, que le genere el efectivo necesario para financiar su propia empresa. Algunas de las ventajas de tener otro trabajo es ganar confianza, aprender de otros, y ampliar redes sociales. En estos casos el peligro es perder el foco de la nueva empresa. En algunos casos la obtención de financiamiento para el negocio se da por el salario de la esposa o esposo, o de alguno de los socios del emprendimiento.

## 5.2. Comprar barato

La forma más común de apropiación de un recurso y la primera que se le viene a la mente a un emprendedor es comprar el bien nuevo. Incluso el último modelo. En la mayoría de los casos es la forma más inapropiada y común de derrochar el poco dinero que se tiene.

Una forma de ahorrar dinero consiste, en la medida de lo posible, en no comprar bienes nuevos. Podés, por ejemplo: ir a remates de empresas en quiebra, buscar empresas que están por cerrar o que se achicaron (*downsizing*) y necesitan vender algunos de sus bienes para sobrevivir. Queda claro que de esta forma se reduce lo que se pagaría por el mismo recurso nuevo. Para poder acceder a ellos se puede tener registro de lugares que realizan remates judiciales, utilizar contactos personales para saber de empresas en no buena posición financiera o buscar en sitios de ventas en línea.

Otra ventaja de comprar bienes usados, además del menor costo, es que no se pierde mucho valor en el caso de revenderlos. Se puede negociar también comprarlos en cuotas, ya que el que lo vende no lo está utilizando y prefiere tener algo de dinero en la mano antes que nada.

## 5.3. Alquiler

Es común el alquiler de los espacios físicos, ya sea oficinas, plantas industriales o terrenos. Cuando el negocio todavía no tiene ingresos y el emprendedor no tiene el capital inicial necesario, no tiene sentido comprar bienes que pueden ser alquilados. En bienes como equipos y/o rodados se puede pagar una cuota, mensual o por uso. En estos casos hay que prestar atención a los plazos de los contratos y la flexibilidad de la salida.

Alquilar da mayor flexibilidad hasta el momento de dimensionar cuál será el volumen de actividad de la nueva empresa, algo que se puede hacer unos meses después de comenzar a funcionar.

## 5.4. Leasing

El leasing es un medio de adquisición de recursos como equipos, muebles e inmuebles por medio del cual una empresa entrega a otra un bien, recibiendo un pago periódico durante un plazo determinado. En general el pago es algo más elevado que el costo de alquilarlo. Vencido el plazo y cumplidas ciertas condiciones, se puede comprar el bien por un valor residual. El leasing es usado para obtener bienes tales como vehículos, maquinarias industriales, de construcción y agrícola. La empresa que toma el bien, se hace cargo del mismo como si fuera suyo. Eso implica en algunos casos el mantenimiento y el pago de impuestos.

Las ventajas del uso del leasing son: menor gasto inicial, menor exigencia de calificación comparado a un préstamo, no preocupación por la obsolescencia del equipo, costos menores de mantenimiento por ser en general bienes nuevos, ventajas impositivas por sus efectos contables. Las desventajas relacionadas con su uso: no se tiene la propiedad del bien, puede que el costo sea algo más elevado que comprar el bien directamente y algunos contratos no facilitan su cancelación o poseen cláusulas de salida onerosas.

## 5.5. Tercerización (Outsourcing)

No todos los recursos que se necesitan tienen que ser propios de la empresa. Se pueden subcontratar desde servicios profesionales hasta la producción de partes del bien a vender. Algunos de los servicios profesionales que se pueden contratar son: programadores, *call centers* para la atención al público, abogados, asesores en marketing, arquitectos, ingenieros, etc. La distribución también se puede subcontratar, lo cual ahorra tener una flota de vehículos y un alto costo de inversión inicial.

Tercerizar es como alquilar capacidades de producción y servicios ajenas. La ventaja es no comprometer recursos financieros y de otro tipo a largo plazo. Los problemas que pueden surgir son de comunicación, mayor tiempo de coordinación y/o un período de tiempo de ajuste para lograr la confianza con la empresa subcontratada.

**Actividad 3:** Te sugerimos que vayas a la hoja de trabajo número 3. Una vez con la hoja adelante, si te quedan recursos que no pudiste identificar formas de obtenerlos por medio de relaciones, pensá cuál es la técnica que te permite obtenerlos con el menor uso de efectivo.

## 6. Formas de obtener recursos mediante gestión del capital de trabajo

Un cuidadoso manejo del efectivo es un factor fundamental para la subsistencia y el éxito de las empresas. Por ello es necesario reducir la salida de efectivo postergando pagos a proveedores, acelerando los cobros de las ventas o adelantándolos, minimizando la inversión en inventarios tal como lo vimos en el punto 4. En esta sección entraremos en algunos detalles.

### 6.1. Financiamiento de Clientes

Una forma de obtener recursos para financiar el capital de trabajo y, hasta la inversión inicial, es que los clientes financien nuestra actividad.

Existen diferentes formas que puede utilizar el emprendedor para obtener dinero por adelantado de los clientes, lo que permite financiar parte de la producción sin tener que invertir previamente o, al menos, minimizando la inversión.

- Pagos por adelantado: algunas empresas piden señas sobre ventas a entregar en el futuro, éstas permiten financiar al menos los insumos necesarios para la producción.
- Licencias prepagas: el emprendedor recibe un pago de una licencia previa a que el producto se termine de desarrollar.
- Desarrollo de proveedores: hay empresas grandes que buscan la mejora de las empresas que las proveen, financiándolas a bajo costo. La lógica detrás de este financiamiento es que se garantizan la calidad y un mejor aprovisionamiento con su crecimiento.

## 6.2. Acelerar el cobro de deudas

El cobro a los clientes es un aspecto importante para tener en cuenta, ya que permite tener dinero disponible para cubrir las necesidades corrientes. Las empresas nuevas en general descuidan este aspecto.

Es muy importante tener controles de gestión de las cuentas de clientes para saber si hay retrasos en los pagos. En esos casos es importante una comunicación clara de los términos de pago, utilizar avisos de próximo vencimiento en los días previos a la fecha de pago y un seguimiento posterior a la fecha de pago.

Una alternativa para transacciones internacionales es la venta por medio de cartas de crédito. Las cartas de crédito son medios de pago por el cual el banco emisor se compromete, por pedido del importador, a pagarle al exportador la suma de dinero previamente establecida, a cambio de que éste haga entrega de los documentos de embarque dentro de un período de tiempo dado.

Una forma de incentivar el pago a clientes es otorgando descuento por pagos anticipados, o multando los pagos atrasados. Otra forma de financiarse que también utilizan las empresas es la venta de facturas por cobrar, lo que se conoce como *factoring*.

Cuando tu empresa vaya ganando clientes, un aspecto al que tendrás que prestarle atención será la limpieza de la cartera de clientes, eliminando a los malos pagadores.

## 6.3. Financiamiento de Proveedores

A medida que abones más tarde a los proveedores y este pago esté más cerca del cobro a los clientes, menor será tu necesidad de dinero para financiar el negocio. La situación ideal es la de los grandes supermercados que cobran mucho antes de pagar, financiando toda la operatoria del negocio con sus clientes.

Una empresa nueva no tiene tanto poder de negociación, por lo que debe buscar formas de al menos retrasar los pagos a proveedores. La tradicional es negociando el pago a mayores plazos al momento de la compra. Otras formas son:

- Uso de tarjeta de crédito
- Utilización de cheques a futuro
- Priorizar pagos

En emprendimientos estacionales se puede negociar con proveedores el pago en función de la estacionalidad de las ventas.

## 6.4. Minimizar inventarios

El tener inventarios sin utilizar es como tener dinero debajo del colchón, que no genera intereses. Minimizar inventarios favorece el retorno sobre la inversión, por eso es importante tener solamente los inventarios necesarios, cuidando que no nos limite el tiempo de entrega a clientes al momento de vender.

Cuando hablamos de inventarios tenemos que pensar en tres tipos los cuales hay que seguir, dependiendo de la actividad de la empresa. Estos son:

- Inventarios de materias primas
- Inventarios de productos en proceso
- Inventarios de productos terminados

Algunas herramientas que pueden ayudar a tener los inventarios en su nivel mínimo son:

- Seguimiento de inventarios para mantener nivel adecuado
- Coordinar comunicación con clientes para prever compras
- Coordinar comunicación con proveedores para estimar plazos de entrega
- Anticipar la estacionalidad de la demanda

## 7. Los recursos invisibles

Existen una serie de recursos fundamentales que los emprendedores no valoran. Estos recursos son casi invisibles y están formados por los conocimientos y habilidades que fueron ganando a lo largo de su vida.

Las empresas se crean en base a conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas, a través de la ayuda a los padres cuando eran jóvenes, los trabajos previos, o un hobby. A la hora de empezar una empresa los emprendedores deben comenzar por analizar las competencias propias, tanto las percibidas como las no percibidas.

Como vimos a lo largo del curso, los emprendedores pueden suplir la necesidad de dinero con otras competencias personales. Algunas de ellas es ser un buen explorador de recursos.

- Desarrollo, gestión y aprovechamiento de las relaciones sociales: es muy importante desarrollar nuevos contactos, y aprovechar los ya existentes y reconocer qué pueden aportar a la nueva empresa.

- Comunicación: saber comunicarse es fundamental. Como emprendedor vas a necesitar pedir a los demás los recursos que no utilizan y ser generoso para ofrecer los que vos ya no utilices.
- Negociación y creatividad: puede suceder que ante una necesidad se deban plantear alternativas para obtener el recurso que necesitás. Para eso hay que ser creativo y tener una actitud negociadora para conseguirlo.
- Audacia: en este contexto, es animarte a buscar los recursos que necesitas, preguntando a las personas menos pensadas hasta conseguirlos. El emprendedor sin audacia recurre a los recursos más caros y fáciles de conseguir.
- Vender: el emprendedor tiene que conseguir el recurso fundamental, el dinero obtenido de la venta de sus productos. Cuanto antes venda y cuanto antes cobre, mejor.
- Gestión del flujo de efectivo: es importante que el sepas hacer un flujo de fondos (*cash flow*) y ser constante en su seguimiento.

## 8. Conclusión

Para poner en marcha una empresa se hacen necesarios recursos financieros. Pero estos no son los únicos recursos que se necesitan y muchas veces estos se sobreestiman. La habilidad para reconocer los recursos que se hacen indispensables para poner en marcha la empresa y conseguirlos al menor costo, es una característica muy importante que distingue a los emprendedores exitosos.

A lo largo del presente curso buscamos mostrar algunas de las formas en las que los emprendedores exitosos exploran recursos para disminuir el capital necesario para crear sus empresas y hacerlas funcionar durante los primeros años de vida. Las variantes que vas a utilizar dependerán de las características de tu empresa, el sector de actividad y el lugar donde se desarrolle tu actividad.

### Bibliografía

- Bhide, A. (1992) Bootstrap Finance: the art of Start-ups. *Harvard Business Review*. Nov-Dec, 70(6):109-17.
- Godin, Seth (2013) The Bootstrapper's Bible- Volume 1. E-book.
- Neeley (2002) Bootstrap Finance. Working Document. Management Department – Northern Illinois University.
- Reiss, Bob (2009) Bootstrapping 101: Tips to Build Your business with Limited Cash and Free Outside Help. R&R.
- Timmons, J. (2003) New Venture Creation, McGraw-Hill/Irwin; 6 th ed.

Timmons, J.; Spinelli, S.; Zacharakis, A. (2004) How to rise capital. Mc Graw Hill.