

LISTOS PARA EMPRENDER

Herramientas para crear, desarrollar,
concretar, y gestionar emprendimientos
de diferentes rubros



CEM|UFLO
EMPRENDEDURISMO UNIVERSITARIO

Eduardo Radano | Daniel Velinsone | Agustín Arieu

LISTOS PARA EMPRENDER

Herramientas para crear, desarrollar,
concretar, y gestionar emprendimientos
de diferentes rubros



Eduardo Radano | Daniel Velinsone | Agustín Arieu

Radano, Eduardo Humberto Domingo

Listos para emprender / Eduardo Humberto Domingo Radano ; Daniel Horacio Velinsone ; Agustín Arieu. - 1a edición especial - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad de Flores, 2018.

196 p. ; 23 x 15 cm.

ISBN 978-987-710-085-3

1. Emprendimiento. I. Velinsone, Daniel Horacio II. Arieu, Agustín III. Título
CDD 338.47

Universidad de Flores

Rector

Mg. Nestor Blanco

Vicerrectora Académica

Arq. Ruth Fische

Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa

Decano

Mg. Agustín Arieu

Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores (CEM-UFLO)

Director

Lic. Juan José Bertamoni

Coordinador

Lic. Daniel Velinsone

© Editorial de la Universidad de Flores, 2018.

Febrero de 2018. Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Impreso en Buenos Aires.

La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, no autorizada por los editores, viola derechos reservados; cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

ÍNDICE

PRÓLOGO _____	9
PRÓLOGO DE LOS AUTORES _____	13
MÓDULO 1	
EL EMPRENDER Y LOS EMPRENDEDORES _____	17
MÓDULO 2	
GENERACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA IDEA _____	37
MÓDULO 3	
QUIÉN ES EL CLIENTE Y PROPUESTA DE VALOR _____	57

MÓDULO 4	
MODELO DE NEGOCIOS. INNOVACIÓN - MARKETING	75
MÓDULO 5	
COSTOS Y ESTRATEGIAS	105
MÓDULO 6	
ORGANIZACIÓN INTERNA	135
MÓDULO 7	
PLAN DE NEGOCIOS Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	153
EPÍLOGO	191

PRÓLOGO

Por Lic. Martín Trubycz¹

El lugar conceptual del emprendedor logró un posicionamiento muy potente en el imaginario global y naturalmente en el de nuestro país.

La figura del innovador que descubre una necesidad insatisfecha, una demanda disruptiva, o un problema nuevo que requiere de una solución nueva, se consolida cada vez en el marco epistémico del mainstream como actor dinámico, creativo, dotado de pasión y vocación, que ante todo, entiende que la velocidad de los cambios externos requiere de una velocidad de cambios por lo menos equivalente desde lo interno, desde lo cultural, desde las ideas y desde la puesta en práctica de las mismas.

Ser emprendedor fue la condición de posibilidad que buscaron muchos de nuestros abuelos y bisabuelos cuando llegaron al país para “hacer la América”, y sigue siendo esa condición de posibilidad para que cualquiera de nosotros transforme una pasión, un hobby o un oficio en su fuente de ingresos, y en la generación de capital, en una realización que puede transformar nuestras vidas. El emprendedurismo fue para ellos la forma de desarrollar una verdadera movilidad social ascendente.

Así como aquellos emprendedores de la primera mitad del siglo XX, los actuales están alertas y exploran necesidades, deseos y problemas, para los cuales descubren soluciones posibles que requieren de la proactividad para ponerlas en práctica y de la pasión para sobrellevar adversidades y seguir adelante.

¹ El autor es empresario, emprendedor y Subsecretario de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Ciudad de Buenos Aires.

La velocidad y disruptividad de los cambios en la economía del conocimiento imponen desafíos nuevos a los nuevos emprendedores. La Web 4.0 plantea paradigmas absolutamente novedosos, por velocidad, comunicación, interrelación, nuevas problemáticas y necesidades y deseos donde el agregado de valor está íntimamente ligado al conocimiento.

En esta economía del conocimiento, de cambios vertiginosos, donde lo que aprendimos hace 2 años puede quedar desactualizado, hay que capacitarse en tiempo real para imaginar, para aprender, para innovar, para leer las nuevas demandas, para crear, para financiarse eficazmente, para construir y gestionar una marca 4.0, para vender y mantener el vínculo con los clientes, y para seguir el ritmo de los cambios sobre todo en materia de tecnología, comunicaciones y tendencias.

Hay un Uber para cada negocio; si no seguimos el ritmo de los cambios quedamos afuera. Este modo de vincular producción con necesidades, deseos y demandas, como Amazon, Netflix, o Uber, establece un sistema de relaciones apoyado cada vez más en la tecnología y en el cambio disruptivo.

Un signo de estos tiempos para un emprendedor es la centralidad que asume la marca como factor de construcción y acumulación de capital simbólico.

Hoy una empresa no vale por la cantidad de mercadería que tiene en un galpón o por las instalaciones o locales. Apple, Google, Netflix, Amazon, son hoy las marcas valiosas del mundo, y ninguna ostenta ese valor por lugares llenos de mercaderías sino por el lugar que ocupa en la cabeza de la gente.

La marca es una disparadora de significados, es la que permite acumular valor. Si no vendemos marcas, vendemos commodities. Para dejar de vender madera y comprar mesas tenemos que construir una marca.

Si pensamos en Alemania y sus autos, pensamos en Audi, Mercedes, VW, BMW, o en Japón con Mitsubishi, Honda, Toyota y Subaru. Estamos pensando en países con marcas poderosas, marcas que ocupan lugares importantes no en galpones, sino en la cabeza de millones de personas.

En un mundo hiperconectado, donde las experiencias son narradas y compartidas con audiencias de audiencias, integradas por millones de personas, la gestión de la marca para el emprendedor es fundamental como plataforma de creación de valor.

Este manual propone un marco teórico valioso y clave a la hora de recorrer el camino de transformarse en un emprendedor.

El equipaje conceptual aquí expuesto es central a la hora de indagar en el inventario propio de fortalezas, debilidades, deseos, pasiones y escenarios, para desplegar un emprendimiento con éxito, y para poder desarrollar una hoja de ruta que le permita al emprendedor alcanzar sus metas y sus sueños.

PRÓLOGO DE LOS AUTORES

Cada día es más frecuente ver personas que buscan concretar, hacer realidad sus ideas. Los impulsan diferentes razones, por ejemplo, observaron su medio y se les ocurrió algo que resuelve algún problema o necesidad insatisfecha; o se dan cuenta que modificando algo, se obtienen mejores resultados. También se hace presente la necesidad personal de hacer algo por ellas mismas, ser sus propios jefes, etc.

También es conocida la importancia del proceso de creación de nuevas empresas en la generación de riqueza de las sociedades. No obstante ello, la relevancia de dicho fenómeno no está relacionada únicamente con el valor agregado y/o los puestos de trabajo involucrados, sino con las oportunidades de crecimiento laboral y profesional de las personas que, por diferentes motivos, encuentran en un proyecto de negocios o un emprendimiento su ámbito para el trabajo, la innovación y/o el desarrollo de sus habilidades o capacidades. Este escenario es bien diferente al tipo de sociedad y trabajo que vivieron anteriores generaciones.

Esta nueva realidad requiere de una acción interdisciplinaria de las diferentes disciplinas, a fin de facilitarles herramientas para construir esta nueva realidad a quienes tienen espíritu emprendedor. Un universo de personas caracterizado por la diversidad y el entusiasmo, pero también fuertemente heterogéneo en cuanto a sus conocimientos o capacidades técnicas y a los niveles de maduración de sus respectivas ideas y proyectos. Es por esta razón que el Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores (CEM UFLO), que viene trabajando desde el año 2005 en el tema, decide estructurar este manual, en

base a la experiencia obtenida en formación de más de 2000 emprendedores a través de sus cursos y talleres, dictados sobre la especialidad, durante estos años.

Aquí encontrará los pasos que debe realizar si desea emprender un servicio/producto, en forma concreta y ágil, para tener éxito.

En el año 2014 se realizó la primera publicación del Centro, denominada: “Guía para Emprendedores”.

Como continuación de ese trabajo, este manual ha de servir de instrumento eficaz de apoyo a todas aquellas personas que dirigen su esfuerzo a la creación y desarrollo de un negocio o empresa.

Orienta al emprendedor a reflexionar sobre su realidad, el contexto en el que vive, elaborar sus estrategias y definir su plan de negocio para hacer realidad su idea, convirtiéndola en un negocio o empresa.

Al finalizar cada módulo, se encontrará datos de una idea hecha realidad, para motivarse y ver la diversidad de posibilidades que existen.

El enfoque metodológico de trabajo profesional, aplicado por el Centro para sus actividades y materiales didácticos, es el Enfoque P.A.L.T., desarrollado por el Dr. Roberto Kertész, rector emérito de la Universidad de Flores. Dicho enfoque propone un abordaje integral, metódico e interdisciplinario de la gestión empresarial en lo psicológico, en lo administrativo y en lo legal y técnico.

Si emprender es también de algún modo innovar, mucho tiene que ver la imaginación. Creemos que todas las personas, y especialmente las más jóvenes, tienen una enorme capacidad para crear. En los tiempos que corren y en el futuro que viene, no faltarán mercados para aquellos que sean capaces de imaginarlos.

CENTRO DE EMPRENDEDORES

Nuestra Visión

- Ser un centro de referencia para emprendedores e instituciones relacionadas con el fomento del emprendedurismo.

Nuestra Misión

- Difundir y desarrollar la cultura emprendedora en el ámbito académico y en la comunidad en general.
- Capacitar, mediante talleres, cursos y seminarios, para la creación de nuevos emprendimientos, productivos o de servicios.
- Apoyar la creación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

EL EMPRENDER Y LOS EMPRENDEDORES

Si Ud. tomó la decisión de leer este manual, es porque posee, por lo menos, algún interés en el tema. Podemos hacernos varias preguntas sobre los motivos de dicho interés. Una respuesta posible a esas preguntas sobre el “emprender” es que hay, por lo menos, tres impulsores para dicho interés, a saber:

1. La necesidad:

Los hechos de la vida (de todo tipo: cambios laborales, separación, conflictos, fallecimiento, despido, quiebra de empresas, ingresos insuficientes, etc.) nos ponen en la coyuntura de tomar decisiones, de intentar nuevos caminos. Incluso, esas decisiones pueden no ser voluntarias (muchas veces no lo son) porque el escenario en donde hasta ese momento vivíamos, cambió.

Sin embargo, la necesidad es condición necesaria pero no suficiente. A todos nos tocan los hechos de la vida, pero eso no nos impulsa, por sí solo, a emprender. Una persona que quedó sin trabajo buscará otra actividad para ganarse la vida, encontrará otra ocupación, pero no necesariamente la transformará en emprendedora.

2. El descubrimiento:

De pronto, nos damos cuenta que una persistente molestia por cómo estamos viviendo, o trabajando o desempeñándonos en nuestro oficio o profesión, puede realizarse de otra forma, en otros ámbitos o adquirir otra perspectiva.

O, ya no referido a lo que podamos hacer, sino sobre lo que podemos ser, que podría ser distinto a lo que somos hoy. Esto puede presentarse “de pronto” o producto de un largo rumiar. La ocupación que se encontró tendrá otra perspectiva o que lo llevará a desempeñarse en otro rol. Descubre, por ejemplo, que puede ser patrón o que el servicio puede realizarse de otra forma o brindando otros servicios. Pero, para que ese descubrimiento se concrete, requiere de otro condimento.

3. La pasión y el coraje:

Que se nos presenta como aquel objeto de deseo (que puede ser una actividad, una forma de hacer las cosas, un modo de vivir, algo que queramos y nos atrevamos a realizar) sin lo cual no podríamos vivir o lo haríamos permanentemente insatisfechos. También, que nos genera la proactividad suficiente como para pasar de la idea a la acción una y otra vez, hasta lograr aquello que “descubrimos”. De los tres, éste es, quizás, el impulsor más fuerte, el que justifica todos los esfuerzos, frustraciones y riesgos.

Porque “emprender” no es fácil. Y, en consecuencia, sólo se luchará por aquello que apreciamos fuertemente, **pero que, además, nos atrevamos a concretar.**

I. VIVIR ES EMPRENDER

Suele plantearse si los emprendedores nacen o se hacen. Desde la perspectiva que estamos planteando, esa es una discusión ociosa. Nos pasamos la vida “emprendiendo”. Lo hacemos cuando elegimos dónde vivir, dónde trabajar, cuando formamos pareja, cuando decidimos por un oficio o profesión. Muchos podrían pensar que para varias de estas cosas no tuvieron elección ni fue producto de su decisión. Pero no es así. Siempre decidimos (en mucho o en poco). Por lo menos, **consentimos** a aquello que la situación nos plantea. Y eso, es una decisión.

Y para todas esas cosas que hemos citado, no vemos, al momento de haber tomado la decisión, más allá del horizonte. Expresado de otra forma, no sabemos cómo nos va a ir (con nuestra pareja, nuestro trabajo, oficio, profesión). Ese, siempre, es el riesgo que comporta nuestra decisión.

En línea con este razonamiento, entonces, el “emprender” (o vivir) tiene un

componente obligado que es el de **tomar riesgos**. No todos los riesgos tienen el mismo tamaño. Y vivimos optando por cuál de ellos tomamos.

Por todo esto, es tan importante la **pasión** y el **coraje**. Porque el gusto de hacer lo que aquello que nos atrae nos pone a salvo de otro componente –inevitable– del “emprender” que es el “**fracaso**”. El **fracaso** es un maestro exigente pero si lo sabe escuchar, pleno de sabiduría. Por lo tanto, si se quiere emprender, se debe **aprender** a escucharlo.

II. EL CONCEPTO A TRAVÉS DEL TIEMPO

El término emprendedor deriva de la voz castellana emprender. La palabra fue definida por primera vez en el Diccionario de autoridades de 1732, como “la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua”.

Fue estrechamente relacionada con el vocablo francés “**entrepreneur**”, que aparece a principios del siglo XVI. Posteriormente, a principios del siglo XVIII, los franceses extendieron el significado del término a los constructores de puentes, caminos y a los arquitectos.

En 1755 Richard Cantillon cambia definitivamente el sentido de la palabra, transformándola en “la voluntad o capacidad de enfrentar la incertidumbre”. Camillion postula que el resultado de toda actividad es incierta, implica un riesgo y alguien tiene que asumirlo con la esperanza de recompensa en el futuro y utiliza el término *entrepreneur*, para designar a ese individuo, con lo que su significado pasa a ser “tomador de riesgos”.

Jean-Baptiste Say jugó un papel importante en esa generalización, haciendo en 1803 explícito y coherente ese nuevo sentido. En su “*Traité d'économie politique*”, presentó al “entrepreneur” como el que “dirige una empresa”. Esa concepción perduró hasta comienzos del siglo XX y se puede resumir como la del propietario que maneja empresas y asume riesgo.

No obstante, esto empieza a cambiar con Joseph Schumpeter, quien sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores.

Para Schumpeter, la clave de este concepto es la capacidad de transformar

innovaciones desde un invento a un producto práctico, lo que implica un alto riesgo económico. En palabras de Eudald Domènech: “La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.”

Se ha sugerido que Henry Ford llegó a ser un emprendedor no en 1903, cuando comenzó a producir automóviles, sino en 1908-9, cuando comienza a producir el modelo T e introduce la producción en cadena, resultando ambas innovaciones en una revolución tanto en la industria como en la sociedad de Estados Unidos.

Todo lo anterior ha dado origen a dos posiciones o percepciones principales. Primero, una posición que puede ser trazada en torno a Adam Smith y los clásicos en general, para quienes la innovación es una cualidad humana que se manifiesta en la solución de los problemas: dada la existencia de éstos, alguien los percibirá y encontrará alguna solución. Algunas de esas posibles soluciones fallarán o no serán adoptadas, otras adquirirán una gran difusión y éxito económico.

Esta posición está representada en la actualidad por la llamada escuela austriaca: “el emprendedor está alerta ante las oportunidades que se presentan en el mercado... Allí donde el emprendedor cree ver un vacío, necesidad o desfase de precios entre los recursos y sus usos, se vislumbra y se puede explotar una oportunidad de negocio. En un entorno de incertidumbre, el emprendedor puede equivocarse en sus presunciones; si acierta, la implicación es que ha encontrado un mejor uso para el recurso hasta entonces infravalorado y el mercado le premia con beneficios. Si falla, ha malgastado ese recurso y no le queda más que soportar las pérdidas de su fallida actuación”.

Otros perciben la innovación efectiva como dependiente de factores previos: “A nuestro juicio, la innovación es una actitud cultural que se sustenta en el conocimiento del mundo que provee la ciencia, y que posibilita por un lado generar y, por otro, sacarle partido, a las herramientas conceptuales y tecnológicas de las que disponemos, identificar problemas, encontrar las soluciones apropiadas y tener la capacidad de transferir estas soluciones a otros contextos u otros problemas. Es decir, podemos crear o modificar distintas soluciones a fin de ponerlas en circulación, pero ellas se sustentan en un saber que ha llegado a su fase creativa como resultado del aprendizaje acumulado y de la maduración alcanzada por ese saber”.

Dada la necesidad de generar riqueza y empleos, en el contexto económico

actual se dedican esfuerzos en las innovaciones organizativas como instrumento del desarrollo del potencial creativo general.

Este desarrollo de la práctica pero sobre todo del concepto surge causado directamente por hechos sociales. No es casual que comience a pensarse el tema en los siglos XVI y XVII. Es contemporáneo a tres grandes modificaciones: la organización de los estados nacionales, el desarrollo del capitalismo comercial y, finalmente, el descubrimiento y conquista de América. El desarrollo y consolidación del concepto se profundiza con la revolución industrial.

Ahora estamos en una nueva etapa, también contemporánea de hechos sociales: la evolución de la tecnología, las modificaciones en el Estado de Bienestar, la globalización y la organización de entidades supranacionales. Ya no se trata de conceptualizar el emprender; se trata de enseñar y educar para emprender.

En esa línea, el “emprender” debe ser visto como un “viaje de exploración” con, por lo menos, dos grandes áreas en las que trabajar, a saber: la personal y el contexto que rodea al emprendedor.

Hay, por lo menos dos tipos de emprendedores, a saber:

- **Aquellos que lo son por Necesidad:** Además de lo ya dicho, generados por la crisis del empleo, la pobreza, los cambios en el “Estado Benefactor” que generan factores de “expulsión” en lugar de “inclusión”, las crisis en general.
- **Aquellos que lo son por Oportunidad: (“descubridores”):** “Ven”, mediante la observación o vivencias, una necesidad o problema a solucionar. En muchos casos ayudados por su bagaje de conocimientos, una búsqueda interior de hacer algo diferente a lo rutinario. A veces inciden la tecnología, la disponibilidad de capitales y el desarrollo de las economías y mercados emergentes. Por lo ya visto, algunos de ellos nacen de enfrentarse con una necesidad.

Ambas, impulsadas por lo que denominamos “**pasión**”, sin la cual la necesidad no termina de encontrar respuesta o la oportunidad pasa sin ser aprovechada. Si bien no las tienen las mismas personas, ambas motivaciones coexisten en nuestra actual realidad con un “**contexto**”, que determina, entre otras cosas que:

- Cada vez más gente tiene una actitud cada vez más proactiva (sea

por necesidad u oportunidad) respecto de su actividad laboral. Existe, en desarrollo, entonces, una nueva actitud hacia el desempeño laboral.

- No significa que desaparezca el empleo ni las organizaciones tal como las conocemos.

- Significa que al lado de éstas, se encuentran en desarrollo otras opciones.

Esto es así, porque:

- El empleo no depende solamente de lo que genere el Estado o las organizaciones.
- Éste puede trasladarse a los individuos, en la medida que éstos pueden desarrollar sus propios empleos.
- Todo emprendimiento, potencialmente, es una empresa en formación.
- Las ideas de las personas, cada vez más, tienen un camino para transformarse en empresas.
- Las personas, por lo tanto, cada vez más, hoy, tienen más de una opción; ser empleados o ser emprendedores.
- Significa, también, que dicha actitud de emprender, puede y de hecho, se hace, también, desde dentro de las propias organizaciones.

A esta altura, podríamos arriesgar una definición de qué entender por “emprendedor”:

Es todo aquel que es capaz de identificar una oportunidad y posee la proactividad (pasión) suficiente como para aprovecharla.

Dos definiciones:

- **Oportunidad:** Es aquella necesidad que, de poderse satisfacer, produce ingresos relevantes (no sólo monetarios) que superan los costos de satisfacerla. Si esa necesidad y su satisfacción se repiten en el tiempo, se tiene una empresa.

- **Proactividad:** La iniciativa y el tesón personales de llevar a la práctica la satisfacción de una necesidad identificada como tal.

¿Qué es lo nuevo, entonces? Ya que, emprendedores hubo siempre.

1. Lo nuevo es que, ahora, lo queremos enseñar y, quizás, se pueda aprender.

2. También, que se pueden tomar iniciativas, a partir de “estar a la intemperie”, como resultado de las crisis económicas, sociales y/o personales.

Los emprendedores tienen características comunes tales como el sentido de la oportunidad y la constancia en su idea. También, la de sentirse que tienen una respuesta (o, por lo menos, la necesidad de buscarla) para el contexto en el que se desempeñan o a sus inquietudes personales.

Piense que este camino le puede proporcionar mejores compensaciones que las que podrían obtener a su situación actual.

El espíritu emprendedor es, también, sinónimo de innovación, cambio, toma de riesgos, transformando sus ideas en realidades, sacándolas adelante y con éxito.

No todos los emprendedores son iguales, pero se pueden mencionar características que todo emprendedor debe tener:

III. MOTIVACIONES TÍPICAS DEL EMPRENDEDOR

Con más detalle, podemos describir las siguientes:

- **Solucionar una situación personal** (dificultades profesionales, afectivas, etc.)
Buscar iniciar un emprendimiento en una situación personal inestable, puede determinar una insuficiente reflexión acerca del proyecto. Asimismo, debería valorarse el posible empeoramiento del estatus social a causa de un nivel de rentas inicialmente inferior al acostumbrado.

- **Crear su propio puesto de trabajo** (autoempleo)

Es loable esta motivación, aunque debe partirse desde una posición en la que el emprendedor tenga ingresos suficientes para vivir y encarar su proyecto con cierta tranquilidad. De no ser así, puede existir incompatibilidad entre la preparación rigurosa del proyecto empresarial y la búsqueda activa de trabajo.

- **Aumentar el nivel de renta**

Otra motivación positiva, aunque debe tenerse cuidado que esta necesidad de incrementar la renta no incida en una deficiente preparación del proyecto, descuidando el necesario ajuste entre aquél y la persona que lo acomete.

- **Permanecer o establecerse en un lugar geográfico del gusto del emprendedor**

Tomar la decisión en función de semejante interés puede implicar una mala selección del mercado objeto de la empresa.

- **Crear una empresa para ofrecer más o mejores oportunidades a los descendientes**

Debería evitarse que los afectos personales incidan en el rigor y objetividad del planteamiento del proyecto. El proyecto debe surgir de satisfacer una necesidad detectada. La familia gozará de los beneficios que del emprendimiento si éste está bien fundamentado y asentado en el mercado correcto.

- **Desarrollar una empresa en toda su extensión**

Suele implicar una decisión meditada y cabal, contribuyendo así a reducir las probabilidades de error, siempre y cuando parta de un proyecto bien desarrollado.

- **Poner en práctica una idea empresarial como fórmula de realización personal**

Es aconsejable afrontar el proyecto de forma equilibrada, buscando la máxima adecuación entre las posibilidades personales y el proyecto que se acomete.

- **Crear una empresa para poder trabajar con el cónyuge, con los padres, los hijos, con compañeros de trabajo, etc.**

Además de la posibilidad de que los afectos personales “contaminen” el análisis previo del proyecto, deben tenerse en cuenta ciertos

riesgos, tales como la duplicación de funciones y responsabilidades, el posible choque de puntos de vista en cuanto al modo de gestión de la empresa, etc.

- **Tradición familiar**

Debería valorarse objetivamente si el emprendedor que pretende iniciar la actividad empresarial satisface los requerimientos personales y materiales normalmente exigibles. No se tiene éxito porque la familia es o haya sido emprendedora. Los emprendimientos pueden ser también una excelente estrategia en el ámbito de familias empresarias. Impulsar a los familiares a llevar a cabo sus propios negocios cuando no existe la posibilidad de ofrecerles un lugar en la empresa familiar existente.

- **Independencia, anhelo de poder, reconocimiento social, mejora del estatus social, etc.**

La necesidad de puesta en práctica de determinadas pretensiones personales no debería menoscabar el rigor en la preparación del emprendimiento.

Hasta aquí, ¿dónde piensa Ud. que se encuentra, se reconoce, responde a sus inquietudes?

Podría tener la sensación de que es como mucho. Que son demasiados atributos y variables a poner en juego. Pero, precisamente, nuestro propósito es contarle todo lo que el tema y el propósito posee.

No obstante, para no desalentarlo prematuramente, le recordamos una máxima de Lao Tse: **“Un camino de mil millas se inicia dando el primer paso”**.

Continuamos:

IV. PREGUNTAS

¿Todos pueden ser emprendedores? ¿Ser emprendedor se nace o se hace?

Existen innumerables definiciones al respecto y cada cual tiene opiniones ligeramente distintas. Esta es nuestra opinión:

En toda comunidad o población existe un determinado porcentaje de perso-

nas, hombres o mujeres, que manifiestan una marcada tendencia y necesidad de crear sus propios negocios, crear fuentes de trabajo, crear productos o servicios nuevos o mejorar los existentes, asegurar su independencia económica en lugar de buscar empleos seguros.

De este porcentaje de la población, una parte lleva en su interior ese fuego ya de nacimiento, a esas personas no les tienta el empleo en relación de dependencia. Lucharán incansablemente hasta alcanzar sus propósitos, sus sueños, viven motivados por sí solos, si se caen 100 veces, 100 veces se vuelven a levantar y aprenden de cada caída, de cada fracaso (piense en personas como Edison, Henry Ford, Steve Jobs, Oscar Alvarado, Grobocopatel).

Es más, para ellos el fracaso no existe, como tampoco lo imposible. Son los emprendedores y motivadores **por naturaleza**, de nacimiento podríamos decir. Los hayan educado de una forma u otra, habrían terminado con el mismo espíritu y fuego interior. Es como el que nació con una voz perfecta, o con la agilidad innata para ser un crack de fútbol o un gran pianista.

No obstante, ¿esto significa que se **nace** emprendedor? En realidad, no. De la misma forma que no se nace sabiendo vocalizar, ejecutar el piano o jugar al fútbol. Se aprende, como también, según el esfuerzo que se ponga, se aprende el hacerlo bien.

Hay quienes ni siquiera han pensado en tener su propio negocio. Otros sienten ese impulso desde muy jóvenes. Pensar en la idea de emprender como una opción de carrera en la vida adulta es sin duda fundamental y mucho tiene que ver con los modelos que tenemos. Si alguno de nuestros padres es empresario o algún familiar o amigo cercano, la realidad nos confronta ineludiblemente con esa posibilidad, pero no significa que elijamos ese camino. Debe creer en usted mismo y estar dispuesto a poner toda la energía que hace falta para transformar su idea en un emprendimiento real.

De eso nos habla el Modelo Vocacional Emprendedor, en la **figura 1**. Si el emprendimiento es una opción, si nos reconocemos con la necesidad de autonomía y de manejar nuestro destino, pero a la vez somos capaces de reconocernos capaces para llevarlo a cabo y las dificultades que puedan surgir no nos desmotivan, llevaremos a cabo nuestro negocio, sea este por necesidad o por oportunidad. Quien no se sienta capaz o no se esfuerce difícilmente logre nada.

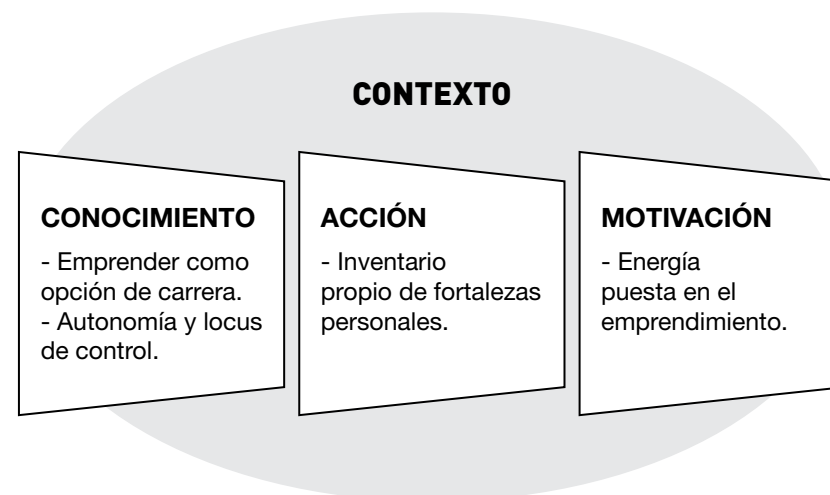


Figura 1 - Modelo Vocacional Emprendedor

Recordemos: **Vivir es emprender.**

¿Es fácil ser emprendedor?

No. No lo es, de la misma forma que no es “fácil” vivir. Hace falta práctica y dedicación.

Cabe bien, aquí, una reflexión de Peter Drucker sobre la **eficacia**. Dice: “Lo más importante consiste en que la eficacia (en los ejecutivos) puede... y debe aprenderse. No surge por sí misma. Es algo que se adquiere con la práctica. Mi objetivo... estriba en revelar, de modo simple, los elementos de dicha práctica... Necesitamos saber cuanto sea posible sobre la eficacia ejecutiva. De ella depende nuestras instituciones sociales: ...” (1).

Haciendo nuestra, con absoluta humildad, esa afirmación de Peter Drucker sobre la **eficacia**, la hacemos extensiva a la necesidad de aprender a emprender.

¿Qué competencias debe poseer una persona con espíritu emprendedor?

Llamamos competencias al “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones

que tiene que desarrollar un emprendedor en su proyecto empresarial”.

Un emprendedor de éxito deberá poseer un buen nivel en las ocho competencias que se presentan a continuación:

1. Liderazgo
2. Proactividad
3. Trabajo en equipo
4. Relaciones interpersonales
5. Buena administración de su tiempo
6. Autoestima elevada
7. Orientación al Servicio-Cliente
8. Perseverancia

¿Qué debe hacerse, entonces?

Como dijimos antes, estas características pueden aprenderse. Nuevamente, citamos a Peter Drucker en sus afirmaciones sobre la eficacia ejecutiva (en que, además hay más de un punto de contacto entre ejecutivos y emprendedores). Dice:

“La efectividad, en otras palabras, es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Y cualquier práctica puede ser asimilada. Por lo demás, todas las prácticas son engañosamente fáciles. Hasta un niño de siete años no tiene dificultad en comprender una práctica. Pero todas resultan extremadamente arduas. Han de adquirirse repitiéndolas hasta que se convierta en un hábito firmemente arraigado. Toda práctica se absorbe practicando, practicando y practicando. Aunque nunca se toque a Mozart como Arthur Schnabel, no hay nada que te impida ejecutar las escalas a su manera. No hay, en otras palabras, motivo alguno que impida a toda persona normalmente dotada avezarse en cualquier práctica. Para llegar a maestro se requiere un talento especial. Pero para ser eficiente sólo se necesita competencia y practicar las escalas”.

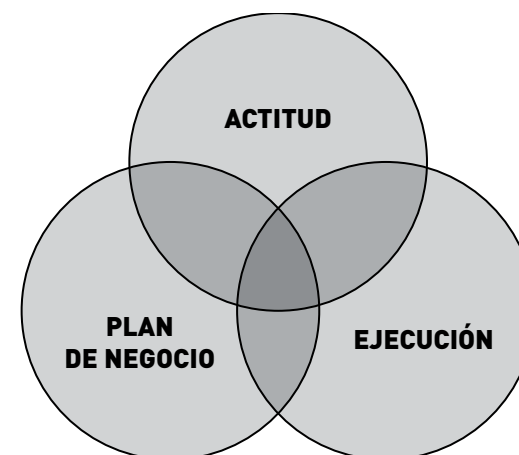
Atendiendo a lo expresado por Drucker los atributos citados se relacionan con algo más general que podemos definir como **educación del carácter**.

Y esto pasa por identificar cuáles son nuestras principales fortalezas y debilidades. A partir de éstas, podremos aprovechar las oportunidades que

podremos identificar porque tenemos claro dónde estamos fuertes. Eso mismo fortalecerá nuestra autoestima. Que se completa con practicar la perseverancia y nunca, nunca pero nunca, darnos por vencidos.

El último elemento, tomar conciencia que **emprender** es tomar una seria decisión de **aprender a aprender**.

Más atrás le habíamos dicho que debiera verse esta tarea de emprender como “un viaje de exploración”. Gráficamente expresado, el camino que le proponemos es el siguiente:



Este módulo se enfoca en la actitud. Los siguientes, todas las cuestiones relacionadas con las herramientas necesarias para llevar adelante un proyecto y el plan a que dará lugar.

Por último, abordaremos aspectos relacionados con la ejecución del plan y su gestión.

Existe una afirmación que dice que todas las cosas se realizan dos veces: en primer lugar, en nuestra mente; luego, al llevarla a la práctica. El camino propuesto lo confirma.

V. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros, que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



El argentino que inventó un refugio para desplazados

Hace unos días los medios informativos volvieron sobre este tema. Que si bien es una noticia del año 2013, no pierde valor por cómo se gestó y su utilidad en los tiempos que corren.

Se trata de Nicolás García Mayor, un diseñador industrial y empresario bahiense egresado de la Universidad Nacional de la Plata que, con mucho sacrificio, se recibió en 2001 después de dos años viviendo en una clínica abandonada, porque no tenía para el alquiler, y se especializó en diseño con fines humanitarios.

Sin embargo, hoy sigue cosechando los frutos tanto su esfuerzo y constancia: 14 años después de haber creado este dispositivo de ayuda humanitaria como proyecto de tesis, el mundo conoció y compró su idea.

El CMax System es un sistema de refugios de emergencia superior de todo lo conocido hasta ahora (carpas y trailers fijos) en la provisión de una solución habitacional provisoria y urgente a personas que quedaron sin hogar como consecuencia de catástrofes naturales, guerras, violencia interna o pandemias.

García Mayor explicó que su invento permite “desarrollar una urbanización en sus distintos sentidos: en el aspecto habitacional, pero también generando hospitales y hasta escuelas”, porque los módulos son combinables para formar espacios mayores.

Según las últimas cifras de la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados, en el año 2013, 5,2 millones de personas se vieron desplazadas forzosamente de sus hogares. “Después de un terremoto, por ejemplo, todos los sobrevivientes necesitan reconstituir lo más rápido posible su comunidad, de la manera más digna posible y cuidando la salud. Darle respuesta inmediata a eso, eso sería CMax”.

Confeccionado en propileno, aluminio y tela de poliéster, el CMax consta de una estructura central rígida, dos alas de material flexible que al desplegarse cuadruplican su tamaño, y dos patas telescópicas que separan el piso de la superficie, reduciendo el pasaje de frío y humedad que tanto afecta a las carpas.

Además, cada módulo ya viene con un kit de supervivencia dentro y tiene capacidad para albergar a 10 personas, de modo que las familias puedan permanecer juntas. Mientras permanecen plegados, estos refugios son apilables, livianos, pequeños y fáciles de almacenar. Y una vez en el destino, dos personas lo pueden armar en 11 minutos, sin la necesidad de utilizar herramientas.

Mientras esperaba ver concretado su proyecto, García Mayor creó una empresa de diseño, “Ar estudio”, en Bahía Blanca, y la fundación del mismo nombre que tiene por misión abastecer de alimentos y leche a cuatro comedores de la ciudad.

Pero a principios del año 2012, los tiempos se aceleraron para la concreción de su proyecto inicial a partir de que recibió un correo electrónico de la Cancillería alentándolo a que se postulara para participar de la edición 2013 del Foro Internacional para el Desarrollo de la Ayuda Humanitaria en Washington, que reúne a gobiernos, agencias de la ONU, ONGs y empresas.

“Quedé seleccionado y me dijeron que tenía que viajar a Washington en 15 días a presentar un proyecto que yo pensaba que después de 12 años el mundo lo había solucionado varias veces, pero no era así. Con la ayuda de Exportar, que te arman el stand, en esa feria lo presenté ante distintas instituciones del mundo y fue la gran novedad”.

Una de las organizaciones con las que se entrevistó allí fue nada menos que con la ONU. “Ellos estaban muy emocionados y me dijeron ‘Esto es lo que venimos buscando hace años y lo tienen que saber todos los presidentes del mundo’. Me invitaron a la 68 asamblea de la ONU, que fue algo increíble” (2013), contó.

“Luego llegó una invitación del Papa para ir a Roma y comentarle el proyecto. El hecho de estar cerca de él, haber podido romper el protocolo para darle un abrazo gigante, te da mucha fuerza para seguir”, dijo.

A partir del apoyo de la ONU, de distintos gobiernos y organizaciones internacionales, García Mayor resolvió que él mismo encararía la producción de los módulos, y en Argentina, a pesar de que tenía ofertas para hacerlo en otros lugares.

Y aunque dice que “probablemente sería en poco tiempo”, García Mayor no quiere arriesgar una fecha en que comenzaría la producción de los CMax en una planta de Tortuguitas, que inicialmente produciría unos 500 mil módulos al año.

“La rapidez con que empezamos a producir depende mucho del apoyo que tengamos, porque están las máquinas, la gente ansiosa de trabajar, y yo más sabiendo que hoy está muriendo gente por dormir en el piso en situaciones extremas”, dijo.

Fue seleccionado como uno de los “10 Jóvenes sobresalientes 2013”, de la Cámara Junior Internacional en el rubro “Contribución a la niñez, a la paz mundial y a los derechos humanos”.

Los invitamos a ver el siguiente video:
<https://youtu.be/a-YMfpvPyio>

También pueden conectarse a su sitio:
<http://www.cmaxsystem.com/es/>

(Esta nota fue publicada en nuestro sitio web el 18/04/2017)

VI. EJERCICIOS DE APLICACIÓN

La función de éstos será aplicar los conceptos desarrollados en el módulo. En línea con los conceptos del módulo, el propósito de estos ejercicios será ayudarle a determinar cuál es su punto de partida en su proyecto de emprender su proyecto.

Tienen como objetivos no sólo su realización, sino también motivarle a reflexionar sobre sus resultados. Éstos no son sólo para que los reflexione en

soledad. También, si eso es posible, que los pueda analizar con alguien de su confianza. Eso también es importante. No solamente por el ejercicio, también para su proyecto futuro o actual. Contar con personas de confianza es otra de las cosas muy importantes.

• Ejercicio de aplicación nº 1.1.

Evalúe, según la escala propuesta, cuál es su actual situación sobre los siguientes temas. Para eso, califíquese de 1 a 10 en las siguientes cualidades donde 1 es “muy poco probable” y 10 es “muy probable”.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Quiero ganar dinero											
2. Tengo capacidad para dirigir											
3. Dispongo de capital											
4. Estoy dispuesto a asumir riesgos											
5. Tengo habilidad p/ resolver problemas											
6. Siempre logro lo que me propongo											
7. No soporto perder											
8. Me llevo bien con la gente											
9. Se me ocurren ideas todo el tiempo											
10. Tengo un buen manejo del dinero											
11. No me achico con los fracasos											
12. Mi intuición suele ser acertada											
13. Tengo confianza en mí mismo											
14. Salgo ganando en toda negociación											
15. Transmito entusiasmo a otros											
TOTAL											

Total de puntos:

• **Si obtuvo 0 a 74 puntos:** Todavía no está preparado. Si aún así quiere seguir adelante, le conviene asesorarse con un especialista para que lo oriente.

• **75 a 114 puntos:** Tiene posibilidades. Necesitará revisar las respuestas y ver qué aspectos debe mejorar.

• **115 a 150 puntos:** Tiene lo que se requiere. Sólo le resta encontrar la idea adecuada y ponerla en práctica.

Para reforzar la experiencia, pídale a dos o tres amigos o familiares de su confianza que lo evalúen con este mismo formulario. Compare los resultados.

El puntaje obtenido no es para que se desaliente ni para que “cante victoria”. Es para ayudarlo a reflexionar sobre su punto de partida. Todos los ejercicios y éstos en particular son “disparadores para pensar”. Si eso ocurre, le ayudarán después a actuar.

• **Ejercicio de aplicación nº 1.2.**

Imagine que se encuentra con un amigo en el ascensor. Éste le pregunta en qué anda. Y usted le explica, en el trayecto del ascensor, desde la planta baja al piso 12 del edificio, la idea de emprendimiento que tiene en mente y por qué ésta será exitosa. Bajo ese supuesto, escriba lo que le comenta a ese amigo, más abajo, **en no más de 4 renglones.**

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- DRUCKER, Peter, *El ejecutivo eficaz*, Buenos Aires, Debolsillo, 2009.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- KERTÉSZ, Roberto, *Manual para la empresa familiar*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2010.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.

·MÓDULO 2·

GENERACIÓN Y VALIDACION DE LA IDEA

"Lo que no se empieza, nunca tendrá un final"
Johann Wolfgang von Goethe

Sí, uno puede tener miles de ideas, pero de nada sirven si no se las concreta. Con las ideas ocurren dos cosas:

1. Pensar que no es tan buena y que no se podrá vivir de ella, entonces no se hace nada y la idea queda solo en eso, una idea.
2. Sacarse los miedos, apostar por la idea, creer en ella, obsesionarse por ella, enamorarse de ella y comenzar a hacerla realidad, a materializarla. Es ese el momento en que la idea pasará de ser un sueño a ser una realidad.

Idea significa "Yo vi" en idioma griego. Esa visión se forma en la mente, por obra de la razón humana.

Cuando alguien piensa o menciona que tiene ganas de concretar un negocio, se expresa en estos términos: "Tengo una idea", "Se me ocurrió un negocio", y podríamos seguir así por un rato. De allí que concluimos que para iniciar un negocio, sea este producto o servicio, debo tener primero una Idea.

¿Y qué es una idea? Es una representación mental que surge a partir de un razonamiento.

Este concepto tiene varios usos. Una idea puede ser un **plan** o la **voluntad de realizar algo**: *"Mi idea es renunciar y salir de viaje"*, *"Ernesto sigue con*

la idea de vender la casa”; puede hacer **referencia al conocimiento** que alguien tenga sobre un tema determinado: “¿Tienes idea de lo difícil que es manejar esta empresa?”, “No conozco demasiado sobre el tema, sólo tengo una idea”; o puede incluso encontrarse relacionada con **una ocurrencia repentina** que al ser efectuada provoca determinadas consecuencias: “La mejor idea que se me ocurrió en la vida fue venir de vacaciones a esta ciudad”, “Se me ocurrió cómo resolver esta necesidad”.

Está íntimamente relacionada con la creatividad. Muchas veces se piensa que esa creatividad o facilidad de tener ideas, viene de nacimiento, que sólo algunas personas tienen acceso a ella y no es tan así. Las ideas nos pueden ocurrir a cualquiera de nosotros, pueden aparecer en cualquier momento, pero se manifiestan más seguido cuanto más relajados estamos.

Intervienen varios factores además de la posibilidad de estar relajados. Nuestra mente almacena todo aquello que estudiamos, observamos, sentimos, vivimos diariamente y realiza inconscientemente asociaciones libres que da lugar a ideas, muchas veces las tildamos como locas y las anulamos, otras veces les prestamos atención y dan solución a algún tema que nos preocupaba. Estas ideas y su aplicación generan cambios en nuestras vidas, en la sociedad, generan cambios de paradigmas.

Como hicimos mención a la creatividad, la definiremos: es la actividad mental a través de la cuál en algún momento una revelación o *insight* ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva. Rompemos nuestros patrones habituales de pensamientos y los cambiamos por otros.

Esto no ocurre sólo en la mente de las personas, sino también es el resultado de la interacción, del intercambio entre los individuos de esas diferentes ideas y así las mismas cobran vida o son descartadas.

Para pensar creativamente y generar ideas, debemos realizar asociaciones entre dos o más temas bien diferentes. Dado que la socialización, la culturalización, desde chicos nos va estructurando el pensamiento, debemos utilizar técnicas para poder mezclar temas o conceptos totalmente diferentes y generar una nueva realidad.

Según menciona Estanislao Bachrach en su libro *Ágil Mente*, podemos utilizar algunas técnicas para romper con los patrones de pensamiento lógico.

Entonces, para comenzar a desarrollar un futuro negocio debo partir de una

idea que dé respuesta a una necesidad que hemos observado, una solución a un problema o una innovación sobre un aspecto determinado.

Si bien el pálpito o la intuición pueden jugar un papel muy importante en el surgimiento de una idea de negocio, éstas también suelen elaborarse producto del análisis y observación cuidadosa de nuestra realidad.

En consecuencia, la capacidad de observar nuestra realidad circundante – nuestra circunstancia– es clave.

Se cuenta una anécdota de Onassis. Un periodista le pregunta: “¿Cómo hizo para hacer tanto dinero?”. Onassis le dice: “¿Ve esa silla?”. El periodista le dice: “Sí”. Onassis le contesta: “Yo la vi primero”.

¿Qué plantearse, entonces, si se tiene la idea, o, más aún, si no se la tiene?

I. PRIMERA APROXIMACIÓN: ¿DÓNDE BUSCAR IDEAS?

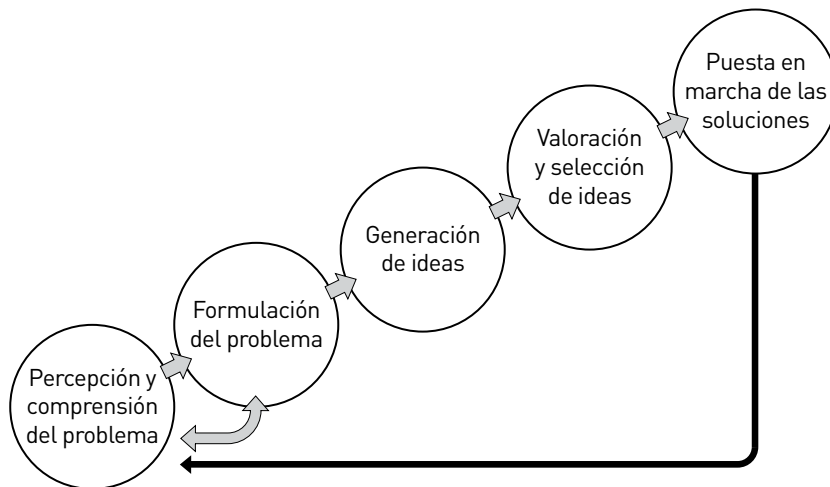
Si bien muchos “nacen” emprendedores, otros llegan a serlo después de un largo proceso de maduración de experiencias. Con las ideas de qué hacer, también.

¿Cómo hacer, entonces, para “producir” ideas?:

- El primer lugar en dónde buscar es uno mismo: ¿qué es lo que uno sabe hacer? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? Identificarlas es muy importante porque crecemos a partir de ellas. ¿Cómo identificarlas? Preguntarse: ¿qué es lo que nos resulta más fácil hacer? ¿Qué es lo que nos gusta más hacer? ¿Dónde hemos tenido más éxitos? Preguntar, incluso, a aquellos que nos conozcan bien.
- Reflexionar sobre la experiencia profesional que se ha tenido. Necesidades que observamos en los clientes, mejora en productos o servicios, nuevas formas de trabajar, nuevos enfoques.
- Consultar libros, revistas, sobre negocios y emprendedurismo.
- Plantearse qué producto o servicio le gustaría que le ofreciesen.

- Haga una lista de negocios que conozca y pregúntese por qué son exitosos (o no).
- Si va a otro lugar (región, ciudad, país) fijarse qué negocios hay y que no estén donde usted vive.
- Consultar con profesionales ligados al mundo de los negocios. Consultarles por ideas que ellos hayan tenido o sus clientes o sus proveedores.
- Compartir ideas con otros emprendedores, a través de conferencias, mesas redondas, reuniones.
- Participar de cursos o seminarios sobre el tema.
- Consultar a centros especializados en estos temas (el Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores, por ejemplo).

Puede verse, entonces, que “producir” ideas supone un intenso trabajo y que pocas veces, el pálpito nos sirve de atajo.



Un ejemplo, se nos ocurre, bastante completo acerca de cómo es el camino de aparición y maduración de una idea y la identificación de oportunidades, es el de AVI MUSIC.

Gabriel Fernando Álvarez formaba parte de un dúo de pop rock con el cual llegó a grabar un disco. Así vivió todas las dificultades con las que se encuentra el artista que recién se inicia, sobre todo en la provincia de Mendoza, República Argentina, donde vivía y aún vive.

“Nos costó mucho encontrar lugares para grabar, masterizar, hacer las fotos y el videoclip”, recuerda. “Nos salió un ojo de la cara y no logramos la calidad que queríamos”. En 2007 se propuso tener un estudio no sólo de grabación –en Mendoza no había ni siquiera uno–, sino que ofreciera todas esas soluciones: fabricación de discos en tandas pequeñas, fotógrafo, producción de videoclips.

Álvarez cree mucho en visualizar los objetos y encaminarse hacia ellos “como un toro”. “Miraba un cuarto de mi casa donde se guardaban cosas viejas y decía: ‘Acá podría tener el estudio’”, dice.

Su madre, que es cantante, estuvo invitada a un programa de televisión en el Canal 7 de Mendoza, donde se difundió una convocatoria de la Fundación Impulsar, destinada a emprendedores.

“Hice una capacitación de un mes y medio con ellos, donde condensaron muy bien los saberes de administración. Me aprobaron el Plan de Negocios. Compensaron mi debilidad, que era el aspecto legal; me dieron un capital inicial y mi vida dio un giro de 180 grados”, recuerda. Así fue que en diciembre del 2007 abrió la sala de grabación, tal como la había visualizado. La llamó AVI RECORDS, hoy AVI MUSIC.

Y se dio cuenta que se sentía más a gusto dentro de la “pecera” que como artista. En cuanto a los demás servicios, primero los tercerizó y luego fue creando departamentos internos, como el audiovisual (para las fotos promocionales), el de diseño gráfico para el arte de tapa de los discos), o el más reciente, el de videoclips, donde ya grabó algunos cortos y quiere hacer animación. Ahora, está armando un estudio de edición.

II. TÉCNICAS

Mediante ciertas técnicas, puede profundizarse esta búsqueda de “producción” de ideas. Así, por ejemplo, podríamos disponer de las siguientes técnicas:

Técnica 1: Racional

Pasos:

- Buscar y registrar necesidades insatisfechas que haya identificado.
- Realizar un análisis de cada una de ellas pensando en los posibles negocios que podrían desarrollarse, de ser satisfechas.

Ejemplo:

NECESIDADES	IDEA DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none">• Recibir asistencia en el uso de PC hogareñas	<ol style="list-style-type: none">1. Servicio de asistencia telefónica con abono.2. Organización de charlas de capacitación en los hogares.
<ul style="list-style-type: none">• Servicios para gente que vive sola	<ol style="list-style-type: none">1. Servicio de pago de impuestos.2. Empresa de limpieza para el hogar.

Técnica 2: Tormenta de ideas

Pasos:

- Reúnase con sus potenciales socios o, si su emprendimiento será personal, con amigos, conocidos o familiares. Antes de la reunión, coménteles que los reúne para que aporten ideas de negocio. Se puede acotar ese aporte de ideas a un sector de la industria, un tipo de actividad o a un tipo de clientes, entre otros parámetros.
- Establezca un límite de tiempo, o de cantidad de ideas, para el ejercicio.
- Explique las reglas de la "Tormenta de Ideas". 1) Todos deben decir todas las ideas que le vengan en mente, por más absurdas que les parezcan. Es importante tener en cuenta que importa más la cantidad

que la calidad. 2) Incluir ideas mejoradas de las ya propuestas. Una regla de oro de esta técnica es que nadie puede emitir juicio alguno sobre las ideas. Se deben evitar las "frases asesinas de ideas" del tipo: "Si, pero..." o "No va a funcionar" o "Eso no tiene nada que ver", que inhiben la creatividad. Si alguien hace una crítica, los demás tienen la obligación de hacerlo callar. 3) Una persona, sobre hoja de rota folios irá registrando las ideas. Otra será responsable de coordinar la reunión. Otra, finalmente, podrá controlar el tiempo que se le asignó a la reunión.

Ejemplo:

- Un chef busca una idea original y reúne a un grupo de amigos, según la técnica descrita.
- Objetivo: generar ideas para un negocio gastronómico.
- Participantes: el chef, dos amigos, un médico nutricionista, una mujer casada, un adolescente.

Ideas de negocio:

- Café literario
- Pub con música en vivo
- Pasta party para fiestas
- Entrega de postres a domicilio
- Comidas que no precisan heladera
- Comidas para turismo aventura
- Recetas para los envases de productos
- Preparación de comidas a domicilio
- Comedores baratos para trabajadores
- Tortas personalizadas
- Galletitas con la forma de marcas para regalos empresarios
- Pizzas dulces
- Helados salados
- Pan dulce salado
- Golosinas eróticas para adultos
- Productos regionales para exporta
- Restaurante donde los clientes cocinen
- Recetario en Internet

Técnica 3: Asociación forzosa

Pasos:

- Piense en algún producto o servicio que ya exista en el mercado. Servirá de punto de partida para generar nuevas ideas.
- Confeccione una lista de diez palabras elegidas al azar (pida, por ejemplo, a personas, que aporten palabras o abra un diccionario y elija sin mirar algunas o mire a su alrededor y busque palabras).
- Combine la idea inicial (producto o servicio elegido) con cada una de las palabras de la lista para obtener nuevas ideas a partir de la asociación de ambas.

Ejemplo:

- Un ex ejecutivo de una empresa multinacional quiere iniciar un negocio y busca ideas creativas.
- Negocio conocido: venta de cosméticos.

PALABRAS AL AZAR	IDEA DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none">• Teclado• Sensibilidad• Anteojos • Aula• Pastillas• Niños	<ul style="list-style-type: none">• Prueba de maquillaje en fotos computarizadas<ul style="list-style-type: none">• Cosméticos para pieles sensibles• Crema protectora para la irritación en la nariz producida por la montura de los anteojos<ul style="list-style-type: none">• Clases de cuidados de la piel<ul style="list-style-type: none">• Crema en cápsulas• Maquillaje para jugar

Aparecidas las ideas, **el segundo paso** será determinar la calidad de esa “idea de negocio” y luego, si hubiese varias, cuál de ellas será la mejor.

III. FODA

En todo aquello que hacemos nunca estamos solos, por lo tanto, en el mundo de los negocios tampoco.

Es habitual leer en diferentes textos la palabra de Sun Tzu, estrategia militar de la antigua China, refiriéndose al respecto: “Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla”.

Una herramienta sencilla y útil para esto es la matriz **FODA**, significando sus iniciales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las **Fortalezas y Debilidades** son internas, las nuestras, controladas por nosotros. Por lo tanto están asociadas a la idea.

Esta matriz puede usarse para el aspecto individual, personal y para la idea, el emprendimiento. Es el caso que nos ocupa, la utilizaremos enfocándonos en nuestro emprendimiento.

Las **Fortalezas** son los puntos más sólidos del mismo:

- ¿Qué se destaca de mi servicio/producto?
- ¿Qué ventajas tengo respecto a mis competidores?
- ¿Por qué me tendrían que comprar mis clientes?

Las **Debilidades** son los puntos más flojos de mi servicio/producto, que respondo habiendo observado a mis competidores:

- ¿En qué aspecto estoy débil o fallo?
- ¿En qué aspectos estoy por debajo de mis competidores?
- ¿Por qué mis potenciales clientes no comprarían mi servicio/producto?

Las **Oportunidades y Amenazas** son aspectos externos al emprendimiento, **no** están bajo nuestro dominio y tienen que ver con el entorno socio-político-económico. Afectan aquí también las características del nicho de negocio.

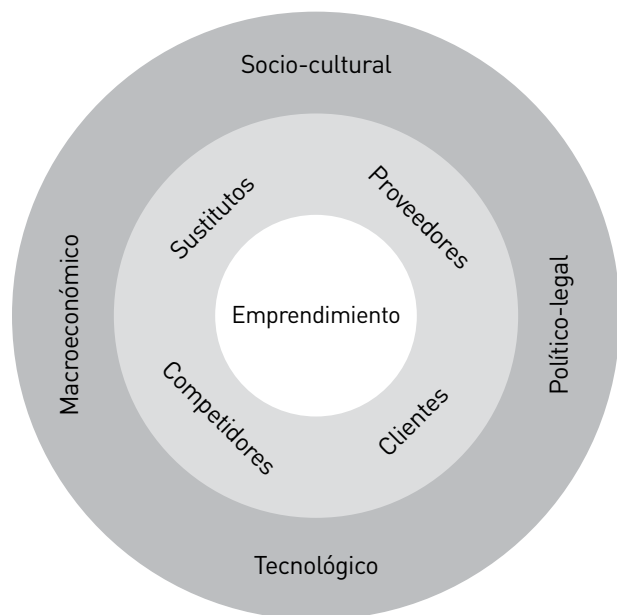
Las **Oportunidades** son los factores externos favorables al emprendimiento. Podemos analizarlas en base a:

- ¿Cuáles son las respuestas a las necesidades del mercado?
- ¿Cómo puedo diferenciarme de mis competidores?
- ¿Qué cambios del entorno pueden favorecer a mi negocio?

Las **Amenazas** son los factores del entorno que suponen un peligro para mi emprendimiento. Podemos preguntarnos:

- ¿Qué están haciendo mis competidores que yo no esté haciendo?
- ¿Podría haber nuevos competidores en el mercado?
- ¿Qué cambios socioeconómicos podrían afectar mi emprendimiento?

El siguiente esquema puede orientar sobre los aspectos a tener en cuenta para analizar el entorno.



El primer círculo que rodea al Emprendimiento es el *Micro entorno* (o competitivo) y el círculo más alejado es el *Macro entorno* (o general).

Si deseamos analizar los diferentes aspectos de adentro hacia afuera, tenemos:

- Los Clientes, con sus exigencias y el poder de negociación que puede tener con ellos.
- Los Competidores, que pueden hallarse en el mismo sector o parte del mercado donde va a operar y los posibles competidores potenciales que se pueden agregar.
- Los Proveedores, con sus ofertas y exigencias de pago. También aquí es importante el poder de negociación que se pueda lograr.
- Los Sustitutos, la amenaza de llegada de productos o servicios sustitutos.
- Lo Sociocultural tiene que ver con: calidad de vida, nivel educativo, conductas de consumo, características demográficas, etc.
- Lo Macroeconómico responde a tamaño de la economía y su evolución, la inflación que puede haber, las tasas de interés que se aplican, el nivel de ocupación en ese momento.
- Lo Político-social, hace referencia a la existencia o no de seguridad jurídica, la situación política, la legislación específica que puede afectar al emprendimiento y el aspecto fiscal.
- En lo Tecnológico, debemos ver qué disponibilidad de tecnología existe y si podemos acceder a ella, el recurso humano adecuado para administrar a la tecnología, y que aspectos de infraestructura existen (comunicaciones, rutas, transporte, etc.).

Trabajado lo anterior y realizadas las notas del caso, lo que nos queda es relacionar las oportunidades y amenaza con las debilidades y fortalezas.

Este análisis nos permitirá:

1. Hacer un diagnóstico de situación del emprendimiento, analizando los puntos fuertes con los débiles.

- 2. Realizar un análisis del entorno del emprendimiento. Aquí analizamos las oportunidades y amenazas.
- 3. Definimos las estrategias a tomar para evitar los puntos débiles, superar amenazas, potenciar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.

IV. FACTIBILIDAD

Elegir siempre significa renunciar a algo. Cuando usted selecciona la idea que después desarrollará como negocio, está descartando otras posibilidades. Quizás usted elija una idea que el mercado rechazará o descarte una que sus potenciales clientes recibirían de buena gana. Para minimizar la posibilidad de equivocarse debe evaluar las ideas considerando qué significan y qué riesgos implican.

Para analizar las variantes que más adelante veremos se debe utilizar el buen criterio y el sentido común. Cuando se está muy convencido (enamorado) de la idea elegida, es fácil dejarse llevar por el impulso a ponerla en acción rápidamente. Analizarla en extremo, también nos llevaría a demorar su implementación. Debemos actuar en el punto medio, realizar un análisis que nos permita ver si es factible realizarla o si se detectan fallas corregirlas a tiempo.

Para dicho análisis las variables que deberá considerar con detenimiento son:

- Verificar que el servicio/producto sea realizable no sólo como prototipo, sino también a mayor escala.
- El monto de la inversión inicial.
- La novedad.
- La complejidad de la idea (para ser comunicada al mercado).
- La cantidad de competidores actuales y potenciales.
- Grado de dificultad en la implementación.
- Tecnología y conocimientos requeridos.

- Potencial de crecimiento.
- Éxito de negocios similares en el país y en el exterior.
- Compatibilidad con gustos e intereses personales.

Un ejemplo: mediante una escala de 1 al 10 evalúe cada una de esas variables, referidos a la situación de éstas, respecto a cada negocio en análisis. Podrían, incluso, agregarse más variables, de ser necesarios.

Supongamos que una empleada despedida está buscando un negocio en el cual invertir el dinero de la indemnización que recibió. Está comparando dos opciones: instalar una heladería o armar un servicio de asistencia personal y cafetería. Después de su evaluación, concluye que la más conveniente es la segunda opción.

ALTERNATIVAS	HELADERÍA	SERVICIO DE ASISTENCIA PERSONAL Y CAFETERÍA (trámites, compras, pagos de servicios, envío de paquetes, etc.)
Inversión inicial	6	8
Novedad de la idea	6	7
Complejidad de la idea	10	9
Cantidad de competidores (actuales y futuros)	0	4
Tecnología y conocimientos requeridos	5	7
Potencial de crecimiento	6	7
Éxito de negocios similares en el país y en el exterior	4	8
Compatibilidad con gustos e interés personal	8	8
Puntaje total	45	58

Un ejemplo de cómo nacen las ideas y las empresas. El ejemplo corresponde a la empresa **EDITOPIA**, iniciada por Verónica Carman. Ella efectuó la cursada del Programa Desarrollo Emprendedor, llevado a cabo por el GCBA, en 2009. Obtuvo mención de honor por haber estado entre los diez primeros en su tipo de proyecto. Cuando le preguntamos cómo y cuándo surgió la idea de llevar a cabo su emprendimiento, nos respondió:

“Los dos socios somos diseñadores gráficos y hemos trabajado en importantes medios del sector editorial. Tuvimos una experiencia en el 2002 como emprendedores con la Secretaria de Turismo, donde manejamos todos los procesos, desde el contacto con el cliente hasta la realización final de los productos promocionales gráficos. Una vez terminada la campaña no seguimos desarrollando el emprendimiento. En 2009 surgió la propuesta de un proyecto editorial importante y tomamos la decisión de conformar Editopia, estrategias de diseño”.

Otro ejemplo:

El de **VIOLETA de YAPA, turismo con personalidad**, generado por Marie Karine Manoli. Ella y su socia trabajaban para el Gobierno de Canadá, en Quebec. Tenían alguna experiencia previa y ganas de llevar a cabo un emprendimiento turístico. Deciden viajar a Buenos Aires y participan del programa Desarrollo Emprendedor 2010. Se dan cuenta de que les faltaban herramientas. La cursada les permitió “bajar a la tierra” todas las ideas que tenían. Les permitió mejorar el negocio y organizarse mejor. Ganaron el 1º premio al mejor Plan de Negocios de esa edición. El premio les supuso reconocimiento y confirmación de la idea en cuanto a que era buena.

La primera condición que han de tener las ideas es ser adecuada a la personalidad, las características, las habilidades, los gustos, los conocimientos y las aficiones del emprendedor. Una idea puede ser muy buena, pero si a la persona concreta no le gusta o requiere conocimientos que no tiene ni puede adquirir, es inútil. Una idea que apasiona sobre un tema que se conoce y que encaja en la propia personalidad, tiene todo el sentido.

V. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros,

que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



Extracto de la nota de Emiliana Miguélez, publicada en Clarín Económico el 21/05/2017:

Figuritas de madera para chicos y grandes

Para los chicos es un juego y para los adultos, una forma de combatir el estrés.

Como los muñequitos del Playmobil o como algunos de los que vienen en el interior de los huevitos Kinder. Casi tan chiquitas son las figuritas de madera de **Peg Land**. También sirven para que los chicos jueguen; pero la diferencia en este caso es que las figuritas son de madera, y vienen en cajas que también contienen pinturas al agua, barniz, pinceles e instructivo para guiar mínimamente al lego en la personalización de la imagen.

Corina Cassola concibió estos kits como un **recurso para que los chicos hicieran una actividad recreativa con sus padres**; pero, cuando los puso a la venta –a fines de 2016–, vio que a los adultos les interesaba también para ellos solos. Serán los mismos grandotes que ahora se compran mandalas para pintarlas en busca del niño interior o de una salida al estrés. O será que, al tratarse de figuras –muy estilizadas– humanas, los muñequitos de madera pueden convertirse, una vez pintados, en penates, esas figuras de sus antepasados que

los antiguos romanos conservaban en sus casas, en la creencia de que tenían un efecto protector.

Por eso, después de su primera venta grande –para la Navidad de 2016–, los kits de **Peg Land** empezaron a venderse no sólo en jugueterías, sino también en los locales de artículos de diseño.

Su creadora, Corina Cassola, es diseñadora industrial; y, para darles a los muñequitos lisos –no sólo porque vienen sin pintar, sino porque son 100% suaves al tacto– ese acabado perfecto, diseñó ella misma las herramientas necesarias. Luego hizo un “casting” de carpinterías y se quedó con la que le funcionó mejor, que trabaja con esas herramientas y sólo para ella.

“No son artesanales, hechos uno por uno”, explica. “Se hacen en serie, pero con una máquina especial; y después se los pule”, explica la emprendedora. La madera utilizada es misionera, con lo que se obtiene un producto natural, de gran durabilidad y no tóxico, pensado para una manipulación intensa y segura.

Luego, las piezas pasan al taller y se arman los packs, incorporándose la pintura –los colores primarios, más el blanco y el negro–, los pinceles –que provienen de otros proveedores– y el instructivo, “que es un paso a paso para alguien que no tiene la menor idea de cómo pintar, pero no una guía para decir cómo hay que hacer para que queden igual que un determinado modelo”, aclara Cassola.

Hay diferentes kits para elegir, entre ellos de Familia, Superhéroes, Princesas, Wedding, Frida o Calaveras. También pueden comprarse las cajas de reposición de las figuras. Todos los productos **Peg Land** se consiguen en locales a los cuales llegan, en su mayoría, a través de un distribuidor.

La firma tiene en puerta el lanzamiento de un kit para souvenirs de bautismo, en dos versiones: las figuritas ya pintadas y con papel aparte para fabricarles las alitas de ángel y pegárselas, o bien con los muñequitos en blanco como siempre, para poder personalizarlos. Esta idea, al igual que el kit Frida, surgió por la inesperada aceptación que **Peg Land** tuvo entre los adultos, aunque la marca nunca perdió su impronta eminentemente infantil. Al final del día, todos seguimos teniendo algo de niños.

(Esta nota fue publicada en nuestro sitio web el 28/05/2017)

Ahora, será el turno de trabajar.

VI. EJERCICIOS DE APLICACIÓN

• *Ejercicio de aplicación n° 2.1.*

Aplique, para desarrollarla y perfeccionarla, las tres técnicas de generación de ideas (racional, tormenta de ideas, asociación forzosa) según los esquemas de análisis que le proponen. Para la segunda técnica, convoque a personas de su confianza. Luego, determine la “calidad” de las dos mejores ideas que haya analizado.

• *Ejercicio de aplicación n° 2.2.*

Describa brevemente cómo le permitiría maximizar el aprovechamiento de la mejor idea (resultante del análisis), las fortalezas que identificó de sí mismo.

• *Ejercicio de aplicación n° 2.3.*

Evaluación de factibilidad: a la idea trabajada en los ejercicios 2.1. y 2.2. aplíquele el cuadro de evaluación de factibilidad visto en la página anterior.

• *Ejercicio de aplicación n° 2.4.*

Según todas las consideraciones vistas más arriba, así como lo considerado en el Ejercicio de Aplicación n° 1.3., al finalizar el Módulo 1, efectúe el análisis FODA/PALT de su Idea. Disponga para dicho análisis de esa información en el siguiente cuadro.

Como podrá observar, sólo se aplica el Sistema P.A.L.T a las Fortalezas y Debilidades. No en cambio, para las oportunidades y amenazas.

La **P**, significa lo psicológico. Por lo tanto, anotará las Fortalezas y Debilidades que considere tener en ese aspecto.

La **A**, se refiere a lo administrativo. Por lo tanto, anotará las Fortalezas y Debilidades que considere tener en ese aspecto.

La **L**, significa lo legal. Por lo tanto, anotará las Fortalezas y Debilidades que considere tener en ese aspecto.

La **T**, significa lo técnico. Por lo tanto, anotará las Fortalezas y Debilidades que considere tener en ese aspecto.

En los cuadros de Oportunidades y Amenazas, coloca las que interprete como tales, las coloca en forma general, sin encuadrarlas en los ítems antes mencionados.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
P				
A				
L				
T				

VII. CONSIDERACIONES GENERALES

Al llegar a este punto consideramos que ha trabajado los aspectos que fuimos mencionando. Muchas veces ocurre que ante la ansiedad de llegar a concretar la Idea, se pasan por alto estos aspectos y en realidad son la piedra basal del éxito. Es por ello que haremos foco en puntos importantes a tener en cuenta:

- Una vez que encuentra la Idea, estúdiala, valórela, consulte con otros si es lo que necesitan. Esto impedirá cegarse con ella, evitará golpearse con la realidad y llevarse un disgusto.
- La Idea es importante, pero no debe ser ultra secreta. Si no testea la misma con la comunidad, no sabrá cuán efectiva puede ser. En este aspecto de compartir, se entiende que uno ha de ir paso a paso, no va a entregar una fórmula. Lo que tratará de averiguar y el servicio/producto pensado es tan necesario como usted lo piensa.

- Lo importante del negocio es que tenga algo que los demás no tienen y por eso la gente se lo va a pedir. A eso se llama valor agregado, es lo que lo hace especial. Se dice que el valor agregado es darle al cliente más de lo que espera recibir.

- No se conforme con ser sólo uno más. Sea diferente.

- Busque la forma de explicar lo que desea hacer de manera sencilla y entendible. En los próximos módulos verá cómo perfeccionarlo.

- Tiene que ser creativo o consultar y rodearse de gente creativa.

- Incentívese para tener ideas, lea lo que nunca lee, coma comidas de otros países, navegue por la red investigando, descanse, relájese. Y si puede viajar, hágalo, para conocer otros lugares, otras costumbres, otras cosas.

- Imagínese su idea hecha realidad.

- Siempre hay competencia, en el rubro que sea. Obsérvela, estudie sus procesos, averigüe quiénes son sus clientes.

- Organice su día: tiempo para su trabajo, tiempo para su idea y tiempo para vivir. Si no vive, tu idea no tendrá oxígeno para desarrollarse.

Paulo Coelho escribió: “Siempre que un hombre hace aquello que le entusiasma, es que está siguiendo su leyenda”. Si nos involucramos en un emprendimiento sobre el que tenemos intereses genuinos, allí también estará la intuición y la mirada interior que impulse nuestro proceso creativo. Los mayores éxitos de la humanidad están asociados a personas entusiasmadas, que disfrutaron del esfuerzo de sus acciones más allá de los resultados inmediatos. Tal es el caso de Edison, Da Vinci, Jesús, San Martín y muchos otros hombres y mujeres de la historia, pero también seguramente el de muchos de nuestros amigos y familiares, quizá nuestros abuelos que forjaron un futuro para su familia sustentado en el entusiasmo y la dedicación.

Una persona no trabaja igual cuando hace algo que le agrada que cuando hace algo que le disgusta. Si busca generar un emprendimiento, debe saber que pasará tiempo con él, que ocupará sus pensamientos largas horas, que demandará dinero, renunciamentos, tiempos propios y ajenos. Vale la pena entonces, asegurarse de que el proyecto sea suficientemente inspirador.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ANZOLA, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, Nueva York, Ed. Garw Hill, 2010.
- ARIEU, Agustín, *Emprender desde el aula. Un modelo vocacional emprendedor*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2017.
- BERESTEIN, Marcelo, *201 Mensajes para emprender y liderar*, Buenos Aires, Paradigma, 2008.
- COVEY, Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente afectiva*, Buenos Aires, Paidós, 1997.
- DRUCKER, Peter, *El ejecutivo eficaz*, Buenos Aires, Debolsillo, 2009.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- KANTIS, Hugo y DRUCAROFF, Sergio, *Corriendo las fronteras para crear y potenciar su empresa*, Buenos Aires, Granica, 2012.
- KERTÉSZ, Roberto, *Manual para la empresa familiar*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2010.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.

· MÓDULO 3 ·

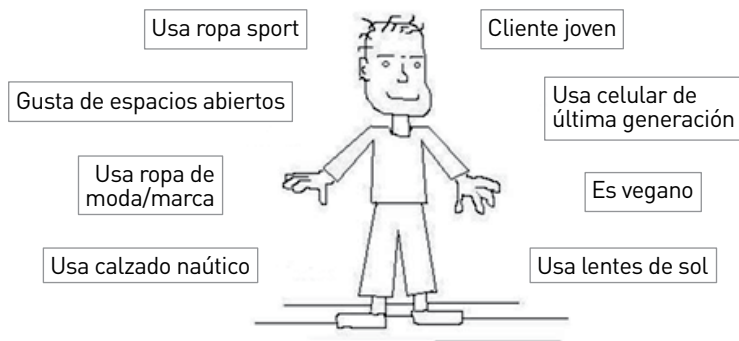
QUIÉN ES EL CLIENTE Y PROPUESTA DE VALOR

Debemos entender cuál es nuestra realidad hoy y adónde queremos llegar. Reflexionar sobre el cambio de paradigma que nos rodea, para resolver nuestros desafíos. Mi realidad de hoy no me impide comenzar a construir mi proyecto. Entender al cliente y sus necesidades: él no compra nuestro servicio/producto, **busca una solución a sus problemas.**

I. QUIÉN ES EL CLIENTE

En el módulo anterior trabajamos la Idea. En éste debemos concentrarnos en definir quién es el cliente para el servicio/producto pensado. En caso de que el emprendimiento ya estuviera en marcha, igual es conveniente hacer este ejercicio para ver si se está actuando en el camino correcto.

Una de las formas es imaginarse quién nos compraría lo que ofrecemos y sin necesidad de ser un dibujante, animarse y en una hoja grande dibujar a esa persona (hombre, mujer, joven, niño, etc.). Y luego alrededor escribir qué cosas usa, qué costumbres tiene, qué compra y lo que podamos saber de él o ella.



Nos esforzamos a poner los mayores detalles y si vemos que algo falta, salimos a la calle a observar ese tipo de gente. Esto nos permitirá definir a nuestro cliente y ver si lo que deseamos ofrecerle encaja con él o debo variar la edad, o sexo, o la propuesta.

Otra forma más directa de hacerlo es preguntarle a la persona si le gustaría un servicio/producto como el que ustedes idearon. A esto le llamaríamos afinar la puntería, aterrizar en la realidad.

Una ayuda importante la da el comparar el servicio/producto, sus características, beneficios, con los posibles clientes. Para ello arme una tabla como la de la imagen.

II. EJERCICIOS DE APLICACIÓN

• Ejercicio de aplicación n° 3.1.

SERVICIO / PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS	POTENCIAL CLIENTE

Al lado de cada servicio/producto, ponga sus características, qué beneficios se obtienen de él y en la última columna coloque qué personas se podrían beneficiar con él, en base a lo anterior.

Otro aspecto a tener en cuenta para descubrir a su cliente es la Competencia.

En esta oportunidad, investigar a su competencia y cuáles son las características de sus clientes es sumamente importante, no para que vaya detrás de los mismos clientes, sino para observar qué características tienen estos y si existe algún tipo de cliente que no estén atendiendo adecuadamente. Es allí donde puede surgir un nicho y de esa manera hacer la diferencia.

Advertencia: siempre hay competencia, de una forma u otra. Trate de completar el siguiente cuadro:

• Ejercicio de aplicación n° 3.2.

COMPETIDOR	SERVICIO / PRODUCTO	CLIENTE QUE NO ATIENDE	CLIENTE QUE NO ATIENDE ADECUADAMENTE

También es bueno identificar algunos factores de quién podría beneficiarse con su servicio/producto, también quién pagaría por el mismo, etc.

EDAD	
UBICACIÓN	
EDUCACIÓN	
NIVEL ECONÓMICO	
OCUPACIÓN / PROFESIÓN	

ESTADO CIVIL	
PERSONALIDAD	
ESTILO DE VIDA	
HOBBIES	
OTROS	

Y aquí llegamos a la definición:

Mi cliente es (características demográficas), se caracteriza por (personalidad) y necesita de mi servicio/producto porque (solución/beneficio para el cliente).

O, de otra forma:

Mi cliente es

, se caracteriza por

, necesita mi servicio/productor porque

Hecho esto ha llegado el momento de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas habrá con estas características dentro del mercado que deseo trabajar?
- ¿Este cliente se dará cuenta del beneficio que ofrece mi servicio/producto?

- ¿Pueden pagar por mi servicio/producto?
- ¿Qué formas hay para hacerle llegar mi mensaje a ellos?
- ¿Es un cliente accesible?

Estas investigaciones y respuestas no se logran en un día. Habrá que investigar datos para completar los ejercicios, pero lo importante es que identifique al cliente, pues va a ser una parte importante de su éxito.

Importante:

- No todos pueden ser sus clientes.
- No todos quieren ser sus clientes.

Para finalizar esta etapa del análisis, trate de responder a esta pregunta: ¿Quiénes no son clientes, potenciales o reales, hoy, míos o de la competencia?

Un ejemplo, para ilustrar: las estaciones de servicios, varios años atrás, sólo tenían como clientes a quienes requerían combustible o productos relacionados con los vehículos. No a quienes requerían de productos de kioscos, cafeterías, pequeños supermercados. Ahora nos parece totalmente lógico que así sea, vistas las necesidades de las personas que manejan. Años atrás, sin embargo, era ilógico pensar una relación entre ambos productos y servicios.

III. ¿QUÉ ES DESIGN THINKING?

El **Design Thinking** o *Pensamiento de Diseño* es una metodología de resolución de problemas aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo. Actualmente recibe una amplia atención en escuelas de negocios, en centros de innovación social y desarrollo de emprendimientos.

Esta disciplina usa los métodos y la sensibilidad del diseñador para que las necesidades de la gente coincidan con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad comercial. Permite trabajar en equipo para desarrollar innovaciones de manera abierta y colaborativa. Persigue estimular la cooperación y la creatividad rompiendo con ideas preconcebidas con el fin de

generar opciones innovadoras para abordar problemas o mejorar situaciones.

El *Design Thinking* pone en el centro a las **personas**, no tanto con la visión de una investigación de mercado sino con la **mirada de un etnógrafo**, que observa y participa en la comunidad que investiga.

Centra sus esfuerzos, como veremos a continuación, en empatizar con los usuarios, en generar ideas creativas y en confrontarlas continuamente con el usuario a través del **prototipo** como instrumento de aprendizaje, pensamiento y referencia para la evaluación de las soluciones. Se concibe como un **proceso iterativo** en acercamiento progresivo a una solución mejor. Para ello se debe cambiar la concepción del trabajo como algo cerrado con una entrega final y definitiva para cambiarla por un proceso de **gestión de la incertidumbre y del fracaso**.

La **evaluación** en *Design Thinking* no tiene como resultado una calificación sino un aprendizaje. No es el final del proceso sino que da pie a una nueva acción: la implementación de mejoras en el prototipo presentado a consideración.

Las distintas fases que proponen son:

1. EMPATIZAR / Comprender al otro. Se pretende descubrir las necesidades y aquello que es importante para el otro, para el que diseña. Por ello es importante llegar a comprenderlo, observando pero también participando de forma activa.

2. DEFINIR el reto o el problema. Se busca clarificar y concretar el problema que vamos a abordar de manera que sea significativo y que podamos diseñar soluciones viables. La definición del problema es fundamental para que el proceso de diseño tenga éxito.

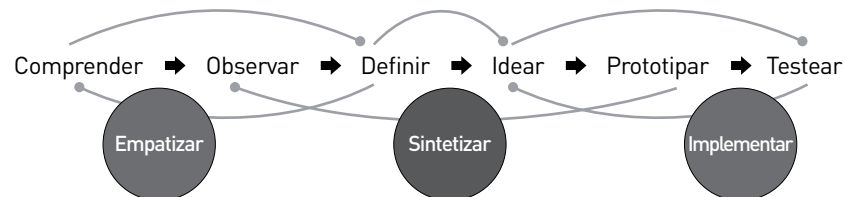
3. IDEAR posibles soluciones. Consiste en generar ideas desde las más atrevidas a las más comedidas que permitan generar soluciones innovadoras y eficaces.

4. PROTOTIPAR modelos tangibles con las soluciones. Se diseña una solución y se crea de manera tangible. No se trata de presentar la idea del proyecto de forma oral, sino con un artefacto, digital o físico dependiendo el tipo de propuesta que se formule. Prototipar nos ayuda a pensar como creadores y a comunicar con nuestro cliente o

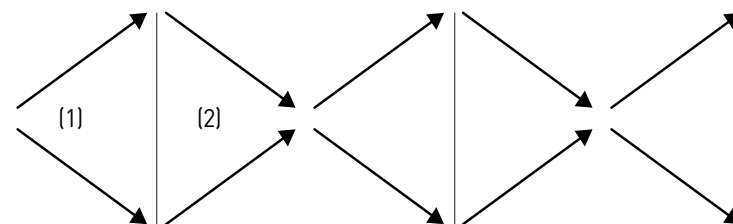
usuario. Además es un método más barato para optimizar un producto o un proceso a través de aproximaciones progresivas a una solución satisfactoria mediante un procedimiento de fallo y error.

5. EVALUAR los prototipos. Como apuntábamos anteriormente, la evaluación no tiene como resultado una calificación sino un aprendizaje. Se trata de mostrar y confrontar con el usuario para aprender de él y generar un prototipo cada vez mejor.

Aunque se presentan de manera sucesiva, se trata de un proceso interactivo, en el que en función de las diversas necesidades se puede volver atrás tantas veces como sea necesario.

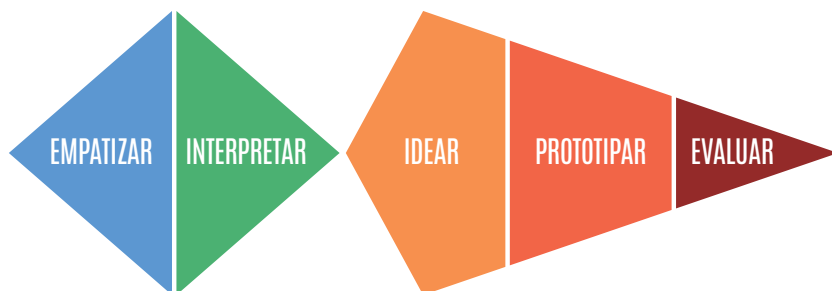


Si ha interpretado esto, ahora iremos paso a paso con su idea. Cuando tiene su idea o grupo de ideas, se debe comenzar a efectuar iteraciones. Iteración significa el acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado. Cada repetición del proceso también se le denomina una "iteración", y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.

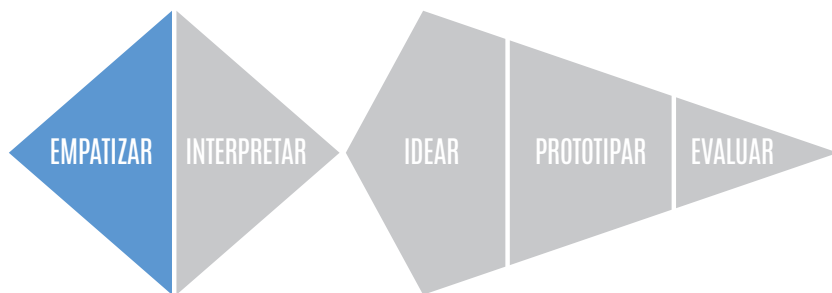


El proceso se inicia creando opciones (1) y luego eligiendo opciones (2). De esta forma vamos a llegar a una versión del servicio/producto a ofrecer y a partir de allí, se inicia el siguiente camino:

Cuadro 3.4



Veamos por partes:

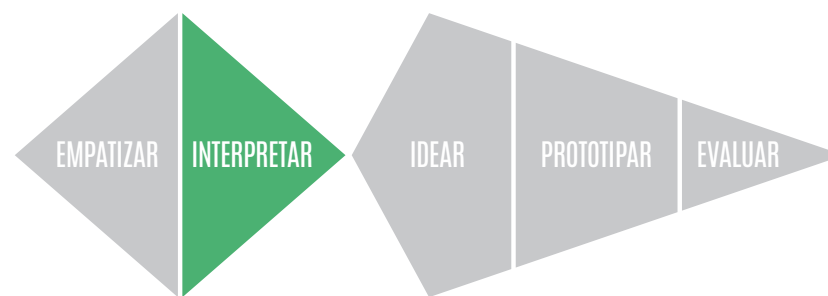


Empatizar consiste en explorar cómo lo ve y ha de recibirlo el potencial cliente/beneficiado, descubrir nuevas opiniones y puntos de vista. Si ha armado un prototipo elemental o una muestra de lo que propone, realizar charlas, dejar que el otro lo manipule, mirar y escuchar lo que el potencial cliente hace y dice.

Para esto es importante armar grupos de prueba, salir a la calle y exponer a la gente lo que uno desea hacer, tomar notas, filmar reacciones, o sea exponerse, para validar el modelo de proyecto. Esto nos permite recolectar mucha información.

Lo importante es salir con un propósito y objetivo definidos: entrevistar posibles usuarios, mostrarle el modelo y registrar todo en detalle.

Tratar de conectarse con la situación desde el punto de vista del entrevistado, sin filtrar información “a priori”. O sea no prejuizar lo que me van a decir o están diciendo.



Interpretar: Este es el paso siguiente, procesar y sintetizar, entender lo que se nos expresó y definir el problema a resolver.

Supongamos que la propuesta al grupo fue tratar qué necesidad o problema educacional necesitarán resolver. De toda la charla primero buscarán ver las diferentes opciones que se presentan, para luego reducirlas a las más importantes. Registraron las características del usuario, escucharon lo que dijo, hizo, manifestó sentir y lo que habitualmente hace. Esto permite armar un mapa de empatía, para luego interpretarlo.

En este cuadro vemos que acciones debo realizar y que puedo obtener de ellas:

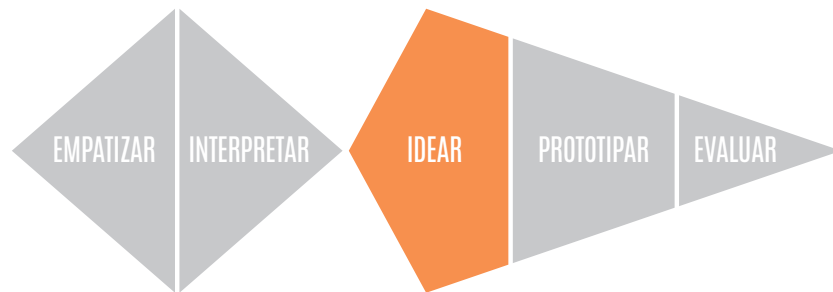
EL ENTREVISTADO	AL	INTERPRETO
DICE PIENSA	PREGUNTAR	NECESIDADES EXPLÍCITAS
HACE USA	OBSERVAR	NECESIDADES OBSERVABLES
SABE SIENTE SUEÑA	INFERIR	NECESIDADES IMPLÍCITAS NECESIDADES LATENTES

Idear: Seguimos suponiendo y vemos que se puede escribir la dificultad a resolver:

Los alumnos necesitan **una mejor forma de escribir** porque **no se entiende lo que quieren decir**.

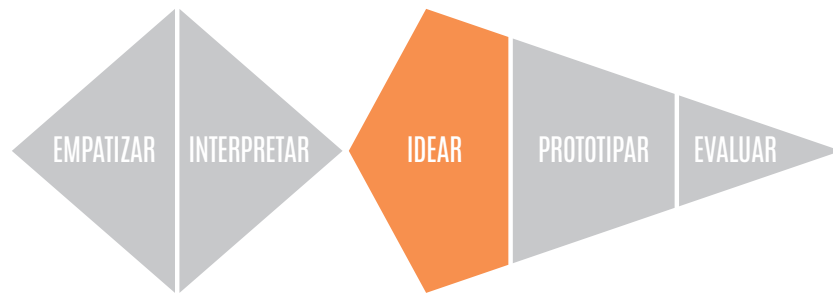
- Los alumnos....son los sujetos que tienen el problema.
- Necesitan....hay una necesidad concreta.
- Mejor forma de escribir....el tema a resolver.
- Porque....es una forma de relacionar necesidad y causa.
- No se entiende lo que quieren decir....causa de la necesidad.

Esto nos llevará a generar o conformar una idea:



Prototipar: Y esa idea me lleva a armar un prototipo y exponerlo a la comunidad para ver si resuelve la necesidad detectada.

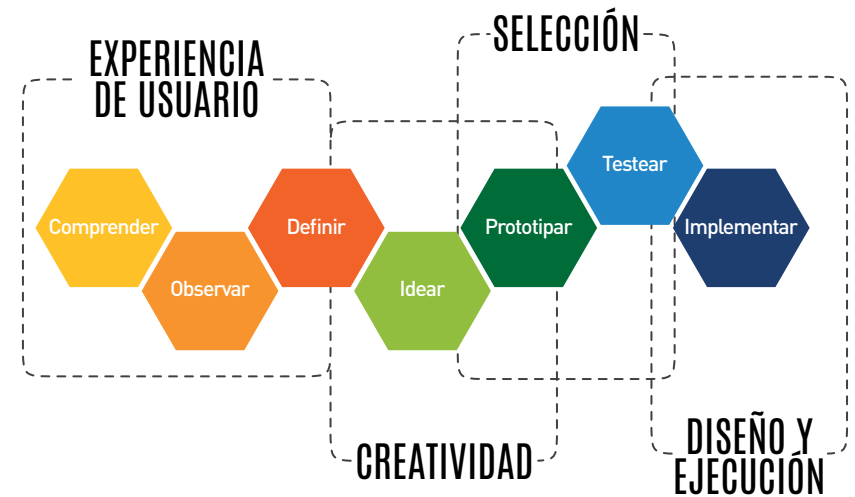
Evaluar: Nuevamente, escucho, recolecto información, observaciones, etc., y paso a evaluar con esa visión el prototipo.



Es por eso que el desarrollo de la propuesta de valor (servicio/producto) no es lineal. Hay marchas y contra marchas, ajustes, antes de llegar a la propuesta de valor definitiva.

El siguiente cuadro expresa resumidamente la interrelación de las partes.

Cuadro 3.5



Para mayor información sobre el *Design Thinking* recomendamos ver, en YouTube, los videos sobre *Design Thinking* en español. Hay varios de ellos. Elija aquellos que le aporten más información y comprensión sobre cómo opera.

• **Ejercicio de aplicación n° 3.3.**

Tomando su idea de proyecto, busque desarrollarla siguiendo los pasos propuestos por *Design Thinking*. Tome como referencia lo leído en el Módulo más lo visto en YouTube, según los videos por los que optó.

IV. LA COMPETENCIA

Si ya tengo la propuesta de valor, un tema importante a tratar es el de la competencia, que en algún punto mencionamos al pasar y aquí llegó el momento de tratarlo con más profundidad.

Cuanto más sepamos de ella, más preparados estaremos para:

- Introducirnos en el mercado.
- Luego ganar participación en el mercado.
- Finalmente poder mantenernos en el mercado.

Los elementos a investigar son:

- **Zona geográfica:** Cuánta competencia tenemos en la zona que pensamos trabajar y donde se encuentran.

- **Características comerciales:** Cuáles son las mismas, cómo es su local, cómo se relacionan con los clientes.

- **Precio de venta:** Cuánta es la variación de precios, si está por encima o debajo del promedio de mercado, si la cantidad incide en los precios de venta.

- **Cantidad y perfil de clientes:** Esto se estima por observación del movimiento y cómo son quienes compran. A veces, según el volumen del negocio, las asociaciones comerciales pueden tener una información general del los mismos.

- **Proveedores:** Quiénes son, cómo les compran, en qué lugares los tienen, si existe la posibilidad de que algunos de esos proveedores sean los mismos que podrían proveernos a nosotros. Esto facilitaría obtener alguna información.

- **Calidad de atención al cliente:** Este punto es muy importante, pues puede aportar datos en los cuales no se haya pensado, o también detectar falencias que pueden ser utilizadas para ganar clientes.

Otros ítems que podemos abordar son:

- Limpieza de las instalaciones
- Presentación de los empleados
- Acciones de marketing y política comercial
- Cómo llaman la atención
- Cómo atraen a los clientes
- Promociones o plazos de pago que ofrecen
- Antigüedad de sus equipos
- Calidad de insumos
- Garantías que ofrecen
- Servicio de post venta
- Servicio Técnico

¿Cómo se obtiene esta información?

- Por internet:

- Precio
- Característica del producto
- Formas de pago
- Quiénes son sus clientes
- A qué mercados exporta
- Si dispone de certificaciones

- Charlas informales con colegas o proveedores

- Por observación de los puntos de ventas:

- Cómo está ordenado el local
- Aseo y limpieza
- Atienden los dueños o empleados
- Qué días y horas tienen más clientes
- Cómo son sus clientes
- Otros

- Usar el servicio

- Comprar el producto (autopsia)

- Desarrollar "inteligencia" de negocios

- Contratar gente que lo haga

- Comparar nuestra tecnología vs. la de ellos
- Contratar personal de la competencia
- Usar el “cliente incógnito” (Mystery Shopper)
 - Quién luego elabora informes (también es usado para evaluar a la propia organización)
- Aplicar FODA

• Ejercicio de Aplicación n° 3.4.

Siguiendo el modelo propuesto en el análisis de la competencia, aplíquelo a su idea de proyecto, a partir de lo desarrollado en *Design Thinking*.

V. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros, que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



Lea esta nota que el diario Perfil le realizó al emprendedor Gastón Greco:

Gastón Greco, se animó a hacer algo más

Pasó algo más de un año pero Gastón Greco recuerda como si fuera

ayer aquella carta que le mandó a Mauricio Macri donde, sin ningún tipo de tapujo, lo instaba a que use los zapatos que él fabricaba. Se presentó entonces tuteándolo, le contó que era un emprendedor chaqueño que quería que él apostara a las marcas nacionales, sobre todo, a la suya. “Te vi muchas veces con zapatos Superga, marca italiana, otras con Nike, marca americana, y me parece que el Presidente debería usar zapatos de marca nacional. Te mando un abrazo de bostero a bostero”, le escribió de puño y letra el dueño de Posco. Junto al texto, una caja de zapatos número 43.

Pasaron 100 días de Gobierno y Macri los lució por primera vez. “Me enteré por tu diario que los estaba usando cuando lo vi dando una nota a (Jorge) Fontevicchia en Olivos”, dice entre risas Gastón a PERFIL.

Durante los últimos días de campaña, en uno de los programas de TV a los que Macri concurre, Gastón lo escuchó decir una mañana que los zapatos eran su fetiche, que hace 30 años usaba los mismos. “Aclaró que le gustaban los marrones y que calzaba 43”, recuerda Gastón, quien no dudó en hacer esta movida que hoy, a un año, lo hizo crecer exponencialmente. “Crecimos un 400%”, calcula este emprendedor serial que hasta ese entonces tenía sólo un local en Palermo: “Sumamos otro ahí y también uno en Pilar”. Gastón recuerda con mucho cariño ese local-oficina que de golpe se empezó a llenar de gente pidiendo el modelo Abaco, el zapato del Presidente. “Mucha gente lo quería, el local se llenó como un shopping. Después de ahí me llamó gente de todo el mundo”, rememora Gastón quien también calza al jefe de Gabinete, Marcos Peña, y a la propia Juliana Awada, quien usa los mismos que su marido pero en otro tono. El modelo cuesta 1980 pesos.

Al poco tiempo, Gastón fue invitado por el jefe de Gabinete a la Casa Rosada. El joven ingresó al lugar con dos cajas de zapatos. Según contó, se las quisieron pagar pero no aceptó. Luego lo llevaron al despacho presidencial donde conversó unos minutos con “su modelo” más famoso y el Presidente le agradeció personalmente el regalo.

Famosos. Entre sus otros clientes, este emprendedor chaqueño tiene también a Juan Manuel Urtubey y a Martín Lousteau. “Viajé a Miami y desde ahí le hice llegar unos a Washington. Le hice talle especial porque calza 46”, comenta entre risas sobre el embajador argentino en Estados Unidos. Con respecto a Urtubey, el gobernador eligió sus

zapatos la vez que se dejó ver por primera vez con Isabel Macedo, su entonces novia y hoy actual esposa.

Si Mahoma no va... A Gastón no le da vergüenza contar que si sus clientes no van hacia él, él va hacia ellos. Así es su método y así – asegura– le funciona. De hecho para llegar a Macri tuvo que recorrer un singular camino. La madre de su ex novia conocía a una persona que conocía a alguien que trabajaba con otra persona del entorno de Macri. A Gastón no le importó lo difícil del camino, su objetivo era que el futuro presidente luciera este “zapato zapatilla” que, según él, sirven tanto para usar con traje como con looks más de sport y de entrecasa.

“Soy emprendedor y estoy con la lamparita prendida las 24 horas. Me interesa llegar a todo el mundo y no me desanima el camino que pueda haber en el medio”, dice seguro este joven quien también viste a famosos fuera del ambiente político. Este es el caso del dueño de Mercado Libre, Marcos Galperín, Fito Páez, Guido Kaczka y los Iliá Kuryaki and the Valderramas.

¿Los pies de algún cliente que desearía calzar? Gastón aspira alto. “El Papa, Messi y Máxima”, finaliza.

(Esta nota fue publicada en la edición impresa del diario Perfil del 17/12/16).

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ANZOLA, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, Nueva York, Ed. Garw Hill, 2010.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- HERMIDA, Jorge, *Marketing para gigantes y pigmeos*, Buenos Aires, Ediciones Maggi, 1994.
- KANTIS, Hugo y DRUCAROFF, Sergio, *Corriendo las fronteras para crear y potenciar su empresa*, Buenos Aires, Granica, 2012.
- KERTÉSZ, Roberto, *Manual para la empresa familiar*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2010.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- LUCHA PUIG, Cecilia, *Cómo crear mi propia empresa*, Buenos Aires, Ediciones Maggi, 2011.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.
- VIANNA, Mauricio, *Design Thinking*, Río de Janeiro, MJV Press, 2013.

MODELO DE NEGOCIOS. INNOVACIÓN - MARKETING

I. CANVAS, MODELO DE NEGOCIO

En el año 2010 Alex Osterwalder diseñó el Modelo Canvas de Negocio, un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una “hoja”, resultando un documento que ofrece directamente una visión global (el “*helicopter view*”) de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Es una herramienta práctica, ya que permite trabajar sobre el lienzo o cuadro que contiene los nueve campos del modelo, analizando cada uno de ellos y su relación con los demás y testeando las hipótesis que permitirán visualizar si el negocio es viable.

Lo aconsejable es imprimir el diseño Canvas en una medida grande para poder trabajar sobre él y colgarlo en una pizarra o pared. Esto hace que esté bien visible para usted y todos los que participen del análisis. Es recomendable usar post-it ya que de acuerdo a cómo avance la investigación y análisis, variará lo que anote en cada cuadro. He aquí una imagen del modelo, puede ampliarla e imprimirla o puede extraerla de internet.

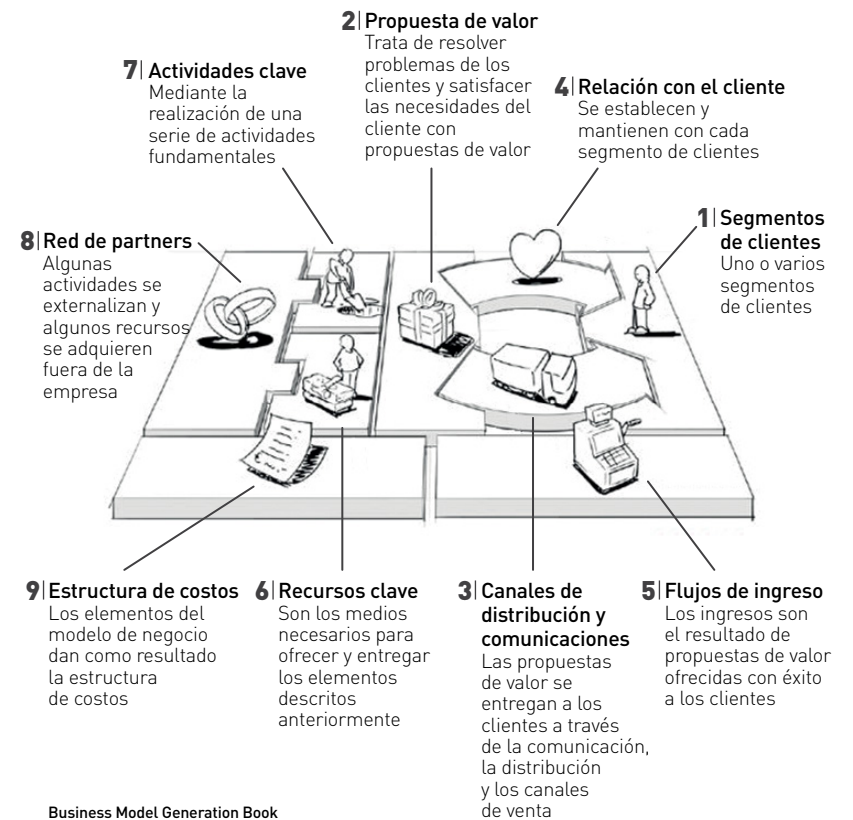
CANVAS: MODELO DE NEGOCIO



Cuando la tenga colgada y comience a trabajar, tomará esta imagen:



El Canvas tiene un orden para completarlo:



Se comienza a trabajar la parte derecha que es la que hace referencia a los **aspectos externos** de la empresa que estamos creando, **al mercado**, al entorno. Sus partes son: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución y comunicaciones, relación con el cliente y flujos de ingreso.

En la parte izquierda se reflejan los **aspectos internos de la empresa**, como se ve en la imagen. Ellos son: recursos clave, actividades clave, red de socios y estructura de costos.

Veamos cada una de estas partes:



Clientes: Los grupos de personas a los cuales se quieren ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente



Propuesta de valor: Para definir su propuesta de valor la misma es crítico saber qué problema ayuda a resolver a sus clientes. Y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios. Explique el producto/servicio que se ofrece a los clientes. Es aquello que lo hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que lo hace diferente y por lo que su cliente está dispuesto a pagarle. Puede tener la idea del siglo, pero si no tiene clientes, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar.



Canales de distribución: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.



Relaciones con los clientes: Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes. Se debe reflexionar dónde comenzará y dónde finalizará la misma. Las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).



Fuentes de ingresos: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos, cómo va a ganar dinero. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente. Imagine las opciones y luego testeé cómo y cuánto está dispuesto a pagar su cliente objetivo.

Conocido el entorno, se comienza a trabajar con los aspectos internos, a fin de adecuar la propuesta de valor. Nuevamente aquí el análisis es fundamental.



Recursos claves: Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser. Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad. Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales. Es el cómo va a hacer su propuesta de valor y con qué medios va a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por sus productos y/o servicios, sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc. De ahí que sea muy importante definir y valorar si, por ejemplo, va a necesitar un equipo de ventas propio, externalizado; o si va a llegar al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u on line; o si va a necesitar una flota de camiones o todo un complejo sistema logístico o va a utilizar los recursos de socios estratégicos.



Actividades clave: Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing). Es importante tener claro este bloque porque es a lo que se dedicará su empresa. El resto, lo que aporta menos valor podrá subcontractarlo.

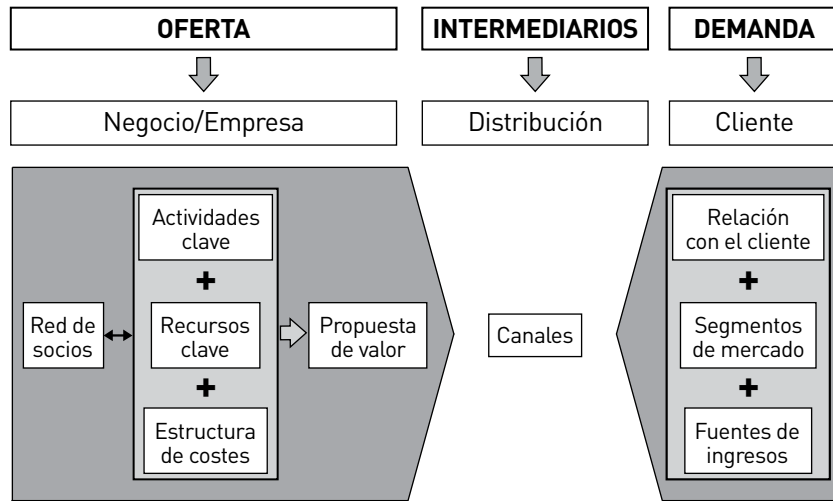


Alianzas claves: Se definen las alianzas estratégicas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios. Aquí pueden encontrarse los proveedores, intermediarios, etc.



Estructura de costos: Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

Otra manera de ver el modelo, es así:



Fuente: elaboración propia

Comencemos a trabajar.



SEGMENTO DE CLIENTES

¿Para quién estamos creando valor?
 ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

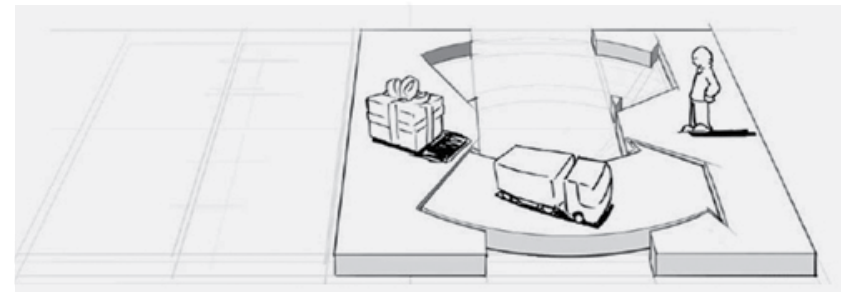
Ejemplos: Mercado masivo
 Nichos de mercado
 Segmentados
 Ver módulo 2



PROPUESTA DE VALOR

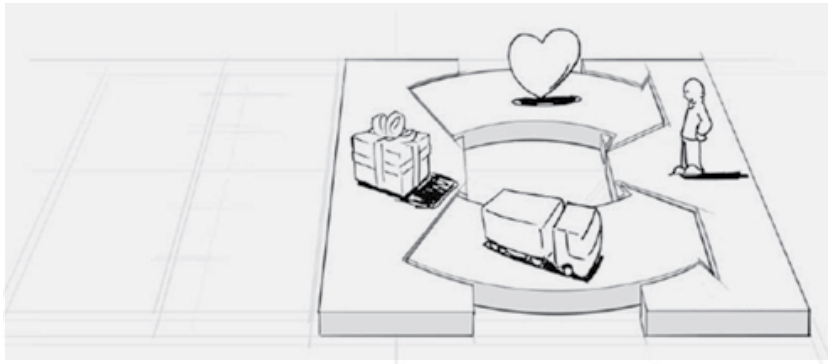
¿Qué valor estamos ofreciendo a nuestros clientes?
 ¿Qué problemas solucionamos?
 ¿Qué necesidad satisfacemos?
 ¿Qué beneficios aporta?
 ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?

Características: novedad, rendimiento, personalización, marca, status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia.



CANALES

¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes?
 ¿Cómo podemos llegar a ellos?
 ¿Qué canales funcionan mejor?
 ¿Cuáles son más eficientes en costos?
 ¿Cómo los estamos contactando?
 ¿A través de qué canales quieren ser contactados?



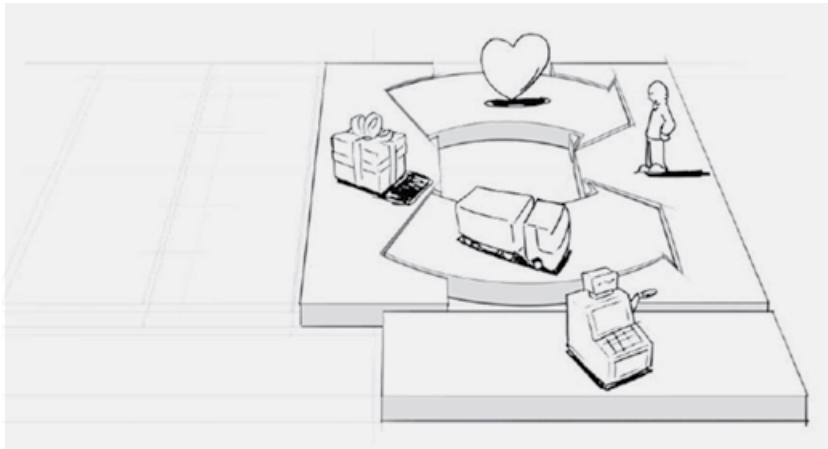
RELACIÓN

¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?

¿Qué relaciones hemos establecido?

¿Cómo se integran en el modelo de negocio?

¿Cuánto cuestan?



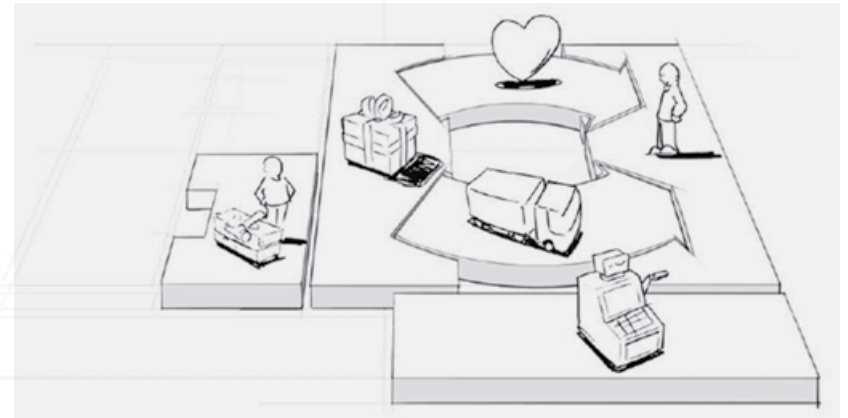
FUENTES DE INGRESOS

¿Por qué valor están dispuestos a pagar los clientes?

¿Cuánto pagan hoy?

¿Mediante qué formas de pago?

¿Cómo preferirían pagar?

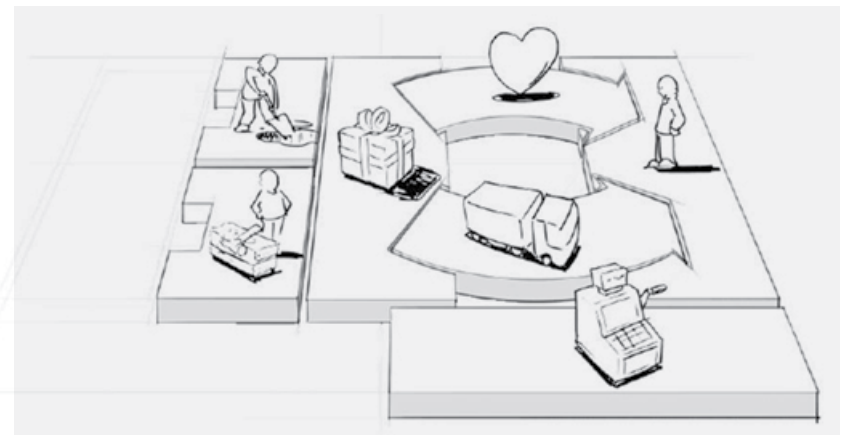


RECURSOS CLAVE

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Y nuestros canales? ¿Nuestras relaciones? ¿Nuestras fuentes de ingresos?

Tipos: físicos, intelectuales (patentes, derecho de autor, etc.), humanos, financieros.

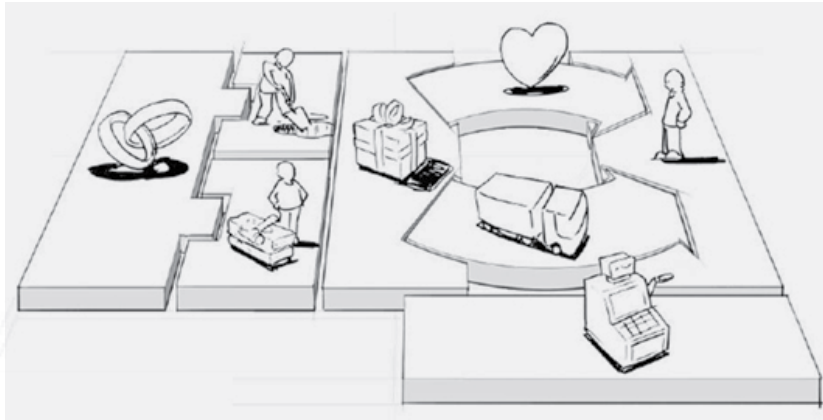


ACTIVIDADES CLAVE

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

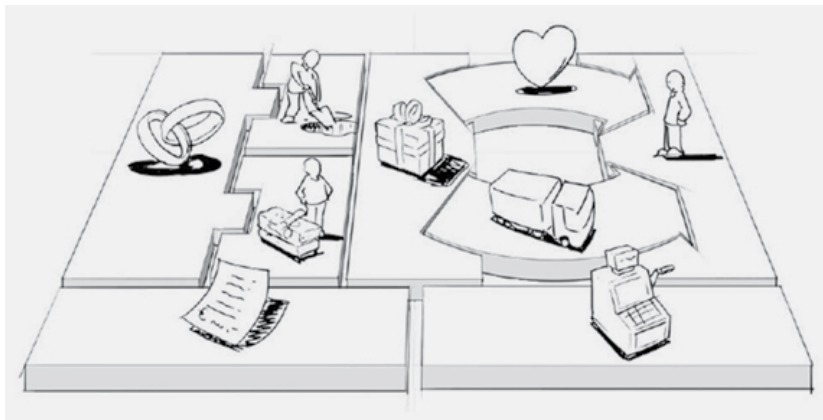
¿Y nuestros canales? ¿Nuestras relaciones? ¿Nuestras fuentes de ingresos?

Categorías: producción, resolución de problemas, plataforma/red.



ALIANZAS CLAVE

- ¿Quiénes son nuestros aliados clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios?
- ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?

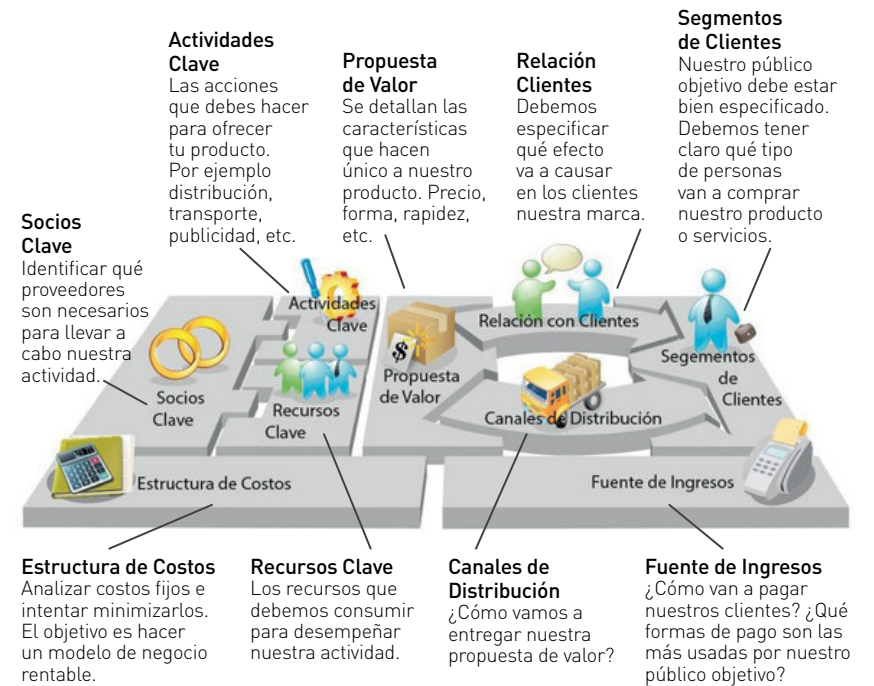


EGRESOS

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios?
- ¿Qué Recursos Clave son los más costosos?
- ¿Qué Actividades Clave son las más costosas?

Les mostramos un ejemplo de lo que surge al practicar el Canvas.

BREVE DESCRIPCIÓN Y SENCILLA DE TU PLAN DE NEGOCIO A MODO DE INTRODUCCIÓN DEL MODELO CANVAS



En este punto, es cuando debe comenzar a trabajar con su emprendimiento. Siga el orden, le llevará algo de tiempo y eso es positivo, pues observará que recabará información que en un primer momento no había considerado. Este trabajo puede confirmar su idea, o llevarlo a ajustarla y hasta podría llegar a descubrir algo diferente.

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Volvemos aquí sobre un punto que si bien los hemos tratado en detalle, es importante recalcar algunos aspectos. Consiste en conocer las características y todo lo que sucede en el terreno donde se va a desarrollar el emprendimiento. Se ha de observar las dificultades que pueden existir, los nuevos caminos que se pueden encontrar y las oportunidades que es posible aprovechar para avanzar hacia el éxito.

Es importante contar con un buen mapa de ese entorno donde vamos a trabajar. Y cuanto más detallado, mejor. Debemos considerar dos grandes aspectos: el entorno general y el del mercado concreto del emprendedor.

Del entorno general se deberá saber:

- **Datos sociales y culturales:** Idioma, costumbres, educación, formas de pensar de la gente (cada región, cada país es diferente). Debemos pensar cómo es la gente para poder acercarnos a ella en forma adecuada.
- **Datos económicos:** La región, ciudad, barrio, si es pobre o rico. ¿La gente es gastadora o no?
- **Datos tecnológicos:** ¿Hay tecnología para que mi emprendimiento se desarrolle o pueda entrar en contacto con los clientes?
- **Datos jurídicos y legales:** Se deben conocer las regulaciones de cada lugar y adecuarse a ellas, para evitar inconvenientes cuando ya se está en funcionamiento.
- **Datos demográficos:** ¿Tiene el barrio, ciudad, región, las características de cliente a quién está dirigido mi emprendimiento? Qué porcentaje de gente es mayor, joven, matrimonios, etc.

Muchos de estos datos están disponibles en internet.

Con respecto al Mercado, se debe procurar cuál es el tamaño del segmento en el cual voy a ingresar, si es estable, si está estancado o varía por temporadas. Si el mercado es compacto o se puede dividir en segmentos: empresas, particulares, jóvenes, mayores, etc.

También aplica aquí lo que hablamos en otro momento sobre qué competencia hay y si hay posibilidad de contar con proveedores.

De esta forma contaremos con un panorama más claro del medio donde hemos de trabajar.

III. INNOVACIÓN

III. 1. ¿Qué es innovación?

Innovación es el proceso de llevar a cabo una idea o invento. Este proceso tiene como resultado generar valor agregado, reducir costos u ofrecer un nuevo producto o servicio en el mercado.

En 1934, Joseph Alois Schumpeter, en *The Theory of Economic Development*, definía la innovación como “un **proceso de destrucción creativa** a través del cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad”.

Para Peter Drucker, “la innovación sistemática consiste en la **búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades** que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”.

Partiendo de estos conceptos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) describe en el Manual de Oslo de 2005 la innovación como “**la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo** en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Se trata, según esta guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación, de implementar cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la compañía **con el propósito de mejorar los resultados** mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

En este sentido, Michael Porter, en *The Competitive Advantage of Nations* (1990), sostiene que la innovación **va aparejada inquebrantablemente con el contexto estratégico y competitivo** de la compañía.

Un valor central de la innovación es que si somos capaces de pensar formas nuevas para hacer las cosas u ofrecer servicios o productos nuevos no existirá economía ni mercados pequeños, porque cuando innovamos podemos crear aún mercados que hasta ahora eran inexistentes.

III. 2. Tipos de innovaciones

Dada la complejidad en cuanto a qué es innovación, el concepto empresarial puede clasificarse en virtud de **diferentes parámetros**.

En primer lugar, atendiendo al **grado de la innovación**, podemos hablar de:

- **Innovación radical:** Supone una ruptura integral con lo previamente establecido, generando nuevos productos, procesos, diseños, utilidades, tecnologías o metodologías organizativas. Por ejemplo, cuando la empresa Samsung decidió cambiar su actividad de exportación de pescado a fabricación de teléfonos móviles.
- **Innovación incremental:** Consiste en la introducción de pequeñas modificaciones que permiten perfeccionar el producto o servicio ofertado sin cambiar sustancialmente su esencia. Siguiendo el caso de Samsung, estaríamos en este grupo cuando saca un nuevo modelo mejorado de algún dispositivo móvil.

La innovación también puede ser clasificada en cuanto a la **naturaleza de la innovación**:

- **Innovación tecnológica:** Cuando es la aplicación del conocimiento científico o tecnológico lo que genera el cambio. Cualquiera de los ejemplos anteriores se situarían en esta subcategoría.
- **Innovación comercial:** Son los factores vinculados al marketing (promoción de ventas, sistemas de distribución, formas de comercialización) los que generan el cambio en el producto o servicio, como cuando una empresa decide habilitar la venta online de sus artículos.
- **Innovación organizativa:** La evolución en la compañía se basa en un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros. Es el caso de FedEx, la empresa de paquetería que implantó un sistema de reparto más optimizado tras realizar un estudio topológico.

No obstante, la división más común cuando hablamos de qué es innovación es la que refiere a la **aplicación de la innovación**:

- **Innovación de producto:** Se produce cuando la organización

incorpora a su cartera un nuevo bien o servicio mejorado, ya sea por aportar características técnicas superiores o por ofrecer nuevas funcionalidades. La venta de un nuevo sabor de papas fritas sería una innovación de este tipo.

- **Innovación de proceso:** Consiste en la aplicación de técnicas, el uso de materiales o la implementación de sistemas informáticos que permitan reducir el coste de fabricación o distribución de la empresa, mejorar la calidad del producto u optimizar la producción o reparto de los artículos o servicios. Por ejemplo, instalar un nuevo software de contabilidad o de compras que reduzca los fallos y resulte más efectivo es un ejemplo de innovación de proceso.
- **Innovación en marketing:** Si los cambios están relacionados con el diseño, el envasado, el posicionamiento, la promoción o los precios estaremos ante una innovación en la comercialización. Este grupo aglutina desde la introducción de un modelo de franquicias de la marca hasta el cambio del logotipo de la compañía.
- **Innovación en organización:** La transformación se genera en relación con el funcionamiento interno de la empresa, ya sea mediante un nuevo modelo de management, una mejor asignación de los empleados a los distintos puestos de trabajo, la apuesta por el *outsourcing* o la puesta en marcha de acciones formativas entre la plantilla.

Para tener claro las diferencias:

• **Innovación vs. Invención**

- La innovación no sólo se refiere a la creación de una idea, sino también a la aplicación de un proceso productivo que tenga un efecto en el bien o servicio ofrecido.
- La invención se refiere a la creación de una nueva idea o método.

• **Innovación vs. Mejora**

- La innovación incluye una mejora, pero la mejora no necesariamente es una innovación. Puede haber una mejora, un cambio, ante una innovación de un competidor, por cambio de los gustos del consumidor, para adaptarse a nuevos precios de los insumos.

- Una mejora cambia algo existente, mientras la innovación es revolucionaria.

IV. MARKETING

Consiste en atraer al grupo target u objetivo a comprar el producto o servicio, a través de un **mensaje adecuado**.

No hay invento, innovación, proceso o diseño que tenga chances de transformarse en negocio **a menos que esté presente** en el mercado.

Un producto o servicio no sólo debe ser colocado en la góndola o catálogo, sino que **debe ser colocado en la mente** del consumidor potencial.

Los elementos que vamos a tener en cuenta son: la **administración y balance** entre **la utilidad y la satisfacción** del cliente. Debemos cuidar lo más importante que es la **demanda**, ya que es un deseo respaldado por el **poder de compra** del cliente.

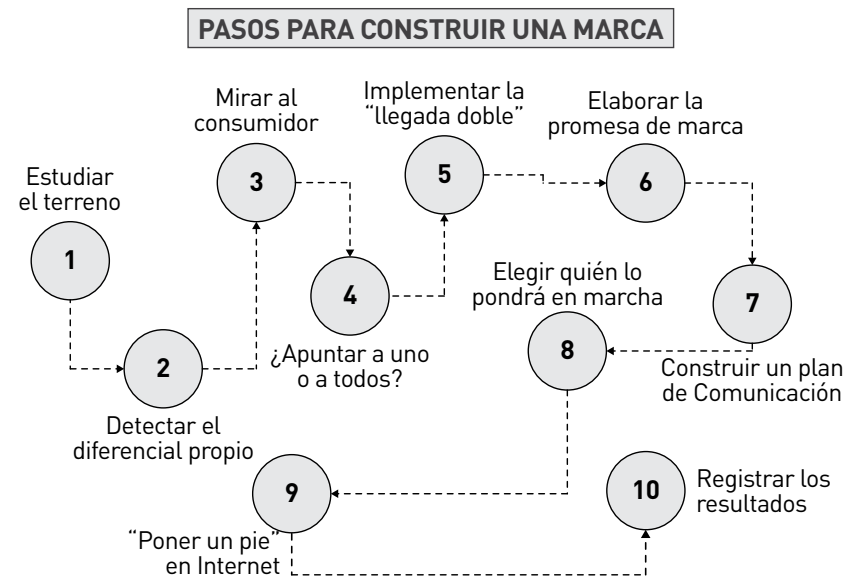
Hay un **deseo** que tiene el cliente, una **necesidad**, un estado de carencia establecido por la cultura, el medio donde se halla, la sociedad, o situaciones que hayamos despertado con nuestra política de promoción y marketing.

¿Para qué hacemos marketing?

Para que los clientes compren, vuelvan a comprar y nos recomienden. Si no, evalúe lo realizado por algunas de estas empresas u otras que conozca.



Aquí entramos en la etapa de construir una marca. Esto exige un proceso:



Es la forma de presentar en sociedad el servicio/producto. Para ello comienzo a responder estas preguntas:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Tiene un slogan?
- ¿Está registrado?

El nombre es en principio un requisito para registrar la empresa, darla a conocer y divulgar sus actividades.

Si se lo elige con cuidado,

- es una importante fuente de comunicación con los clientes,
- un refuerzo a lo que el producto/servicio ofrece y
- un ahorro en marketing si el mismo nombre ayuda a vender.

El nombre de la sociedad o razón social no tiene por qué ser el mismo nombre de fantasía o marca del producto/servicio.

IV. 1. Criterios a seguir

- Tener claridad de lo que se desea comunicar a través del nombre.
- Considerar el perfil del público objetivo.
- Ser fácil de pronunciar. Simple y corto.
- Ser recordable.
- Comunicar o reforzar algún atributo o característica distintiva.
- No ser palabras de uso común.
- Estar muy seguro si se va a usar el nombre propio.
- Permitir una extensión futura de la marca a otros productos.
- No debe estar registrado en la categoría elegida.
- Debe permitir el acceso a otros mercados.
- Ser sostenible en el tiempo.
- Que no se asocie con ninguna ubicación geográfica.

En la Argentina, sugerimos consultar en: www.demarcas.com, y para registrarlo ver: www.inpi.gov.ar.

Aspectos sobre los que debemos trabajar para ayudar al producto/servicio, que los clientes esperan y están dispuestos a comprar y a pagar su precio.

- Diseño
- Características
- Beneficios
- Envases y Packaging
- Personalización
- Innovaciones
- Experiencia integral de compra del cliente

También debemos considerar cómo se pueden clasificar a los productos y a los servicios.

Respecto a los **productos**, estos son:

- **Tangibles:** Los puede tocar, ver, evaluar antes de comprarlos.
- **Separables:** Se fabrican y se consumen de manera separada y el cliente no participa en la producción.
- **Homogéneos:** Son muy parecidos o casi iguales entre sí.
- **No perecederos:** Se pueden guardar, almacenar, etc.

Por su parte, los **servicios** son:

- **Intangibles:** No los puede ver, evaluar, o sentir antes de comprarlos.
- **Inseparables:** Se fabrican y se consumen a la vez y el cliente participa en la producción.
- **Heterogéneos:** Cada servicio es diferente al otro porque siempre depende el momento, de la persona que lo ofrece y de la persona que lo recibe.
- **Perecederos:** No se pueden guardar ni almacenar.

IV. 2. Selección de una estrategia

Para un nicho podemos elegir: *Estrategia de segmentación*.

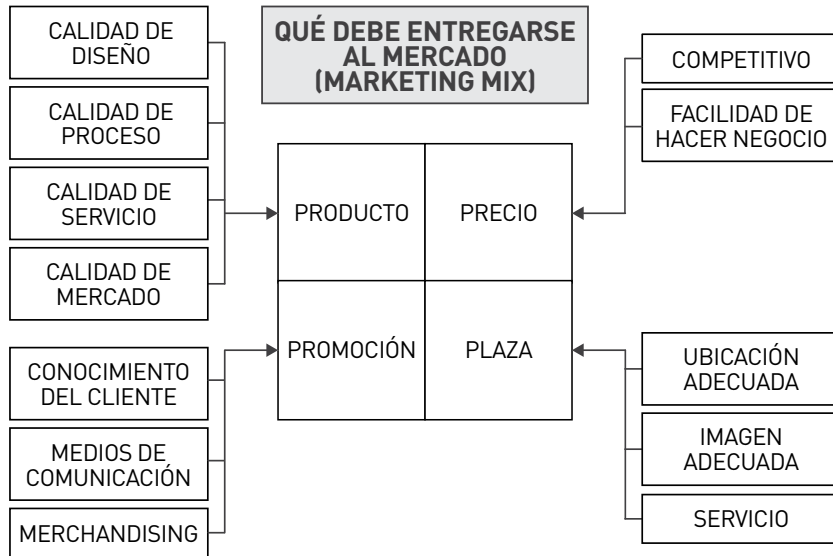
Para todo el mercado, podemos usar: *Estrategia de diferenciación* y *Estrategia de liderazgo en costos*.

En los productos se analizan y aplican las famosas **4 P's** del marketing:

- El producto
- El precio
- La plaza (ubicación)
- La promoción

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Variedad	Precio de lista	Canales	Promoción de ventas
Calidad	Descuentos	Cobertura	Publicidad
Diseño	Plazo de pago	Localización	Fuerza de ventas
Características	Términos de crédito	Surtido	Relaciones públicas
Marca		Inventario	Marketing directo
Empaque		Transporte	
Tamaños			
Servicios			
Garantías			

Otra forma de verlo es:



En los servicios, hemos de añadir **3 P's** más:

- Las personas
- La evidencia física
- Los procesos

IV. 3. Instrumentos para hacer marketing

1. Publicidad

- Medios gráficos
- Televisión y radio
- Vía pública
- Tarjetas promocionales
- Internet

2. Promoción

- Ferias y exposiciones

- Auspicios
- Planes de descuentos
- Programas de puntos
- Muestras
- Puntos de venta

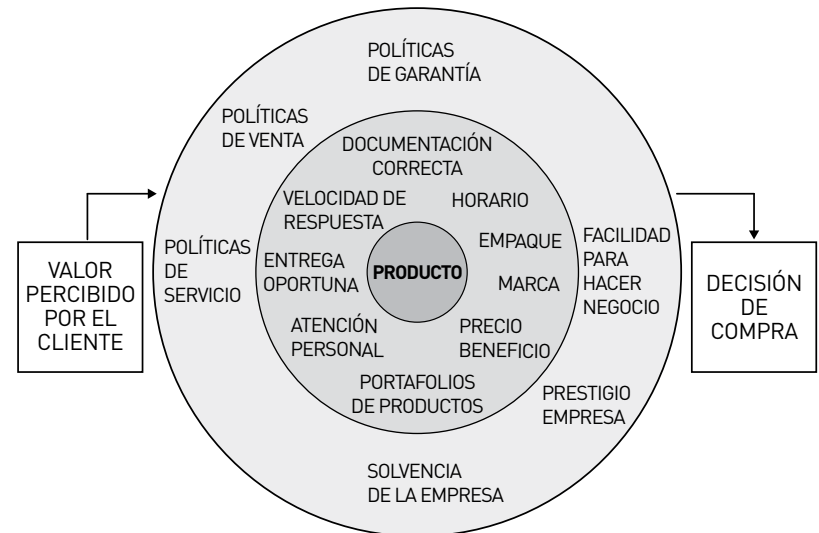
3. Marketing directo

- Mailing List
- Visita de ventas
- Newsletters
- Revistas para clientes
- Contratación de Call Center
- Otros

4. Relaciones públicas

- Red de contactos
- Prensa
- Eventos
- Regalos corporativos

NO SOLO SE VENDE EL PRODUCTO, SINO TODO LO QUE LE RODEA



LA NECESIDAD DE TENER UNA VENTAJA COMPETITIVA O DIFERENCIAL CON EL RESTO DE LOS NEGOCIOS



IV. 4. Leyes del Marketing

Consideremos algunas de las leyes del marketing. Son 22 las inmutables, pero no todas aplican a todas las situaciones.

Veamos algunas que pueden aplicar a usted.

• **Ley de la mente:** *Es mejor ser el primero en la mente que en el punto de venta.*

Es muy importante “tener presencia de marca” que estar primero en el punto de venta. Por más que seamos los primeros allí, dentro de la mente del consumidor es donde en verdad está la batalla.

• **Ley de la categoría:** *Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo.*

7UP estaba en el puesto 11 de números de ventas. Desesperados por llegar más arriba, tuvieron la idea de dejar de ser una gaseosa más y crearon la siguiente categoría: “7UP, la primer bebida cristalina no cola”. Con este simple ejemplo pasó del puesto 11 de ventas al 3, creando una nueva categoría, la de las bebidas cristalinas no cola.

Por eso si el producto que tenemos no es el primero en la mente del consumidor, debemos crear una nueva categoría con algún detalle en particular que se destaque.

• **Ley del enfoque:** *El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.*

Un argentino en promedio tiene que soportar a la semana más de 3000 mensajes publicitarios. Cada uno de esos mensajes trata de dejar una idea y cada uno de esos mensajes una marca. Entonces es importante que nuestra marca pueda reducirse a un simple concepto dentro de la categoría o no.

Cuando digo deporte, pienso en Nike, Adidas; digo sed y pienso en Coca Cola, 7Up.

• **Ley de la escalera:** *La estrategia que hay que utilizar depende directamente del peldaño que se ocupe en la escalera.*

Las estrategias de las marcas consisten y están basadas según en el escalón que estén dentro de la mente del consumidor. Como ejemplo está el caso de la empresa de autos Avis que estaban en segundo lugar en ventas, entonces crearon el siguiente slogan: “Avis, porque somos segundos, nos esforzamos más”.

• **Ley de la perspectiva:** *Los efectos del marketing son visibles a largo plazo.*

La ley lo dice todo: el marketing ayuda a ver efectos a largo plazo. No se puede hacer una acción de marketing y ya ver lo que queremos al otro día, pero en el largo plazo los efectos tienden a verse en base a los objetivos planteados. Paciencia.

Ley del sacrificio: *Se debe renunciar necesariamente a una cosa para conseguir otra.*

Es así de simple, no se puede tener todo como marca. Si queremos

ser el mejor yogurt con copos, no podemos ser el mejor yogurt descremado.

La marca debe ampararse en algo que quiera destacar y sacrificar otra. Si tenemos una empresa de autos y somos los autos “más seguros” no podemos ser “los más rápidos, seguros, lindos, grandes, etc.”.

• **Ley del éxito:** *El éxito suele preceder a la arrogancia, y la arrogancia al fracaso.*

Muchas marcas por culpa del éxito se convierten en arrogantes. Esto lleva al fracaso, lo que se llama “se le subieron los humos”. No por ser (o creernos) exitosos ya estamos completos.

La marca, empresa y mundo necesitan ir cambiando y adaptándose, por eso hay que seguir siempre en la carrera.

• **Ley del fracaso:** *El fracaso debe ser esperado y aceptado.*

Toda marca o empresa corre riesgo al fracaso, ya sea de una simple acción como de la empresa o marca en general.

Así es la vida, así son los productos y así tenemos que estar preparados y aceptar nuestros fracasos.

• **Ley de la aceleración:** *Los planes que triunfan no se construyen sobre novedades, sino sobre tendencias.*

No sirve de nada subirse a una moda, las modas tienen picos y luego caen repentinamente.

Una marca, empresa o producto no puede crearse por un mero capricho, por un “porque quiero” o un “porque sí”. Se deben crear sobre tendencias que estén creciendo o por nacer, así se asegura una larga carrera en sí. Las tendencias duran más que los caprichos y las modas.

No olvidemos que hay que juzgar nuestro Plan de Negocios por su consistencia estratégica. Para estar seguros de leer correctamente

al mercado, lo que quiere y buscaría nuestro cliente (y por lo que pagaría), pero también que la interpretación que hemos hecho de sus necesidades podamos traducirla lo mejor posible a las personas que trabajen con nosotros, y ellos sean sepan a su vez llevarla a la práctica. En definitiva, nuestro negocio será lo que hagan las personas que trabajen en él. Nuestra lectura del mercado puede ser errónea. El éxito estará más cerca cuanto menores sean las distancias entre estas tres perspectivas: la del propio mercado, la nuestra como dirección y la de nuestra gente.

V. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros, que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



Lea esta nota publicada en el sitio Infobae:

Alpargatas argentinas que caminan por el mundo

Tres amigos lanzaron Páez y transformaron con diseño un producto autóctono. La empresa factura US\$ 3,5 millones y busca producir más calzado con la tercerización en China.

Francisco Murray, Tomás Pando y Francisco Piasentini renunciaron

a sus cargos en multinacionales a fines de 2006 para emprender un negocio juntos. La idea de vender alpargatas, relata Murray, nació tras descubrir que tenían una muy buena aceptación del turismo y que era un producto que no había sido explotado en calidad y diseño.

Apenas recibidos, cada uno consiguió un puesto en una multinacional. “Pero siempre tuvimos la chispita de emprender algo”, aclara Tomás. Les costó. “La universidad enseña a gerenciar, no a emprender”.

Fue así como estos tres amigos argentinos crearon la marca Páez en 2007, tomando de ejemplo el suceso de las ojotas Havaianas, que se vendieron al mundo bajo la marca brasileña. Murray indica que el “uso estacional del calzado” marcó a la empresa como una firma exportadora.

No tenían experiencia en el rubro, sólo la convicción de que iba a funcionar. Averiguaron que en el barrio de Boedo podían conseguir lonas de distintos colores y ahí fueron. “Vamos a encontrar con qué hacer alpargatas divertidas”, se dijeron. Encontraron material para hacer las primeras 1500 alpargatas de colores, lisas y a cuadros.

Para entonces promediaba noviembre, el tiempo ideal para calzar alpargatas. Una vez que le pusieron nombre a la creación –“nacen las Páez” –, salieron a recorrer surf shops de la Capital Federal, Córdoba, Corrientes, Mar del Plata y Santa Fe.

“Dejamos en consignación 50 pares en 15 lugares distintos para ver cómo las recibía la gente”, cuenta Francisco, el encargado de la comercialización. “Las Páez cayeron simpáticas a los comerciantes, y eso se trasladó al público”, dice el emprendedor. Las alpargatas volaron de las vidrieras en pocos días. “‘El producto es novedoso’, nos decían los comerciantes”.

Para la producción de las primeras alpargatas invirtieron un capital de 5.000 dólares. A los pocos meses, tuvieron su primer cliente de Sudáfrica que vio fotos del original calzado en el sitio Alibabá y viajó a la Argentina. Pidieron una oficina prestada para atender al potencial comprador y cerraron un contrato de 12.000 pares.

Meses más tarde, consiguieron un financiamiento de US\$ 50 mil. “No creían en el proyecto pero sí en nosotros”, puntualiza Murray, que a su

vez señala que ése fue su primer aprendizaje como emprendedor. “La idea es llevar un producto argentino a todo el mundo y convertirlo en un icono de *life style* y tendencia”, explicó el responsable del desarrollo del mercado argentino e internacional de Páez.

Hace dos años, el 50% de la producción iba a destinado al exterior. Por la situación económica argentina, cuenta Murray, los envíos al exterior se redujeron a un 15% este año lo que los obligó a comenzar a fabricar en China para el mercado internacional y a través de su planta en Argentina –con capacidad para fabricar 150.000 pares anuales– para el público local.

A través de una cadena de partners emprendedores lograron posicionar la marca en 25 países alrededor del mundo. Además, cuentan con locales en Argentina, Uruguay, Colombia, Panamá y Portugal.

La figura de emprendedores ya parece lejana para las alpargatas Páez.

La empresa, en números, al 2015

45

Son los países en los que Páez vende sus productos; entre ellos, Australia, Portugal, Mozambique, Sudáfrica y Taiwán.

200.000

Son los pares que se venden por año en la Argentina, al igual que en Portugal. En España, 80.000, y en Taiwán, donde recién empiezan, 40.000.

30

Son los locales que tiene la cadena: 4 son propios (3 en la Argentina y uno en Barcelona) y 26 son franquicias. El último de ellos abrió sus puertas hace un mes en el barrio gótico de Barcelona.

550

Son las tiendas que ofrecen productos Páez en el mundo.

80%

De su producción

Es de origen chino. Se trata de 800.000 pares de alpargatas por año,

que se exportan hacia todos los mercados, especialmente el europeo, pero también hacia América latina, excepto la Argentina, donde tiene planta propia.

9

Millones de dólares

Fue la facturación del último año. Para fines de 2015 ascendería a US\$ 13 millones.

\$ 20.000

De inversión inicial

Fue lo que gastaron en dos computadoras y en hacer 500 pares de alpargatas.

A la fecha siguen siendo una realidad.

(Esta nota fue publicada en el sitio Infobae el 4/11/2012)

VI. EJERCICIOS DE APLICACIÓN

• Ejercicio de aplicación n° 4.1.

Como notarán, realizar este ejercicio supone dos trabajos simultáneamente. El primero de ellos, analizar en profundidad cada uno de los temas que les plantea el modelo Canvas. El segundo, recopilar y aprovechar todo lo realizado en los ejercicios de aplicación anteriores para responder a los temas planteados por el Canvas.

Así, muchos de esos temas fueron ya trabajados. Ejemplos:

- En el Módulo 1 se trabajaron dos temas, planteados en los ejercicios 1.1 y 1.3, que dieron una primera aproximación sobre cómo se encuentra al inicio de su proyecto y cuáles son sus aspectos fuertes y débiles, tanto internos como externos.

- En el Módulo 2, los resultados de los ejercicios 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4 sobre técnicas de generación de ideas a su proyecto, su optimización y luego, su análisis de factibilidad y su posterior análisis sobre el mismo, aplicando el análisis FODA / PALT.

- En el Módulo 3, lo desarrollado y aplicado en los ejercicios 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5, en particular *Design Thinking*.

Como podrán observar, su incorporación al ejercicio actual supone una tarea de profundización, síntesis y progresivo completamiento del proyecto que busca desarrollar.

Finalmente, reiterar que, como recomendamos oportunamente, cada uno de estos ejercicios de aplicación no suponen “una práctica de laboratorio” sino la participación progresiva de, cada vez más, interlocutores para cada tema. No es una actividad solitaria sino, progresivamente, cada vez más “social” con potenciales clientes, proveedores, profesionales, competidores, socios, etc.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARIEU, Agustín, *Emprender desde el aula. Un modelo vocacional emprendedor*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2017.
- BERESTEIN, Marcelo, *201 Mensajes para emprender y liderar*, Buenos Aires, Paradigma, 2008.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.

• MÓDULO 5 •

COSTOS Y ESTRATEGIAS

Un emprendimiento se moviliza en base a 9 puntos de actividad que se interrelacionan. Todos son importantes.

Ahora iniciaremos la exploración de cómo establecer y balancear las cuentas del mismo. Para ello hablaremos de costos, punto de equilibrio, ganancias, pérdidas, etc.

Es común que estos aspectos sean descuidados por los emprendedores o realizados en forma incompleta. La acción los lleva a ejecutar y el administrar queda en un segundo plano, aunque en realidad sea una de las partes más importantes del emprendimiento a la hora de tomar decisiones. Procuraremos hacerlo sencillo y de fácil comprensión.

Antes de entrar en detalles, confeccionará una planilla en Excel, similar a la que se adjunta al final de este módulo, para luego de entender cada concepto, pueda volcar allí sus números. Más adelante volveremos sobre la misma. **(Ver Anexo)**.

I. ¿QUÉ ES COSTO?

Costo es aquello que el emprendimiento ha usado para generar los productos o servicios que vende. No todo lo que una empresa gasta es un costo, por ejemplo, valor de los equipos, valor de edificios. El dinero que se desembolse para comprar edificios, instalaciones o stock será capital y no costo.

El **capital** es el valor que el emprendimiento posee mientras que el costo es el valor que el emprendimiento ha usado para generar un producto o servicio. La importancia de diferenciar estos conceptos sirve para calcular el punto de equilibrio.

El **punto de equilibrio** marca la cantidad de productos o servicios que es necesario producir y vender para que el negocio no pierda dinero. Para identificarlo debe tenerse la estimación de costos fijos y variables.

• Costos fijos:

Los costos fijos son aquellos que hay que pagar siempre en un período determinado o planificado, independientemente si a su emprendimiento le va bien o mal. Ejemplos: alquileres, sueldos, patentes, luz, gas, etc.

Para identificarlos la pregunta es: ¿Tendré que pagar por esto, aún si no vendo nada?

Los costos fijos pueden estimarse por mes o año.

• Costos variables:

Los costos variables son aquellos que aumentan o disminuyen en función de la producción.

Por ejemplo: Suponiendo que produce yogurt, los costos variables serían los insumos que se utiliza para prepararlos. Desde los ingredientes mismos como las frutas y el azúcar, hasta los envases. Si un mes se decide producir más yogurt estos costos aumentarán para poder cubrir la producción.

• Costos fijos y costos variables

Si usted fabrica tortas, estos pueden ser sus costos:

COSTOS FIJOS (POR MES)		COSTOS VARIABLES (POR UNIDAD)	
CONCEPTO	IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE
Alquiler auto	\$1000	Ingredientes	\$10
Sueldo dueño	\$700	Papel y otros p/envolver	\$1
Sueldo socio	\$800	Gas p/cocinar	\$0,5
Ídem empleado	\$500	Total	\$11,5
Seguros	\$50		
Otros	\$50		
Total	\$3100		

• Costo total:

Representa la suma de los costos fijos y los costos variables.

Costo total = Costos Fijos + Costos variables.

• Costo unitario:

Representa lo que cuesta producir cada unidad. Para calcular cuánto es el costo unitario dividimos el costo total por la cantidad de unidades que se van a producir.

Costo unitario = Costo total / Cantidad de unidades producidas.

• Definición de precio

El ingreso principal de su emprendimiento será el resultado de sus ventas. Es difícil estimar cuánto va a vender pero es imprescindible estimarlo. Analizando el punto de equilibrio de su negocio puede calcular cuánto ganará o perderá si vende la cantidad estimada.

Existen tres formas de definir el precio:

1- A partir de los costos. Usualmente se calculan los costos y se le agrega cuánto se quiere ganar. Tener en cuenta que no se puede

quedar fuera de mercado.

2- A partir del precio de mercado. Para poder vender es necesario que el precio no sea más alto que el ofrecido por la competencia salvo que se le agregue algún servicio adicional. Ni mucho más bajo para no sacrificar rentabilidad.

3- A partir de la demanda. Si se trata de un producto nuevo o distinto el precio se puede fijar a partir del valor que los clientes estarían dispuestos a pagar por él. Para este caso es muy importante investigar bien a los clientes

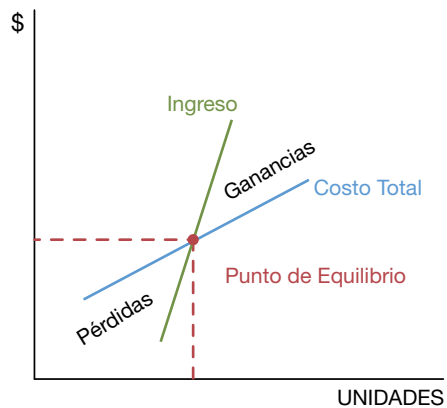
Ejemplo a partir del costo:

- Estimación de ventas 20 unidades por día, 600 unidades por mes.
- Costo Variable total = \$ 11.50 x 600 = \$6.900
- Costo Fijo Total = \$3.100

- Costo Total por Mes = \$10.000
- Costo Total Unitario (10.000/600) = \$16.67

Si el comerciante quiere ganar 50% sobre el costo, deberá hacer: \$ 16.67 x 0.50 = 8.33.

Su precio de venta será el siguiente: \$ 16,67+ 8.33 = \$ 25



Ejemplo a partir del precio de mercado y a partir de la demanda:

• **A partir del precio de mercado**

- Competidor A : \$ 20
- Competidor B : \$ 22
- Competidor C : \$ 24

- **Precio de mercado:** Entre \$ 20 y \$ 24.

• **A partir de la demanda**

- Los clientes de la zona están dispuestos a pagar entre \$ 18 y \$ 24.

- **Conclusión:** Si bien el precio surgido de los costos es de \$ 25, no se puede definir un precio mayor a \$ 24, que es el precio más alto de que otros competidores tienen y que la demanda está dispuesta a pagar.

II. EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Marca la cantidad de productos o servicios que es necesario vender para que el negocio no pierda dinero.

- **PE** = Punto de equilibrio
- **Pp.** = Precios Posibles
- **PE** = Costos Fijos / (Pp. - Costo variable) =

Ejemplo:

- 20 = 3100 / (20 - 11,50) = 364 unidades
- 22 = 3100 / (22 - 11,50) = 295 unidades
- 24 = 3100 / (24 - 11,50) = 248 unidades

Para ver más claramente estos cálculos, hacemos el siguiente ejercicio:

Mermeladas “El Buen Gusto” quiere saber cuántas mermeladas necesita vender para poder obtener ganancias. Para ello analizarán el punto de equilibrio.

Para poder calcularlo necesitamos tres datos importantes:

1. Costos fijos totales
2. Costo variable unitario
3. Precio de venta

Los valores aquí mencionados son para el ejemplo, no tiene que ver con la realidad.

COSTOS FIJOS	IMPORTE
Sueldo empleados	\$270
Sueldo emprendedor	\$130
Alquiler local	\$350
Servicios (gas, luz, etc.)	\$180
Amortización muebles	\$200
Total	\$1225

COSTOS VARIABLES	IMPORTE
Naranjas	\$220
Ciruelas	\$250
Ananá	\$200
Azúcar	\$100
Envases	\$90
Gas (Varía según la producción)	\$36
Total	\$896

• **Costo total de producción**

- Costo total = CF + CV = 1225 + 896 = **\$ 2121**

• **Costo variable unitario**

Para obtenerlo se debe dividir los costos variables totales por la cantidad de unidades producidas.

- Costos variables totales (Cvt) = 896
- Cantidad de unidades producidas (Cup) = 450
- Costo variable unitario = Cvt / Cup = 896 / 450 = \$ 1.99

• **Precio de venta**

Este es el último dato que necesitan para calcular todos sus costos de producción y para ello debemos obtener el costo unitario.

- Costo unitario = Costo total de producción / unidades producidas
- Costo unitario = \$ 2121 / 450 mermeladas = \$ 4.71

Este es el costo por unidad.

Si desean obtener una ganancia del 30% por cada frasco que vendan, deben proceder a calcular el margen de ganancia y sumarlo al costo unitario.

- Costo unitario: \$ 4.71
- Margen de ganancia 30% = 0.3 x 4.71 = 1.41
- Precio de venta = \$ 4.71 + \$ 1.41 = \$ 6.13

Una vez obtenidos todos estos datos, **“El Buen Gusto”** puede calcular el punto de equilibrio.

- Punto de equilibrio = CF/ Pvta – CV unitario =
1.225 / 6.13 – 1.99 = 296

Esto significa que si se producen 296 mermeladas podrán recuperar la inversión que hicieron. Pero si se quiere obtener **ganancias** se deben producir y vender más de 296 mermeladas.

El punto de equilibrio es una herramienta fabulosa para analizar un proyecto. Porque exhibe claramente la zona de pérdidas y ganancias y nos da la posibilidad de reflexionar acerca de la razonabilidad de superar ese punto.

• **Monto de la inversión inicial**

Es el dinero necesario para poner en marcha el negocio.

Las cuatro preguntas básicas:

1. ¿Cuánto dinero necesito invertir en el negocio hasta que éste comience a dar ganancias?
2. ¿Cómo se compone la inversión inicial?
3. ¿Dispongo de esa cantidad de dinero?
4. ¿A qué fuentes de financiamiento puedo recurrir?

III. INVERSIÓN INICIAL

Todo emprendimiento, por pequeño que sea, requiere de dinero y otros recursos para ponerse en marcha.

Para arrancar un emprendimiento hace falta capital. No estimar adecuadamente la inversión inicial puede frustrar o demorar el arranque de un negocio. Es cierto que en algunos casos el efectivo necesario puede ser mínimo, y el dinero aportarse en forma de tiempo, trabajo, materiales o equipamiento. Pero antes de poner en marcha un emprendimiento o un nuevo proyecto dentro de su empresa es necesario que realice un presupuesto de lo que vas a necesitar.

A continuación, un repaso de los rubros que típicamente forman parte de la inversión inicial de un buen negocio:

- **Lugar de trabajo.** Montar una oficina, local, estudio u otro espacio de trabajo suele ser uno de los costos iniciales más importantes. Evalúe las opciones de oficina móvil o trabajo desde el hogar si hace falta ajustarse.
- **Maquinaria y materiales.** La inversión en este rubro puede variar notablemente de acuerdo con el tipo de negocio: computadoras, insumos de oficina, materia prima para la producción, máquinas especializadas, etc. Analice empresas similares para estimar qué es lo mínimo necesario para arrancar.
- **Equipo de trabajo.** Para estimar el costo total de los recursos humanos considere el costo de búsqueda, contratación, capacitación y el sueldo mensual que deberá erogarse hasta que el negocio genere ingresos.
- **Asesoramiento.** La puesta en marcha de un proyecto suele requerir

múltiples conocimientos: técnicos, legales, contables, financieros, etc. Tenga en cuenta los honorarios de los profesionales a los que puede consultar.

- **Inscripciones y registros.** Armar una sociedad, registrar el nombre del negocio, tramitar habilitaciones y gestionar patentes son actividades que requieren inversión. Averigüe qué registros son necesarios para operar su negocio y no deje de considerar su costo.
- **Marketing y publicidad.** Hace falta dar a conocer el negocio para llegar a los clientes con la propuesta. Logotipo, cartelería, tarjetas personales, sitio web son algunas de las inversiones típicas, a las que hace falta sumar las acciones específicas de difusión a través de ferias, publicidad, promociones y otras formas de marketing.
- **Capital de giro o de trabajo.** ¿Cómo se cubren los gastos mientras se espera el pago de un cliente? Aun cuando un negocio está en marcha y es rentable, una parte del dinero se mantiene inmovilizado para que éste pueda funcionar. No deje de estimarlo, para que el cálculo de la inversión inicial sea realista y le permita alcanzar sus objetivos.
- **Otros.** Cada negocio en particular puede implicar rubros de inversión adicionales, como rodados, contratos, seguros, licencias y otros. Es necesario siempre considerar además un porcentaje de dinero destinado a extras o imprevistos que suelen surgir durante la implementación.

Como regla general, tenga en cuenta que la inversión inicial de un negocio debe contemplar todos los gastos que se erogan por única vez para la puesta en marcha, más todos los gastos corrientes que hay que afrontar una vez que se arrancó, pero cuando todavía no alcanzan los ingresos para cubrirlos.

Debe tenerse cuidado en no subestimar el capital de trabajo. No es infrecuente que algunos emprendedores directamente lo obvian por completo en sus planes, y sin embargo les genere grandes dificultades cuando han puesto en marcha su emprendimiento y no poseen suficiente liquidez para afrontar el descalce entre las ventas, los cobros y los gastos que hemos tenido que adelantar para poner en marcha la producción. Si se tiene un acuerdo de descubierto bancario, éste puede servir para amortiguar esas diferencias, pero lo típico de una empresa nueva no es precisamente que los bancos le presten fondos para este tipo de necesidades. Es más probable que los bancos den un préstamo para la compra de maquinarias que pueden usarse como garantía del mismo.

Para estimar el monto de este capital de trabajo, puede ser útil hacer una proyección de los primeros 12 meses y establecer cuál es el déficit acumulado máximo que debe soportarse.

Los siguientes son ejemplos ficticios de cómo podría estimarse la inversión inicial para tres emprendimientos de diferente perfil.

- Gimnasio

Una profesora de educación física planifica abrir su propio espacio para pilates y yoga en un barrio de su ciudad. Es monotributista y no va a contratar empleados, sino alquilar el lugar a otros profesores en los horarios en que no da clases.

INSUMO	INVERSIÓN
LOCAL	
Alquiler inicial (depósito, dos meses de puesta en marcha)	\$18.000
Mejoras (pintura, iluminación, espejos, etc.)	\$15.000
EQUIPAMIENTO	
Aparatos	\$13.000
Colchones y accesorios	\$4.500
Oficina y administración	\$8.000
MARKETING	\$9.000
REGISTROS Y OTROS	\$4.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$71.500

- Estudio profesional

Dos abogados y un contador desean abrir un estudio, manteniéndose como monotributistas en forma independiente, pero compartiendo recursos.

INSUMO	INVERSIÓN
OFICINA	
Alquiler inicial (depósito, dos meses de puesta en marcha)	\$12.000
Mejoras (decoración, alarma, recepción)	\$10.000
EQUIPAMIENTO	
Muebles de oficina	\$15.000
Computadoras (cada uno aporta la suya; se compra p/ secretaria)	\$4.500

EMPLEADOS	
Secretaria (gastos de contratación y primer mes de trabajo)	\$4.500
MARKETING (Sitio web, tarjetas, otros)	\$7.000
Otros (10% sobre el total)	\$5.200
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$57.200

- Local de ropa para niños

Una pareja analiza los costos para instalar la franquicia de una casa de ropa infantil en su ciudad. Calculan la inversión inicial para salir a buscar inversores entre familiares y amigos.

INSUMO	INVERSIÓN
FRANQUICIA (Pago inicial a franquiciante)	\$50.000
LOCAL	
Alquiler inicial (depósito, comisión, puesta en marcha)	\$22.000
Mejoras y equipamiento comercial	\$36.000
PC e impresora con controlador fiscal	\$10.000
MERCADERÍA INICIAL	\$50.000
MARKETING (Publicidad y apertura inicial)	\$15.000
RECURSOS HUMANOS (Retiro socios mes inicial)	\$8.000
TRÁMITES Y OTROS	\$9.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$200.000

En cada caso, la estimación permite detectar las necesidades de financiamiento, reevaluar el proyecto o guiar los gastos reales, actuando como presupuesto, en caso en que se decida ponerlos en marcha.

No deje de hacer este ejercicio de cálculo antes de arrancar y tenga en cuenta los errores más comunes para evitar sorpresas. Para evaluar el proyecto completo, hará falta también analizar el flujo de fondos proyectado para la operación una vez en funcionamiento. En muchos casos, los primeros meses requieren de inversión adicional para cubrir gastos, mientras las ventas van despegando.

Los errores en el cálculo de la inversión inicial para un emprendimiento tienen un alto impacto en sus posibilidades de supervivencia. Evítelos.

1. Olvidar rubros. El monto total de la inversión necesaria. Son muchas las variables a analizar para calcular la inversión inicial de un proyecto; preste atención a los errores más comunes. Para poner en marcha un negocio se compone de una variedad de rubros, algunos bastante similares para todos los negocios (inscripciones, marketing, personal, etc.), y otros particulares para cada emprendimiento. Por desconocimiento, pueden dejarse de lado sumas importantes que luego es necesario desembolsar. Aun en modelos cerrados como sistemas de reventa, licencias y franquicias, es habitual que haya costos adicionales a los promocionados por quienes ofrecen la oportunidad.

2. No investigar lo suficiente para tener datos reales del mercado. No basta con saber en qué se necesita gastar; hace falta saber con bastante precisión los gastos que tendrá el proyecto. Puede manejarse con estimaciones para rubros menores, pero necesitará valores reales de su mercado para calcular bien la inversión. Si piensa alquilar un local, por ejemplo, asegúrese de identificar inmuebles potenciales y saber qué costo de ingreso implican (comisiones, depósito, arreglos, etc.). Si va a comprar equipamiento comercial o maquinarias, pida presupuestos y entienda cuánto y cuándo habría que pagar por ellos.

3. No considerar el trabajo propio. Puede estar dispuesto a trabajar en forma gratuita por un tiempo para su emprendimiento pero, por un lado, es probable que sus finanzas personales se resientan y, por otro, si su trabajo tiene valor, debería tener una retribución. Es recomendable que analice cuánto dinero personal puede aportar al negocio, y que, sobre todo para proyectos con puestas en marcha extensas, tenga en cuenta al menos un ingreso mínimo por su dedicación. Cuantificar su trabajo como aporte es importante también si va a buscar dinero de inversores externos.

4. No considerar el dinero necesario para operar los primeros meses. El local abierto, los primeros clientes comenzando a conocer su propuesta... y el dinero que se le acaba antes de que el negocio pueda despegar. Muchos emprendedores no consideran en su cálculo el dinero necesario para llevar el emprendimiento hasta su punto de equilibrio, y caen en problemas financieros rápidamente. Realice proyecciones y escenarios en un flujo de fondos, para no dejar sin combustible a su negocio en los primeros tiempos.

5. No estimar extras. Algunos números pueden variar entre el momento de la planificación y el de la puesta en marcha; pequeños gastos suelen acompañar a los rubros principales; imprevistos pueden sorprenderlo a mitad de camino. Después de sumar los grandes rubros y alcanzar una primera estimación de la inversión, agregue entre un 5% y 10% para cubrir adicionales. Si luego sobran, los podrá aplicar en mejoras al proyecto (¡aunque la experiencia indica que es más habitual quedarse corto!).

Los valores de la inversión inicial se indicarán en la planilla de cálculo como “Amortización capital inicial” y está en los costos fijos. Normalmente esta inversión se divide por 60 meses (5 años) a fin de recuperar la misma durante ese tiempo.

Obviamente estos temas puedes realizarlos usted solo al ir armando el emprendimiento, aunque recomendamos contactar con algún contador de confianza para que pueda orientarlo en los aspectos que debe considerar para su rubro, además de averiguar el costo de sus honorarios mensuales por asesoramiento para cuando se inicie el proyecto. Este costo de honorarios irá en Costos Fijos, como “Honorarios asesor contable”.

Un contador, si además tiene conocimientos financieros, puede orientarlo en lo referido a la “rentabilidad del proyecto”, ayudándolo a incorporar en sus cálculos el tiempo de recupero de la inversión y el valor tiempo del dinero, el rol de la inflación, del flujo de caja, del costo de oportunidad, el análisis del riesgo del proyecto y de la determinación precisa de su ganancia.

En este sentido, cuidar el tema financiero es más que recomendable y permite evitar sorpresas desagradables.

IV. CÁLCULO DE VALOR HORA PARA SERVICIOS

Es común que algunos emprendimientos sean de servicios profesionales, en los cuales es el profesional directamente quien los brinda, sin tener que efectuar producción alguna, aunque con algunos costos diferentes. Por tal razón acercamos este cálculo de valor hora profesional.

Como en otros ejemplos los valores son referenciales, aunque sirven para darse idea de cómo hacer las cuentas.

Ejemplo:

Estimo que voy a trabajar en el año:
 8 hs x 5 días x 52 semanas = 2080 hs año | (1 año = 12 meses = 52 semanas)
 Ingreso mensual estimado = \$ 10.000

El ingreso anual lo calculo sumando un mes a los 12 habituales, en calidad de sueldo anual complementario, pago habitual en la Argentina para quienes están en relación de dependencia.

(12 meses + 1 mes = 13 meses) 13 meses x \$ 10.000 = \$ 130.000

Valor hora base: \$ 130.000 / 2080 hs = **\$ 62.50 (valor hora ingreso)**

Un profesional independiente no factura determinados días. Días que una persona en relación de dependencia los tiene reconocidos e incorporados en su haber mensual.

Las horas de estos días pasan a denominarse "horas no facturables".

HNF = Horas no facturables ----- Vacaciones 10 días (estimado)
 Feriados 19 días (definido por calendario)
 Enfermedad 5 días (estimado)
 34 días x 8hs = 272hs

Horas anuales	2080 hs
Hs no facturables	272 hs (**)
	<hr/>
Menos 10% tareas	1808 hs
	<hr/>
Administrativas	(108) hs (**)
	<hr/>
Horas facturables netas	1628 hs

Por lo tanto, el valor hora se calculará dividiendo el ingreso anual estimado por las horas facturables netas:

Ingreso anual estimado / Horas facturables = valor hora
 \$130.000 / 1628 hs = \$ 79,85/hora profesional

Además debemos cubrir algunos costos que hacen al servicio brindado:

Costo total = Costo fijo + (Costo variable por unidad)
 Costo hora = Costo total / horas ingreso

COSTOS FIJOS MENSUALES	IMPORTE
Obra social	\$1.000
Monotributo	\$400
Internet + Tel	\$500
Oficina	\$1.000
Movilidad	\$400
Gastos de presentación	\$200
Tarjetas personales	\$200

Total \$3.700 x 12 meses = \$ 44.400
Costo fijo año (1)

(**) Horas no facturables 272 + 180 = 452 hs x **\$ 62.50 (valor hora bruto)**
 = \$ 28250 que debo recuperarlos (2)

Por lo tanto, sumamos al costo fijo anual (1) el monto de las horas no facturables año (2):

Entonces (1) + (2) = 44.400 + 28.250 = \$ 72.650 Costo Total anual

Costo Total Anual / hs facturables = Valor hora para cubrir costos
 72.650 / 1628 hs = \$ 44.62 = " " " "

Entonces el valor hora final (VHF) saldrá de la suma de los valores de:

Valor hora profesional + valor hora para cubrir costos

\$ 79.85 + \$ 44.62 = **\$ 124.47 valor hora a cobrar**

Después de los temas vistos, volvemos a la planilla de ingresos y egresos, la que deberá completar de acuerdo a lo ya visto.

Para darle más claridad la dividiremos en partes.

Planilla de Ingresos y Egresos – Parte 0 – Inversión inicial

CONCEPTO	1º	2º	3º	n	TOTAL

Debe tenerse en cuenta que la inversión no se efectúa “de una sola vez” sino en varias veces.

Planilla de Ingresos y Egresos – Parte 1

INGRESOS	ENE	FEB	...	NOV	DIC	TOTAL
PRODUCTO BÁSICO						
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS						
SERVICIOS POST VENTA						
TOTAL INGRESOS						

Planilla de Ingresos y Egresos – Parte 2 – Costos Fijos

EGRESOS	ENE	FEB	...	NOV	DIC	TOTAL
COSTOS FIJOS						
TELÉFONO						
AMORTIZACIÓN DE CAPITAL						
AMORTIZACIÓN MÁQUINAS						
ALQUILER						
MI SUELDO						
SUELDO EMPLEADOS						
CARGAS SOCIALES						
LUZ						
GAS						
TOTAL C.F.						

Planilla de Ingresos y Egresos – Parte 3 – Costos Variables

COSTOS VARIABLES	ENE	FEB	...	NOV	DIC	TOTAL
MANTENIMIENTOS						
MATERIA PRIMA A						
MATERIA PRIMA B						
EMPAQUE						
DISTRIBUCIÓN						
MOVILIDAD						
TOTAL C.V.						
TOTAL EGRESOS CF+CV						

Planilla de Ingresos y Egresos – Parte 4

	ENE	FEB	...	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL EGRESOS CF+CV						
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS						
INGRESOS BRUTOS						
IMPUESTO A LAS GANANCIAS						
RESULTADO NETO						
RESULTADO NETO / VENTAS						

Referido a **Parte 2 – Costos fijos**, puede tenerse en cuenta que los costos fijos pueden ser fijados anticipadamente, dado que, en tanto esté “abierto el negocio” sus egresos serán obligatorios. No ocurre lo mismo con los costos variables ni los ingresos, que deben ser estimados porque su ocurrencia es aleatoria y sujeta a causas que, en definitiva, están fuera de la empresa

La rentabilidad, en términos muy simples, surge de que los **Ingresos** sean mayores que los **Egresos**. Esto se expresa, en el cuadro, parte 4, en la fila de **Resultado Neto**. La suma de los resultados mensuales, al cabo del ejercicio, expresan, de ser positivos, la ganancia del ejercicio. De no serlo, expresarían un quebranto.

Estos resultados positivos permiten, en uno o más ejercicios, determinar el recupero de la inversión inicial. Esa determinación, que debe hacerse anticipadamente como estimación, permite apreciar la solvencia del emprendimiento (¿en cuánto tiempo recuperaré lo invertido?).

Ahora bien, debe tenerse en cuenta, en esa estimación, el rol que le cabe a la inflación y a lo que se denomina el “valor tiempo del dinero”.

Si la inversión inicial la realizamos el 1° de enero del ejercicio (ejemplo: \$ 1000) y su recupero se producirá el 31 de diciembre del mismo ejercicio, siendo, por ejemplo, la inflación del 20 %, la cantidad a recuperar, para mantener lo invertido inicialmente, debiera ser de \$ 1200.

Otro aspecto a considerar es opción de inversión, si sólo estuviéramos interesados en el aspecto financiero. Si esos \$ 1000 los hubiéramos colocado en una colocación financiera (por ejemplo, Fondo Común de Inversión), su interés probablemente fuese igual o superior a la inflación, pero para su obtención no hubo que trabajar ni asumir casi ningún riesgo. ¿Nuestro emprendimiento dará una ganancia mayor?

Finalmente, el tema del riesgo. El emprendimiento que queremos llevar adelante (para el cual realizaremos la inversión inicial), ¿tiene un riesgo bajo, medio o alto? (esa estimación, hecha desde nuestro sentido común y experiencia). Riesgo, aquí, es la probabilidad de que éste salga exitoso o fracase.

Si nos viéramos obligados a efectuar esa inversión inicial porque necesitamos generar ingresos que nos permitan vivir, los factores citados (**inflación, intereses, riesgo**) deben ser obligatoriamente considerados si queremos que nuestro proyecto sea sustentable. Si todas las variables citadas fuesen negativas –recuperamos menos que la inflación y una colocación financiera y el riesgo fuese Alto– ese “combo” terminará por llevarnos a un quebranto. **En ese caso, deberá pensarse en otro emprendimiento.**

Esta planilla la completa al principio estimando lo que puede ocurrir en los primeros meses, luego la irá ajustando en función de las ventas y nuevos valores de los insumos. También permitirá observar el flujo de ventas y la estacionalidad del servicio/producto.

En el anexo se observa la planilla integrada con todas sus partes.

V. PRODUCCIÓN Y CALIDAD

A esta altura del proceso, cada paso nos lleva a hilar fino sobre la producción y los estándares de calidad que fijemos para nuestro servicio/producto, ya que los mismos impactarán en el emprendimiento de diversas formas.

Es importante definir **cómo elaborar** el producto o servicio, ya que ello nos permitirá establecer un proceso coherente, qué espacio necesitaremos, tiempos, etc.

El establecer **sistemas de control de la calidad** garantizará la calidad del material recibido, y poder detectar pérdidas y corregir desvíos. También el planificar qué **equipamiento e infraestructura** son necesarios para desarrollar la actividad, dará claridad en el monto a invertir el inicio y en qué forma amortizar el mismo.

Conocer las medidas de **seguridad e higiene en el trabajo** que son requeridas e implementarlas ayudan a cuidar al personal involucrado en la producción. También a poder cumplir con las entregas en tiempo y forma, además de evitar gastos no previstos por accidentes o enfermedades profesionales. Así como conocer las medidas de **gestión medioambiental** tanto municipales, como nacionales.

VI. DESCRIBIR LOS PROCESOS

Se comienza haciendo una lista de las tareas que implica su realización.

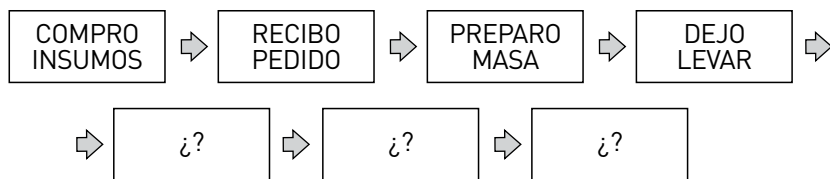
- **Productos:** Desde que inicio el diseño y elaboración del producto hasta que lo termino, está listo para la entrega y lo cobro.
- **Servicios:** Desde que se inicia el proceso:
 - a) desde que lo preparo, lo ofrezco, etc.
 - b) desde que el cliente lo solicita, preparo, entrego, cobro.

Se debe indicar cada paso desde el inicio y continuar la secuencia. Una vez finalizada la lista la repaso, veo si me olvidé algo o si algún paso está duplicado. Por ejemplo si deseo hacer una pizza, ¿cuál de estos pasos va primero, segundo, tercero y cuarto?



- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Puedo armar con la lista un diagrama del proceso y evaluar si así es correcto hacerlo o hay otra forma más adecuada.



VII. EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA

Considerando el diagrama anterior, voy considerando qué equipos e infraestructura son necesarios para llevarlos adelante.

• ¿Qué necesito para...?

Recibir pedidos y solicitar insumos al proveedor	Teléfono, anotador, lapicera
Hacer promoción, asentar lista y direcciones de los clientes	PC
Amasar y mezclar	Bols, medidores, mesada, armario
Cocinar	Cocina con horno
Entregar	Cajas, papeles, hilo, propaganda
Guardar los insumos	Armarios, heladeras
Equiparme para trabajar	Guardapolvo, gorro, delantal

Y así vamos armando el detalle de las cosas que necesito, pedimos presupuesto, conseguimos el dinero y compramos. También me sirve para ver si debo tener stock de algunos elementos, si tengo el espacio para guardarlos, y cómo se refleja esto en mis costos.

El emprendimiento que desarrolle tendrá actividades esenciales y otras accesorias. Vale la pena estudiar cómo se forma el valor en los procesos del negocio, y concentrarse en atender las actividades principales (*core business*). Las accesorias convendrán tercerizarlas para aumentar la concentración en lo esencial, lograr una mayor flexibilidad y contar con los mejores desempeños también en lo accesorio, logrando economías de escala y reducción de costos. Uno de los mayores impedimentos para lograr esto puede darse en la falta de control que uno podría tener cuando no asume directamente todas las actividades, pero en la actualidad con la fluidez que tiene la comunicación y las posibilidades de integración que ofrece la tecnología, el control puede ser llevado a cabo de manera mucho más eficaz.

VIII. CALIDAD

La calidad de un producto o servicio es la **capacidad que tiene para satisfacer las exigencias para las cuales ha sido creado**, y que el valor de esta calidad se mide por el **grado de satisfacción de las personas** que lo adquieren, usan, o contratan.

Además de los controles en la elaboración, podrá utilizar:

- Encuestas de satisfacción del cliente.
- Encuestas de sugerencias.
- Análisis de las quejas u objeciones recibidas.
- Comparaciones permanentes con la competencia.
- Escuchar la opinión de los colaboradores.

IX. SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Como mencionábamos anteriormente, es necesario:

- Consultar normativas sobre prevención de riesgos laborales.
- Si no existen, ¿qué piensa que se debe hacer para evitar lesiones y enfermedades derivadas del trabajo?

X. MEDIO AMBIENTE

- ¿Su actividad es contaminante?
- ¿Sus residuos son contaminantes?
- Debe averiguar cuál es la normativa medioambiental que afecta a la actividad.
- Contar con permisos municipales si son necesarios.
- Tener en cuenta el principio de las “Tres R de la Gestión de Residuos” :

- **Reducción en origen**, que supone mejorar los sistemas de producción para que las materias transformadas generen menos residuos.

- **Reutilización** de los productos, utilizando por ejemplo, envases que puedan ser reutilizados.

- **Reciclaje** como separación, recuperación y reutilización de los materiales que forman parte de los residuos y que son susceptibles de volver a ser usados tras una modificación de sus características.

XI. INFORMACIÓN GENERAL

- Ante las preguntas de los emprendedores de cómo averiguar habilitaciones, etc., sugerimos iniciar la investigación vía Internet.

- **Por ejemplo:** Si busco “Habilitaciones de negocios en Xxxxx”, obtendré el sitio de la municipalidad donde me indicará las reparticiones a ver, la legislación en detalle, y la guía en secuencia de cómo se hace el trámite.

- Ante las preguntas de los emprendedores de cómo registrar marcas y patentes, sugerimos iniciar la investigación vía Internet.

- **Por ejemplo:** Si busco “Marcas y patentes”, obtendré el sitio del INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), también el dato del Registro de marcas y patentes. Propiedad Intelectual Argentina. Guía de trámites y ofertas de diferentes estudios dedicados a ello.

XII. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros, que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



Lea esta nota publicada en la revista Pymes:

BOP

La marca BOP, creada por Lorena Lagostena, sigue la tendencia del diseño basado en el reciclado. Marca de bolsos, mochilas y morrales. Los productos BOP son realizados con mangueras antiincendios, banners y lonas de camión. No utilizan ningún material de origen animal. Cada producto está diseñado y confeccionado de manera tal que sea durable y funcional. Y como no son objetos de moda, pueden usarse todas las temporadas.

Fundada el 23 de Abril del 2011

En la realización son dos personas y comenzó con elementos que encontraba descartados y luego con el aporte que empezó a enterarse que hacía reciclado y le hacían llegar dichos materiales que ya no iban a usar.

El proyecto facturó \$ 200.000 en el 2016

Poseen un showroom en el barrio de Caballito, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Además pueden conseguir los productos en los siguientes locales: Tienda Raíz, Santa Fe 2729, Galería Patio del Liceo Local 24, lunes a sábados de 14 a 20 hs.

(Nota publicada en Revista Pymes/Rentables y Sustentables en enero de 2017)

XIII. EJERCITACIÓN DEL MÓDULO

La ejercitación consiste en efectuar los cálculos de Costos correspondientes al proyecto que desea llevar adelante. Estos cálculos le darán idea en donde se encuentra ubicado, si el mismo es factible y formarán parte del Plan de Negocio.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARIEU, Agustín, “Negocios exitosos el sólo 5 pasos”, en *Revista Mercadeo*, Montevideo, Asociación Dirigentes de Marketing de Uruguay, 2007.
- DRUCKER, Peter, *El ejecutivo eficaz*, Buenos Aires, De Bolsillo, 2009.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- KANTIS, Hugo y DRUCAROFF, Sergio, *Corriendo las fronteras para crear y potenciar su empresa*, Buenos Aires, Granica, 2012.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- LUCHA PUIG, Cecilia, *Cómo crear mi propia empresa*, Buenos Aires, Ediciones Maggi, 2011.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.
- RECONDO, Santiago, CALERI, Mónica, PALMIERI, Ricardo, VESPASIANO, Clarisa y BORDOY, Gabriela, “Desarrollando una estrategia de ventas”, en *Manual Básico de Consulta para emprendedores*, Beccar, Grupo Abierto Comunicaciones, 2007.
- VARIOS, *Evaluación de proyectos*, Lanús, Universidad Nacional de Lanús, 2010.
- VIANNA, Mauricio, *Design Thinking*, Río de Janeiro, MJV Press, 2013.

·MÓDULO 6·

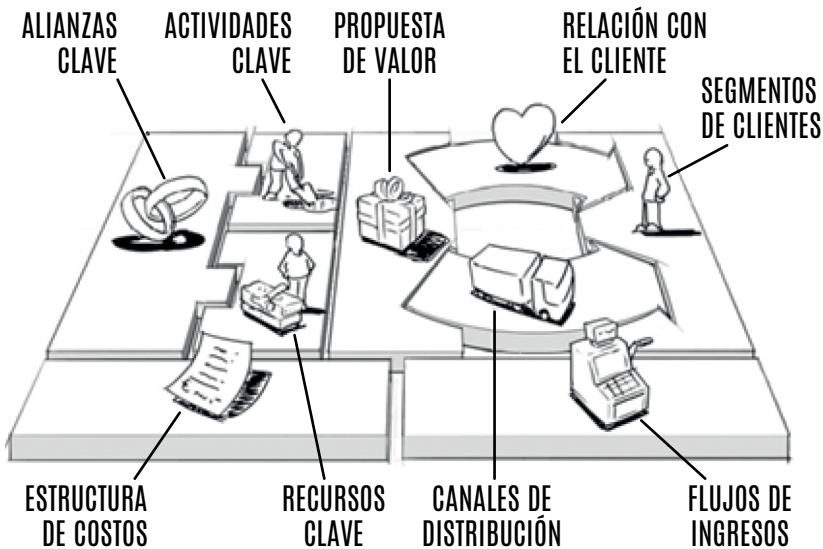
ORGANIZACIÓN INTERNA

Reconocemos, que si han llegado a esta etapa, es porque han hecho un arduo trabajo y han evaluado la sustentabilidad del emprendimiento. Aún falta tratar algunos temas y vamos a comenzar con esta frase:



I. ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Veamos rápidamente el esquema Canvas y cuál es su realidad hoy.



PARTNERS CLAVE ¿Qué pueden hacer los partners mejor que tu o con un coste menor y, por tanto enriquecer tu modelo de negocio?	ACTIVIDADES CLAVES ¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio, de qué manera las llevas a cabo?	PROPUESTA DE VALOR ¿Qué problema solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?	RELACIÓN CON LOS CLIENTES ¿Qué tipo de relaciones esperan tus clientes que establezcas y mantengas con ellos?	SEGMENTO DE CLIENTES ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?
	RECURSOS CLAVE ¿Qué recursos clave requiere tu modelo de negocio?		CANALES ¿A través de qué canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?	
ESTRUCTURA DE COSTES ¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?			FLUJOS DE INGRESOS ¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por tu solución y mediante qué formas de pago? ¿Qué márgenes obtengo?	

Si esto se encuentra encaminado, avancemos hacia otros temas.

II. EL ARTE DE SABER ELEGIR UN SOCIO

La decisión de tener socios o no, para llevar a cabo su negocio es clave para su futuro. Según su forma de ser o trabajar, el tipo de negocio, el mercado, otras cuestiones, la decisión podría ser realizar su negocio en forma unipersonal. Pero, si por las mismas u otras razones, debiera asociarse, entonces debería entrar en las siguientes consideraciones:

Cuando tenga que escoger a un socio para su negocio necesitará profundizar en el conocimiento del mismo y otros aspectos para que su elección se acerque lo máximo posible a lo que realmente busca para complementar su negocio.

Los aspectos a tener en cuenta los podríamos resumir en los siguientes puntos:

1. No tomar decisiones importantes demasiado rápido o de forma visceral. Evite todo aquello que lo haga decidir de forma prematura. La mayoría de veces ocurre debido al “apuro” que se tiene para comenzar el emprendimiento. Pensando que “el otro” me va a dar lo que no tengo.

2. Periodos de prueba. Aunque se conozcan, establecer un período de prueba para ver cómo funcionan, si se complementan, se toleran y dentro del cual revisar lo que acordaron hacer. Sólo luego avanzar con un criterio más definitivo.

3. Busque habilidades complementarias a las suyas. Es importante buscar una persona que no sea igual a uno, que tenga habilidades complementarias a las de uno, para no chocar o estar haciendo los dos lo mismo. Por ejemplo, a uno le gusta la producción, al otro le gusta la venta, eso es lo que hace que se necesiten ambos.

4. Aprenda a vencer el miedo inicial. A veces, hay miedo de lo que puede ocurrir, o se recuerda experiencias malas anteriores. Se debe tomar las precauciones del caso, probar, y en algún momento darle un voto de confianza al otro, para que el negocio prospere.

5. Definir bien el rol de cada socio. Puede ocurrir que surjan tensiones entre socios y ello se debe a que no fijaron el rol que va a cumplir cada uno desde el principio. Cada uno tiene que tener su parte de autoridad en su materia.

6. Saber de antemano qué tipo de socio quiere en su negocio.

Los podemos dividir de forma general en 3 tipos:

- **Capitalista:** La aportación a la empresa es únicamente monetaria.
- **Capitalista + trabajador:** Aparte del capital, el socio desempeñará sus funciones dentro de la empresa.
- **Socio técnico:** Socio que únicamente aportará mano de obra. Se suele dar cuando hay desarrollos tecnológicos o cuando el conocimiento aportado es muy técnico y difícil de acceder por parte de un tercero.

7. Es clave que se comparta la misma visión de negocio, así como los mismos valores en los que quieren que sea reconocida su empresa.

8. Socios capitalistas. Es habitual que el socio capitalista, a cierto tiempo estorba en el funcionamiento. Por lo tanto conviene acordar de antemano con el mismo, en qué momento se retirará de la empresa.

9. Clarificar de antemano lo que cada uno espera del otro. Es imprescindible poner en claro en un protocolo (texto escrito) los deseos de cada uno con respecto al otro. Consensuarlo.

Estos protocolos son una pequeña constitución de normas y actuaciones que todos los socios de la empresa deben acatar.

Un tema importante a tratar aquí, es cómo resolverán los posibles inconvenientes, enfrentamientos, puntos sin salida, que se les van a presentar en el desarrollo del emprendimiento. Por ejemplo, qué dinero aportaran y cómo lo retirarían o no del giro comercial, si alguno decide retirarse, debe darle prioridad al otro a comprar su parte. O no puede incorporarse un nuevo socio sin acuerdo entre los existentes.

Qué harán si el socio solicita retirar dinero pues tiene una dificultad.

La empresa no puede ser un fondo de reserva. ¿Se harán préstamos mutuos? ¿Cómo lo reintegrará? ¿Afectará a la producción?

10. No cumple con sus obligaciones. A veces, un socio tira del otro y esto es lógico y normal en el funcionamiento de una empresa a dos o más bandas. El problema aparece cuando la actitud pasiva es persistente. Entonces habrá que determinar por qué está ocurriendo. Esto puede ser pasajero o permanente, si de antemano se especifica cómo se decidirá el punto, se ahorrarán intensas peleas que perjudicarán al servicio/producto.

11. El socio es infiel. Puede tener una empresa competidora, pasar datos a la competencia, etc. En este punto es importante el conocimiento previo del que va a ser socio. Hay que investigar su honorabilidad, su historia laboral, su trayectoria. Los abogados aconsejan incluir cláusulas primero en el protocolo y luego en los estatutos que se podrá excluir al socio que realice competencia desleal.

12. Otros puntos. En busca del socio que nos ayude, justifica su buen conocimiento. ¿Qué carácter tiene? ¿Le gusta meterse en su área sin ser llamado? ¿Soporta las tensiones? ¿Es indeciso? ¿Abandona lo que emprende apenas tiene inconvenientes? ¿Está dispuesto a aceptar un arbitraje en situaciones de enfrentamiento entre ustedes?

Como verán hay que pensar y considerar los distintos ángulos del tema, y cómo resumen algunas cualidades básicas que se mencionan en diferentes textos sobre el socio ideal:

- **El socio adecuado será alguien que tiene motivación por los negocios y por su idea.**
- **El socio adecuado debe tener las cualidades o/y las competencias que usted no tiene.**
- **El socio adecuado debe tener ética profesional.**
- **El socio adecuado debe ser una persona con quien pueda tener una comunicación eficiente y constructiva.**
- **El socio adecuado debe tener cualidades de empresario.**

III. ACUERDO DE SOCIOS

Es aconsejable, antes de iniciar la actividad del emprendimiento y habiendo analizado estos temas, proponer al socio o socio firmar un acuerdo entre ellos.

Estos puntos serán la base sobre la cual el equipo emprendedor trabajará para desarrollar su empresa, y como profesionales recomendamos que éstos, se plasmen en un documento privado vinculante para todo el equipo, que será el Acuerdo de Socios.

El mismo es el documento idóneo por su flexibilidad y carácter vinculante, como contrato privado entre las partes, para regular el funcionamiento de la empresa a través de una sociedad y la relación de todos los miembros del equipo emprendedor en su calidad de socios.

Un Acuerdo de Socios, como todo contrato, puede tener una mayor o menor complejidad según lo que pretenda regular y el tipo de negociaciones previas a su formalización. Nuestra experiencia en el asesoramiento a emprendedores para la elaboración de sus Acuerdos de Socios, nos ha demostrado que entre más claras están las cosas entre los miembros del equipo, más fluido será el proceso de elaboración del contrato, convirtiéndose meramente en un paso más para formalizar su asociación.

He aquí algunos puntos fundamentales que debe contener:

- Identificación de las partes del acuerdo
- Exposición de lo que acuerdan realizar
- Funciones del administrador de la sociedad
- Porcentaje de participación
- Funciones y objetivos
- Dedicación
- Confidencialidad
- Salario de los socios
- Funcionamiento de la sociedad

Se recomienda hablar estos temas sinceramente y de estar de acuerdo, buscar asesoramiento profesional (abogados) para que el documento resultante, si bien en este momento es un documento privado, cuando se constituya formalmente la empresa, pase a formar parte de los estatutos.

• **Conclusión:** Si los socios llegan a hablar de este tema y firmar el acuerdo, seguro las cosas funcionarán bien. Si alguno no desea firmar, puede que esté señalando que por alguna razón, no es el socio adecuado para el emprendimiento. Lo mejor es dejarlo ir.

IV. RECURSOS HUMANOS

Tanto las empresas como los individuos que forman parte de ellas, tienen expectativas propias para su desarrollo y crecimiento. En el cruce de ambas perspectivas se encuentra el punto en que, tanto la empresa como sus miembros, pueden satisfacer sus necesidades y lograr alcanzar sus metas.

La problemática de los recursos humanos es una de las que generan más conflictos en el desarrollo de un emprendimiento. Existen marcos regulatorios que la contemplan y principios éticos a tener en cuenta.

La actitud del emprendedor, y la manera en que éste se relacione con las personas que formarán parte de su empresa, definirán el clima laboral y sentarán las bases para el compromiso de cada uno de los integrantes.

Una vez realizado el Análisis FODA personal del emprendedor y del emprendimiento, se estará en condiciones de reconocer las fortalezas propias, entre las cuales se encontrarán los conocimientos, habilidades y preferencias personales. A partir de este punto se puede pensar en qué capacidades serán necesarias para complementar las propias. Con esta información en mano se puede empezar a pensar en qué recursos humanos se necesitan.

Una vez definidas estas necesidades se debería pensar una estrategia para obtenerlos, decidiendo si se buscarán socios, empleados o proveedores.

• Empleados

Muchos de los emprendedores tuvieron experiencias previas a nivel laboral, han sido alguna vez empleados. Cada uno tuvo sus vivencias. Hay quienes sufrieron de situaciones de contratación poco agradables –en donde no se sintieron a gusto al momento de cumplir con sus tareas–, pero otros pudieron disfrutar de experiencias enriquecedoras.

Este bagaje vivencial ayudará para desarrollar con los empleados una relación de confianza y respeto mutuo, la cual conlleva la decisión de cumplir con las leyes laborales, asumir las responsabilidades propias de la contratación y poner en práctica principios éticos.

Se entiende que hay relación laboral cuando una persona en forma voluntaria y personal desarrolla tareas para otra persona física o empresa, bajo su dependencia, recibiendo una remuneración a cambio. Si se cumplen estas condiciones, aún cuando las partes –trabajador y empleador– no celebren un contrato de trabajo por escrito, existirá una relación de trabajo, generándose para ambas partes todos los derechos y obligaciones propios de ella.

Más allá de las definiciones, el hecho de contratar a un empleado lleva implícito, como ya se ha mencionado, una responsabilidad social. Antes de hacerlo se debe pensar si se podrá sostener en el tiempo esta relación, teniendo en cuenta que el empleado –y posiblemente su grupo familiar– dependen económicamente de ese empleo.

Asesorarse en los aspectos legales será una de las primeras tareas a emprender ante la posibilidad de este hecho. Además de los aspectos legales, éticos y sociales, el emprendedor que se convierte en empleador deberá considerar seriamente el momento propicio para efectuar la incorporación de trabajadores en relación de dependencia, teniendo en cuenta el flujo y la estacionalidad de su producción, ya que el sueldo y las cargas sociales serán un nuevo costo fijo a afrontar cada mes.

A esta altura de los hechos podrían surgir algunas preguntas: ¿Cuándo contratar? ¿A quién contratar? ¿Dónde buscar? El emprendedor, como gerente del emprendimiento, debe desarrollar la capacidad de tener un panorama global sobre las necesidades, los conflictos y las posibles soluciones, adquiriendo los conocimientos necesarios para ser un hombre de negocios.

Desde ese paradigma, pensar en el flujo de producción del emprendimiento, entendiendo que ese flujo incluye desde la gestión, a la administración, pasando por la venta, el marketing, la cobranza y la producción propiamente dicha –ya sea que produzca bienes o servicios– y plantearse en qué área se necesita ayuda, lo acercará a las respuestas buscadas.

El cuándo está definido por la necesidad real, o la proyección de futuras necesidades. En esta instancia es el momento en el que el empresario debe asegurarse de poder hacer frente al pago del sueldo y las cargas sociales mensuales.

El quién depende del puesto a cubrir. Puede que se necesite alguien en administración, o en producción, o en ventas; cada una de estas tareas puede ser cumplida por personas con formaciones y perfiles diferentes. Si se cuenta con la posibilidad de contratar a alguien con experiencia previa mucho mejor, ya que el proceso de desarrollo de un empleado será un costo extra para el emprendimiento.

El dónde permite diferentes posibilidades. Si lo que se busca es un empleado con una formación específica, las universidades, los sistemas de bolsas de trabajo y los portales profesionales pueden ser una buena opción. Si el puesto a cubrir no requiere de conocimientos previos, se puede buscar en amistades, colegios, etc.

V. PLAN JURÍDICO-FISCAL

Los temas jurídicos y fiscales son de naturaleza compleja y el emprendedor que va a iniciar su actividad profesional deberá recabar el apoyo de especialistas, un abogado, un consultor, pueden ser las personas adecuadas. Sin embargo hay temas que siempre se han de tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, que son fundamentales y que se enmarcan en los planes jurídicos y son los siguientes:

- Forma jurídica que se va a usar en el proyecto, sea ésta la de persona física o jurídica.
- Régimen fiscal al que estará sometido el negocio.
- Seguridad social, el régimen general o especial que elegiremos.
- Contratos que se han de hacer para asegurar la actividad, desde alquileres hasta franquicias o seguros.

V.1. Plan jurídico

• Forma jurídica

A la hora de iniciar su desafío, el emprendedor debe decidir la forma jurídica que va a adoptar de entre dos grandes opciones:

- Trabajar como **persona física**, en cuyo caso responderá con todo su patrimonio de las obligaciones que acarree su actividad profesional o de la nueva empresa. En este caso los trámites legales son muy sencillos y de muy poco costo.

- Trabajar como **persona jurídica**, con responsabilidad limitada a los bienes que integre en la sociedad que habrá de constituir y con trámites legales más complejos y costosos.

Algunos criterios nos pueden ayudar a decidir:

- Puede trabajar como persona física el emprendedor que:

1. No va a tener socios y va a ser él el único responsable de su negocio.
2. No va a contratar personal o va a tener muy pocas personas a su cargo.
3. No va a asumir riesgos económicos que puedan arrastrar a la ruina su economía y la de su hogar.
4. En el sector en que opera y en la actividad que va a trabajar está “socialmente admitido” y es lo normal que se trabaje como profesional autónomo, por ejemplo un médico, farmacéutico, carpintero, electricista o consultor independiente.
5. También se puede trabajar como persona física si son varios socios (el marido y la mujer o varias personas que están dispuestas a trabajar juntas arriesgando todo lo que tienen en el negocio).

- Deben trabajar como persona jurídica los emprendedores o las empresas que:

1. Incorporen varios socios al negocio, ya pongan las mismas cantidades de dinero o diferentes.
2. El emprendedor o sus socios no quieren comprometer todo su patrimonio en el negocio.
3. El sector en que se piensa trabajar exige, formal o informalmente que sus proveedores sean “sociedades”, por ejemplo cuando es imprescindible disponer de homologaciones ISO para poder vender a las empresas.
4. La cantidad de dinero que se va a invertir o el volumen económico del negocio es importante y la forma jurídica de sociedad hace más

sencillas las operaciones con entidades financieras, proveedores o clientes.

En todo caso es momento de recordar que para tener un nombre comercial o una marca no es necesario ser una sociedad. Cualquier persona puede usar y registrar en su caso, nombres o marcas para su actividad o sus productos y servicios.

- Para trabajar como persona física el emprendedor solo deberá:

1. Darse de alta como autónomo en el Régimen Especial de autónomos de la Seguridad Social y, si va a contratar personal, solicitar el número para cotizar por sus trabajadores.
2. Si va a constituir una Comunidad de Bienes con su mujer u otras personas, hacer un contrato privado o público, darse de alta todos en el mismo Régimen de Autónomos de la Seguridad Social y solicitar, si les hace falta, número para cotizar.

- Para trabajar como persona jurídica el emprendedor deberá:

1. Elegir el tipo de Sociedad que va a constituir, que puede ser Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima.

• Principales características del tipo de sociedades

El cuadro siguiente es de orientación. Consultar con su abogado las características vigentes a la fecha de considerar este tema, básicamente en razón de las modificaciones legales constantes.

TIPOS SOCIETARIOS			
CARACTERÍSTICAS	S.R.L. Arts. 146/162	S.A. Arts. 163/307	S. de hecho Arts. 21/26
Caracter	Personalista	Capitalista	Personalista
Cantidad de socios	Mínimo: 2	Mínimo: 2	Mínimo: 2
¿Pueden los esposos ser socios?	Sí	Sí	Sí

TIPOS SOCIETARIOS			
CARACTERÍSTICAS	S.R.L. Arts. 146/162	S.A. Arts. 163/307	S. de hecho Arts. 21/26
¿Los familiares extranjeros?	Sí	Sí	Sí
Restricciones a la cantidad de socios	No más de 50	Sin límites	Sin límites
Responsabilidad de los socios	Limitada	Limitada	Ilimitada, Solidaria
Responsabilidad ante la AFIP	La Sociedad	La Sociedad	Los Socios
Capital inicial mínimo	\$ verificar	\$ verificar	Sin requisitos
Costo inicial y mantenimiento	Mínimo	Superior	Mínimo
Forma de constitución	Inst. Privado	Escritura	Sin formalidad
Órgano de gobierno	As. de socios	Escritura	Socios/socias
Administración	Gerente	As. de accionistas	Socio/socios
Representación del capital	Cuotas soc.	Directorio	Parte de interés
Acceso al Crédito	100%	Acciones	Limitado
Liquidación	Fin del plazo	100%	Pedido de 1 socio
Modificación de estatutos	Rápido, fácil	Fin del plazo	Sin estatutos
Exclusión de socios	Operativo	Más complicado Menos operativo	Fácil disolución
Registros necesarios (libros)	Mínimo: 5	Mínimo: 7	Mínimo: 2

• **Tres recomendaciones para el emprendedor a la hora de elegir la forma jurídica:**

1. La fórmula social más adecuada es la que tenga los menores costos y complejidad en su constitución y posterior funcionamiento y más ventajas fiscales pueda reunir **en función del negocio** que se va a emprender.
2. En principio, las menos complejas son las sociedades de hecho, aunque comporta riesgos en cuanto a responsabilidad patrimonial. Cuando la empresa se encuentre más consolidada la forma societaria de SRL es más conveniente.
3. El tipo societario de Sociedad Anónima requiere de más consolidación y un volumen de negocios acorde a los costos que comportará.

Finalmente, los tipos societarios descriptos no se agotan en los expresados. La práctica empresaria y social agrega otras varias modalidades, como, por ejemplo, las sociedades de capital e industria, las sociedades de comandita por acciones, las cooperativas, los casos de empresas recuperadas que adoptaron formas cooperativas, las experiencias de franquicias que, según cuáles sean éstas, supondrá formas especiales de organización.

Por todo eso, la recomendación es: **antes de tomar una decisión se debe acudir siempre a un abogado experto en la materia para solicitar su consejo. No actúe a ciegas.**

Al tiempo de redactarse este Manual, existe en la Argentina una nueva Ley de Emprendedores.

La nueva Ley de Emprendedores permitirá crear empresas en 24 horas.

El Senado sancionó el 29/03/2017 la Ley de Emprendedores impulsada por el Gobierno y que establece la creación de una nueva figura jurídica, las **Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)**.

A través de ese instrumento, se espera facilitar la creación de emprendimientos, con el objetivo de máxima de que una empresa pueda ser inscripta en 24 horas a través de Internet y que sus responsables tengan la posibilidad de llevar la contabilidad online.

El texto crea también un Registro de Instituciones de Capital Emprendedor y un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (Fondce),

con el que habrá financiamiento para proyectos y del que podrá participar el sector privado. Además establece una serie de beneficios impositivos para la inversión de capital, cuyos aportes podrán ser deducidos del impuesto a las ganancias. La prueba piloto comenzó en mayo de 2017.

Para consultar detalles de funcionamiento de la Ley es necesario dirigirse a la página web: www.produccion.gob.ar/quieroemprender.

VI. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros, que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



Este caso fue publicado en el sitio Superhábitos.com, en marzo de 2015.

Sergio Ignacio Ramos

YUNGGA es una plataforma web donde buscamos que iniciativas sociales se puedan ejecutar con la colaboración de las personas. ONGs y personas publican sus iniciativas y del otro lado personas, organizaciones y empresas pueden anotarse para aportar bienes físicos y/o acciones (tiempo, conocimiento, voluntariado).

Podés tener un bien que no uses y con YUNGGA podés conectarte

con alguien que lo puede estar necesitando para una buena causa.

Podés ser estudiante, tener conocimientos o habilidades, podés ser profesional o aficionado en algo, y del otro lado de YUNGGA alguna persona u ONG puede estar necesitando de esas habilidades y conocimientos.

YUNGGA es importante para mí porque podemos ayudar con la tecnología. Cada persona que se anota es importante y nos anima a seguir creyendo en el proyecto.

Hasta el momento estamos trabajando con iniciativas de nuestra provincia, Salta, Argentina, y nuestro objetivo es seguir creciendo y poder tener iniciativas en otras ciudades.

Si YUNGGA tuviese una nota en el diario, el título ideal sería: “YUNGGA, el mundo conectado por la colaboración colectiva”.

¿Cómo surgió esta iniciativa?

Fue hace varios años atrás, en los primeros años de la facultad, tenía varias ideas y ganas de comenzar algo. Un día vi a un grupo de jóvenes que habían lanzado un producto que yo también lo había pensado, vi que teníamos la misma “idea”, pero la diferencia entre ellos y yo es que esas personas la habían ejecutado.

Eso me llevó a pensar que lo que me faltaba era dar ese paso, de dejar de pensar y ponerme en acción a ejecutar la idea que tenía, y bueno así fue que comencé a moverme para materializar la idea que tenía en la cabeza y así comencé mi primer proyecto.

¿Y qué hábito te ayuda a mantenerte en el camino y poder ejecutar?

Para mí un hábito importante es la constancia.

La constancia es importante cuando tenés una visión a largo plazo, es importante dentro de la ejecución de la planificación. Hay que tener presente que aquellos objetivos que consideramos “grandes” no se alcanzan de un día para el otro, y la constancia es no bajar los brazos, es mantenerse motivado, es moverse sabiendo que cada

pequeño movimiento que se hace un día puede llevarte en un año o más a donde quieras.

La constancia va de la mano del deseo de crecer y hacer algo que nos gusta.

Para que conozcan más a Sergio...

Soy una persona algo inquieta, me gusta la tecnología, aprender e intentar cosas nuevas, así que cada tanto me invento un plato de comida con lo que tengo a mano y le pongo nombres.

He practicado artes marciales, de vez en cuando salgo a correr, caminar o andar en bici, voy al gimnasio y hago natación.

Me gustan los cómics, las películas y series de ciencia ficción. En cuanto a gustos musicales últimamente he escuchado e intentado bailar de todo, pero principalmente me gusta la música electropop, house y dance.



Contactá al equipo de Yungga:

YUNGGGA es un lugar donde todos y todo suma, así que los invito a que conozcan la página. Allí van a conocer iniciativas sociales a las que pueden sumar con lo que puedan.

El compartir y difundir tales iniciativas ayuda y mucho, es por eso que creamos el perfil de EMBAJADOR YUNGGGA, que son personas que

ayudan a difundir y conectar personas con los proyectos así que si a alguien le gusta sumar con eso es muy bien recibido.

Detrás de YUNGGGA hay un equipo de ocho personas de distintas áreas (programadores, diseñadores gráficos, comunicadores sociales, relaciones públicas, administradores, ciencias de la educación, marketing), desde ya está abierta la puerta para aquellas personas que quieran sumarse al equipo y contribuir a hacer una comunidad más colaborativa y conectada.

Pueden visitar www.YUNGGGA.org

También pueden enviarnos mails a hola@yungga.org

VII. EJERCICIOS DE APLICACIÓN

• Ejercicio de aplicación nº 6.1.

Considerando los dos temas analizados en este Módulo complete en su proyecto lo relacionado con los “socios” y los “RRHH”.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BERESTEIN, Marcelo, *201 Mensajes para emprender y liderar*, Buenos Aires, Paradigma, 2008.
- DRUCKER, Peter, *El ejecutivo eficaz*, Buenos Aires, Debolsillo, 2009.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- KANTIS, Hugo y DRUCAROFF, Sergio, *Corriendo las fronteras para crear y potenciar su empresa*, Buenos Aires, Granica, 2012.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- PORTER, Michael, *Ser competitivo*, Barcelona, Deusto, 2009.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.

· MÓDULO 7 ·

PLAN DE NEGOCIOS Y PRESENTACION DEL PRODUCTO/SERVICIO

I. EL PLAN DE NEGOCIO

Otra herramienta de comunicación es el Plan de Negocios. Más analítica, detallada, extensa y formal que las anteriores. Su propósito es, precisamente, explicarle a otro (socio, proveedor, cliente, banco, u otras partes interesadas) quiénes somos, de qué se trata nuestro negocio, cómo lo llevaremos a cabo y sus números, en términos de ejercicios proyectados en el tiempo.

Toda la información necesaria fue trabajada, en primer lugar en el Canvas. Pero, como veremos más adelante, se agregarán otras que requerirán, según su índole, de otros profesionales. Por ejemplo, si nos planteáramos encarar es la solicitud de créditos a bancos.

Una de las inquietudes formuladas por los emprendedores y pequeños empresarios es que, al evaluar una solicitud de crédito, los funcionarios bancarios sólo miran la “historia” y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus planes, su “futuro”.

Desde el lado de los funcionarios bancarios, se reclama que los emprendedores y empresarios, en general, se acercan a la entidad a solicitar un crédito sólo con una “idea”, no con un plan que permita saber cuáles son los proyectos, en qué se basa la información económica financiera que se presenta, y que muestre un cierto grado de seguridad de éxito del negocio. Lo que daría satisfacción a ambas partes es la presentación de un Plan de Negocios.

La relación entre los bancos y quienes solicitan un crédito tiene algunos aspectos críticos que pasan por las diferencias lógicas en los tiempos, los trámites, las exigencias y las urgencias, para mencionar sólo algunos de los problemas. Ambas partes se echan culpas.

La mejor manera de que el banco pueda conocer el negocio que desarrolla el emprendedor y pequeño empresario, es a través de un Plan de Negocios.

Este instrumento le suministra al banco los datos que necesita para poder asumir la parte del riesgo que el empresario le propone cuando solicita financiación.

Es la mejor manera para que el banco pueda conocer el negocio que desarrolla la empresa y las bases con que evalúa sus proyecciones futuras. El banco, como entidad comercial, necesita que el empresario le explique, de la mejor forma posible, que su negocio será exitoso y, de esa manera, pueda tener capacidad de repago. Para evaluar la solicitud de crédito, la entidad financiera se basa en tres elementos:

1. La historia de la empresa, tanto desde el punto de vista económico como financiero y fiscal, así como sus antecedentes personales.
2. La situación en el momento en que se solicita la asistencia crediticia (activo, pasivo, patrimonio y garantías disponibles).
3. El futuro de la firma: cuáles son sus proyectos, cómo se aplicarán los fondos que está requiriendo; o sea, el Plan de Negocios.

El Plan de Negocios es siempre una herramienta útil, porque mientras el empresario lo elabora y lo revisa se puede dar cuenta de riesgos, oportunidades, prueba estimaciones diferentes; percibe las necesidades financieras y las vincula con los parámetros proyectados del negocio.

El Plan de Negocios le permite, por otra parte, repensar su emprendimiento con

una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con sus socios y colaboradores las perspectivas de la empresa.

• ¿Qué es un Plan de Negocios?

Un Plan de Negocios es, en síntesis, una simple información escrita, con palabras y números, acerca de quién es el dueño o los socios de la empresa, qué desea hacer y qué necesita para lograrlo, ya sea que se trate de su actual empresa o para un nuevo emprendimiento.

Es un resumen detallado sobre su empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes futuros, y el financiamiento con que cuenta y el que está requiriendo para su evolución empresarial.

• ¿Qué incluye un Plan de Negocios?

El Plan de Negocios puede adoptar diversas formas y tamaños. Algunos capítulos, que son comunes a la mayoría de los planes, incluyen:

- Un resumen de los principales aspectos del plan en un par de páginas.
- Una información que permite entender el negocio.
- Una descripción de los productos y de los servicios que ofrece.
- Una descripción del sector en el cual el negocio compite o competirá.
- Una estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución.
- Una descripción de los Recursos Humanos: dirección, gerencia y personal.
- Un plan financiero que incluye los balances pro-forma, las declaraciones de impuestos y el flujo de fondos.

• ¿Por qué es importante tener un Plan de Negocios?

Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un Plan de Negocios son:

- El mismo proceso de su preparación le permite repensar su empresa e investigar algunas opciones.

- Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas de las estimaciones.
- También le permitirá identificar las necesidades financieras de su negocio.
- Bajo ciertas circunstancias, se puede utilizar también para negociar créditos de proveedores.
- Proporciona un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa.
- Con la prudencia del caso, un plan de negocio también puede ser una forma de atraer personas clave, por ejemplo alguien que tendrá responsabilidades directivas o técnicas importantes, al cual debemos convencer para que abandone su actividad actual y confíe en nuestro proyecto para decidir acompañarlo.

Conviene revisar siempre el último Plan de Negocios elaborado y no solamente cuando se inicia un nuevo emprendimiento, o cuando está ocurriendo un cambio importante en su negocio o, lo que sucede con mayor frecuencia, cuando la empresa requiere un préstamo o una inversión adicional. De este modo, podrán realizar, si fuera necesario, las modificaciones correspondientes con respecto al Plan anterior.

II. PARTES DEL PLAN DE NEGOCIO

• Resumen ejecutivo:

Esta parte de su Plan de Negocios, que sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este resumen, con una extensión no mayor a las dos páginas, tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.

El sumario ejecutivo debe contener:

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.

- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

• Ejemplo (con valores figurativos)

Past SRL es una compañía dedicada a la fabricación y venta de pastas secas en la Ciudad de Buenos Aires y recientemente ha iniciado la comercialización en otras ciudades del país.

La empresa, que tuvo su origen en una sociedad de hecho, fue creada en 1991 y desde entonces fue creciendo en actividad y desarrollo empresarial. Ahora, proyecta extender su negocio en todo el país y, en una segunda fase, al Mercosur. Para ello, ha estudiado el mercado argentino, y ha incorporado un socio con amplia experiencia, prestigio y contactos en el interior del país y en Brasil, y ya ha efectuado las primeras operaciones en el interior con resultados satisfactorios. Para atender la demanda proyectada, resultante de estudios de mercado realizados, prevé la adquisición de un equipo industrial fabricado en el país con moderna tecnología italiana, que le permitirá dar un salto en producción y eficiencia.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son:

- Trabajar con “commodities” que se producen en el país a precios internacionales.
- Un sistema de comercialización y red de clientes en la Ciudad de Buenos Aires y parte del Gran Buenos Aires.
- Contar con personal calificado y amplia experiencia.
- Localización próxima a centros productores de abastecimiento de materias primas y a vías de transporte polimodal.
- Trayectoria y marcas instaladas en la Ciudad de Buenos Aires.

El salto que pretende dar nuestra empresa es alcanzar el mercado nacional, más allá del área geográfica de su desempeño actual. Este mercado presenta un significativo crecimiento en los últimos años, en el segmento de las pastas consumidas por la población de mayores recursos. Este sector se abastece actualmente, en gran medida, con productos importados.

La estrategia de comercialización fue incorporar un socio con experiencia,

prestigio y amplia trayectoria en el mercado objetivo, para facilitar el ingreso de nuestro producto, en el convencimiento de que su calidad, precio y servicio al cliente se convertirán luego en los factores de éxito de nuestra actividad.

A la fecha tenemos una excelente oportunidad de ampliar nuestros negocios. Los principales datos de proyecciones de producción, económicas y financieras son:

- **Fecha prevista de puesta en marcha:** 1° de enero de 2002
- **Inversión neta:** \$ 600.000
- **Necesidad de financiamiento:** \$ 480.000
- **Objetivo:** Compra de equipo nacional
- **Producción prevista:** 1.460.000 Kg. /año de pastas secas, en el primer año
- **Relación con el consumo total:** Cuando alcance la producción máxima programada, la empresa abastecerá el 1,5% del mercado, a partir del 4to año.
- **Valor Actual Neto (tasa descuento 12%):** \$ 230.720, 26
- **Tasa interna de retorno:** Superior al 30%
- **Punto de equilibrio de la producción:** 1.350.000 kg. anuales

III. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

III. 1. Historia del negocio

Quiénes lean su Plan de Negocios, primero desearán conocer la historia de su empresa. Si la firma ya existe, describa cuándo y por quién fue iniciada y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Si se trata de un nuevo emprendimiento, señale algunas de las razones por las que usted quiere iniciar el mismo.

Past SRL. fue creada en el año 1991 con el fin de darle marco jurídico adecuado a la labor conjunta que venían realizando sus socios, RR y AA, desde hace más de 20 años en el mercado de las pastas secas. Inicialmente, contó con las instalaciones en que funcionaba la anterior sociedad (de hecho), y sus clientes fueron creciendo a medida que se difundieron las bondades de los productos, así como la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos.

En el año 2000, se incorporó un nuevo socio –BR–, quien realizó un aporte de capital, contactos y una amplia trayectoria en el negocio en el interior del país y en Brasil que nos permitió conocer en detalle el desenvolvimiento de esta actividad en este mercado. Información sobre los socios se encuentran en el punto 8.2.

III. 2. Objetivo general y formas de alcanzarlo

Es importante tener una visión a largo plazo de lo que usted desea de su empresa. En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias y filosofías de negocio o para mostrar los esfuerzos que su empresa dedica para desarrollar buenas relaciones con los clientes y con su personal.

El objetivo de la empresa fue y es mejorar continuamente la calidad y la eficiencia de producción a fin de lograr un producto competitivo y expandir los negocios, incrementar el nivel de producción y lograr economías de escala, a fin de disminuir costos, mantener y mejorar el servicio al cliente nos permite no sólo incrementar los negocios, sino afianzar la imagen de la empresa y la marca de sus productos.

III. 3. Objetivos

Es importante fijar los objetivos que se propone, para que pueda verificar si su negocio se está desarrollando en orden a estos objetivos en el corto plazo. Usted puede fijar los objetivos relacionados con: ocupar una posición deseada del mercado (por ejemplo: deseo abastecer el 60% de los negocios mayoristas de la zona), las ventas (por ejemplo: proyecto un incremento de ventas del 20% para el próximo año), un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: un 10% con respecto al ejercicio anterior), o cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio. Sus objetivos deben ser efectivos, simples y mensurables.

Los objetivos de la empresa, con las vicisitudes propias de las situaciones económicas vividas, se han ido cumpliendo desde su creación. Básicamente, hemos incrementado un 30% promedio acumulado anual nuestras ventas desde el año 1991 a la fecha, logrando penetración en los principales centros de consumo de la Ciudad Buenos Aires y parte de Gran Buenos Aires.

Del mismo modo, nuestros clientes han ido incrementándose más que proporcionalmente, lo que en varias oportunidades nos ha llevado a replantear nuestro método de distribución a fin de hacerlo más eficiente para todas las partes involucradas.

Entendemos que, frente a la actual situación recesiva, se hace indispensable adoptar nuevas estrategias a fin de continuar logrando los objetivos fijados. Nuestro objetivo para los próximos tres años es incrementar nuestras ventas en un 25% promedio anual.

III. 4. Localización y recursos

Describa dónde se localiza su empresa y qué facilidades dispone. Usted puede incluir una descripción del lugar, del tipo y magnitud de las instalaciones que posee, de su equipo, y si es propietario de los inmuebles. Además, explique cuáles son las ventajas, si las hubiera, y/o de qué forma la localización contribuye al éxito de su negocio.

La empresa se localiza en la Avda. Sáenz N° XX del barrio de Pompeya, en la Ciudad de Buenos Aires. Originalmente, en 1991, el emprendimiento estaba situado en la localidad de San Antonio de Padua, Provincia de Buenos Aires. El mayor nivel de actividad promovió la necesidad de efectuar análisis de las bondades de la localización, lo que originó que la empresa se mudara a su actual emplazamiento. Básicamente, los factores que incidieron en la localización son: lugar de fácil acceso, cercano a molinos harineros, y a vías de distribución nacionales e internacionales.

IV. PRODUCTOS Y SERVICIOS

IV. 1. Descripción de productos y/o servicios

Describa brevemente los productos y/o los servicios que su empresa vende o venderá.

Los productos que la empresa actualmente vende son fideos de tipo sopeños, guiseros, largos y largos con huevo marca XXX, especialmente en envases de 500 grs., de calidad intermedia y primera. La marca más conocida es "Soles", que identifica nuestros fideos tipo spaghetti y que actualmente se puede adquirir en todos los negocios de ventas de comestibles de las localidades donde desarrollamos nuestra actividad.

Actualmente fabricamos y vendemos dos calidades:

- 1.** La calidad intermedia se elabora con mezclas de sémola de trigo candeal y harinas de trigo en distintas proporciones y con harinas de calidad variable.
- 2.** La primera calidad se elabora sólo con sémola de trigo candeal o sémola de trigo con agregado de huevo.

La incorporación del nuevo equipo permitirá la fabricación de productos de calidad primera en condiciones de competir en precios con productos importados y con los de calidad intermedia.

IV. 2. Características destacables de sus productos y/o servicios

¿Por qué los clientes comprarán sus productos o servicios en lugar de hacerlo a otra empresa? Explique cuáles son las razones que hacen que sus productos o servicios sean los elegidos en el mercado y de qué manera se diferencian de los de sus competidores.

Nuestros clientes adquieren nuestros productos por su calidad y precio. Encuestas realizadas entre los más importantes señalaron estas razones de preferencia. Debido a nuestro esmero en la selección de las materias primas, y al cuidado en el proceso de fabricación, logramos un producto homogéneo, a precio competitivo que, una vez probado, es nuevamente elegido para su consumo. Por otra parte, cuidamos el aspecto de distribución a fin de contestar en forma inmediata todo pedido o reclamo, de tal modo de instalar una imagen de responsabilidad y seriedad en nuestro trabajo.

IV. 3. Producción

Describa cómo serán producidos sus productos o servicios. Puede destacar

los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que utiliza o utilizará.

El proceso de fabricación de pastas secas originalmente tuvo un alto componente artesanal. Este era un factor fundamental no sólo para obtener un producto de buena calidad, sino para definir la composición de la mezcla y con ello la eficiencia de producción. Nuestra empresa sólo tiene empleados de gran experiencia y conocimiento en estas tareas, lo que permite asegurar esas exigencias.

Actualmente, los procesos están integrados y mecanizados por lo que se requiere equipamiento de alta tecnología, al igual que personal de alta calificación, no sólo para entender y dirigir el proceso, sino para operar los equipos de producción.

IV. 4. Futuros productos y servicios

¿Tiene planes para actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años? Si así fuera, describa brevemente lo que planea hacer.

La fabricación de pastas secas y/o con agregados de huevo es tradicional. En cambio, productos que incorporan otros gustos (morrones, espinacas, etc.) son elaborados en forma más artesanal y con ello sujetos a variaciones en su calidad y sabor. Precisamente, a los fines de lograr un gusto homogéneo resulta imprescindible avanzar con la incorporación de tecnología que asegure una calidad estable. Por otra parte existen en carpeta el desarrollo de mejoras en las composiciones y sabores, que tendrá una mayor posibilidad una vez que se incorpore el nuevo equipo.

IV. 5. Ventajas competitivas en la producción de productos y servicios

¿Hay algún aspecto destacable en su capacidad de producción que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores? Por ejemplo, ¿posee personal especializado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.?

En la actualidad, las ventajas de nuestra empresa pueden resumirse en las siguientes:

- Nombre y trayectoria en el mercado de pastas.
- Calidad y precio de productos.
- Compite con las primeras marcas en ambos aspectos.
- Atención urgente de quejas y pedidos al cliente
- Localización adecuada, lo que influye en el abastecimiento (costo de la materia prima), y en el transporte de nuestros productos.
- Estructura organizativa eficiente, con personal especializado, con capacitación actualizada constantemente.

V. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

V. 1. Estudios de Mercado

Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operará. En este punto, sería útil que comente si ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve. Por ejemplo, si ha efectuado alguna encuesta entre sus actuales y potenciales clientes, si tuvo acceso a informes o estadísticas elaboradas por terceros o artículos periodísticos, si ha conversado con gente bien informada sobre su sector de actividad, o alguna otra fuente confiable.

A fin de considerar la posibilidad de venta de nuestra producción se ha recurrido a las cifras y estadísticas disponibles en la Cámara del sector, publicaciones del ramo, del país y del exterior.

En tal sentido, disponemos de estudios de mercado realizados en la República Argentina de donde se desprende que el consumo de pastas secas se estima en 250.000 toneladas/año, mientras que el de Brasil es tres veces del de Argentina.

La tendencia alimentaria actual define a las pastas como una comida natural, rica en proteínas y fibras, pobre en grasas, con complejos carbohidratos, vitamina A, calcio, niacina, y de fácil digestión, por lo que en el presente se encuentra dentro de los elementos de amplia recomendación por los nutricionistas y dietólogos, en contraposición a las dietas con importante contenido de grasa y pobre en fibras.

Por dicha razón, es esperable que el consumo de pastas en el mundo y especialmente en las sociedades y niveles de más alto poder adquisitivo tienda a

incrementarse, ya que dicho consumo se identifica con una dieta sana.

En Brasil, futuro mercado, la definición de pasta está dada por: “Producto alimentario a base de harina de trigo, sémola y agua, con o sin contenido de huevo, poco perecedero, para ser consumido cocido. Se excluyen las pastas proteicas, dietéticas, con gluten, a base de arroz, y pasta fresca.”

V. 2. Tamaño del sector

Describa el tamaño del sector en el cual su empresa funciona o funcionará. Hay un conjunto de factores que determinan esa dimensión: el monto total de las ventas, el número de las unidades vendidas, la cantidad de empresas, el empleo total. Puede incluir cualquier otra estadística que tenga sobre el crecimiento del sector y trate de evaluar la participación sobre el total que tiene o tendrá su empresa.

Existen en el país alrededor de 100 empresas productoras de pastas secas, en su mayoría pequeñas y medianas con procesos industriales semiartesanales. La demanda de pastas se halla fuertemente concentrada, siendo los principales centros de consumo la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, zonas de las provincias de Santa Fe, Córdoba y, en menor medida, Mendoza. En la Argentina, el consumo de pastas secas en 1999 fue de más de 7,1 kg. per cápita anual.

En lo que refiere a marcas, se observa que el mercado no tiene una gran concentración ya que las tres primeras empresas participan con el 24% de las ventas totales. El mercado demanda principalmente pastas secas del tipo spaghetti (en general del grosor número 8) y tirabuzón en fideos largos, y del tipo Ave María en cortos. En este aspecto, hay que distinguir dos mercados diferentes: el de calidad estándar, o intermedia, que forma parte de la canasta familiar, y el de calidad superior, que se consume principalmente en las franjas más altas de la población.

De las conversaciones que se han mantenido con importadores y supermercados locales, surge, con respecto a las pastas argentinas, que la calidad del producto es buena pero que de ninguna manera puede competir con las de origen italiano.

En este sentido, son coincidentes en que si se intenta competir en el segmento de primera calidad, deberían desarrollarse campañas de distinción del

producto nacional, aunque teniendo en cuenta que los precios deberían ubicarse, inicialmente, en niveles menores al de los productos importados.

V. 3. Principales segmentos de los productos o servicios

Un sector económico puede estar constituido por un determinado número de productos. Por ejemplo, en el de la industria panadera pueden definirse un conjunto de bienes, tales como pan de harina de trigo, pan integral, facturas, galletas, etc. Trate de explicar los productos que integran su actividad, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que su empresa deberá competir.

Los productos de la industria de pastas se clasifican por formas y tipos. De acuerdo a los estudios que realizamos en el país, nuestra empresa se orientará principalmente con su nuevo equipamiento, a producir los tipos con y sin huevo y las formas guiseras y soperas, como el spaghetti y tirabuzón en fideos largos, y del tipo Ave María en cortos.

V. 4. Principales segmentos del mercado

Su actividad puede dividirse en segmentos de mercado. ¿Quiénes participan en el sector en el cual usted vende sus productos o servicios? Divida su mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos. Por ejemplo, puede clasificar a esos grupos por su ubicación geográfica, el sexo, la edad, u otras variables que puedan ser significativas para la demanda de sus bienes o servicios. ¿Tiene previsto cuál es o va ser su participación en esos segmentos? Actualmente, el mercado se compone de tres segmentos bien diferenciados: los supermercados, los distribuidores mayoristas y pequeños comercios. Nuestra empresa provee en forma directa a supermercados (62% de la venta) y a distribuidores del Gran Buenos Aires (35% de la venta) y sólo el 3% a comercios tradicionales.

En los últimos años, asistimos a un gran crecimiento de las compras del segmento de los súper e hipermercados. Etc., etc., etc.

V. 5. Proceso y criterio de compras de los clientes

Es importante saber cómo y por qué los clientes compran sus productos o

los de su competencia. Por ejemplo, qué importancia tiene el precio, la calidad, las garantías o el servicio de posventa que usted ofrece, en la toma de decisiones de compra de sus clientes. Explique resumidamente cómo los criterios del proceso de compra pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado o del producto.

Para nuestro producto, el criterio de compra del segmento elegido se basa en la calidad, composición y precio. Se elaborará un producto de calidad superior, natural, sin aditivos, y con elementos de primera calidad, con un packaging atractivo y técnicamente correcto.

V. 6. Descripción de los participantes del sector

Describa, en términos generales, los tipos de empresas que compiten en su sector. Por ejemplo, donde están localizadas, cuál es la diversidad de sus productos y líneas de servicios, si sabe cuántas hay o las más importantes de qué tamaño son en ventas o producción y cómo son sus sistemas de distribución.

En el año 1998, momento en que se realizó nuestra investigación de mercado, las principales empresas y marcas eran:

- Molinos Río de la Plata: Matarazzo, Trigoflor, Favorita, Vitina.
- Terrabusi: Terrabusi, Don Felipe.
- Minetti y Cía: Letizia, Olímpico.
- Virgilio Manera: Manera.
- Canale: Canale.

V. 7. Tendencias clave en el sector

Lo único que es constante en un negocio es el cambio. ¿Cuáles son las tendencias dominantes en su actividad? Estas tendencias podían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas. ¿Cuáles de esas tendencias afectarán a su empresa en los próximos años?

La tendencia clave en nuestra actividad es la diferenciación entre productos de menor calidad y de calidad superior. Nuestra empresa define su estrategia en la producción de pasta de primera calidad, obteniéndola de productos naturales. Como se indicó antes, la tendencia de la población de

poder adquisitivo medio o alto es consumir productos naturales.

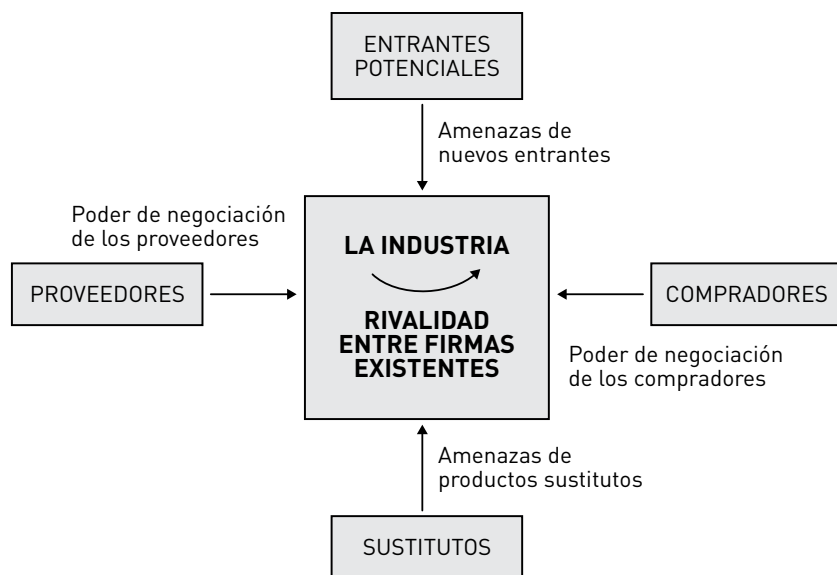
La tecnología influirá positivamente en el proceso de producción aumentando la homogeneidad del producto y llevando un control preciso de los componentes del mismo, de tal forma de propender al ahorro de materias primas claves en la composición de costos.

V. 8. Visión del sector

Considere qué productos tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas.

Nuestra empresa provee productos cuyo consumo ha ido creciendo en los últimos años. Dado que las pastas de tipo intermedio son un componente básico de la canasta familiar, sólo se prevé alguna modificación del volumen demandado por el segmento de mayor precio. En épocas de demanda estable y consecuente competencia por precio se mantendrán aquellos que ya están instalados, que tienen precios y calidad competitivos y pueden producir con bajos costos. Por tal motivo, nuestro propósito es abordar también otros mercados y el que hemos considerado posible en el futuro es el brasileño.

Una herramienta útil en este punto puede ser el Diagrama de Porter. Este diagrama nos permite explorar cinco aspectos clave del sector para establecer si el mismo resulta o no atractivo. Está más que claro que es ideal emprender en ciertos sectores, aunque no significa que no pueda triunfarse aún en un sector más difícil. Porter se refiere a cinco fuerzas vinculadas con los proveedores, los clientes, los sustitutos, la entrada de nuevos competidores y la relación entre las empresas existentes. El aspecto clave en cada caso es el poder de negociación de proveedores y clientes, la posible aparición de productos sustitutos (aquellos productos que siendo diferentes vienen a atender las mismas necesidades), las barreras de entrada que puedan hacer más fácil o difícil la instalación de nuevos competidores y la rivalidad entre las empresas existentes. Cuanta mayor sea la rivalidad, más frecuente que las utilidades se pierdan en guerras de precios y costosas campañas de publicidad.



Hasta aquí un ejemplo de lo que se solicita y se contesta, a partir de aquí los ítems que completan este Plan de Negocios con sus enunciados.

VI. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

VI. 1. Mercado objetivo

En la sección anterior, usted describió el mercado de su actividad. ¿A qué clientes o segmentos de mercado su empresa apuntará específicamente? Por ejemplo, se puede definir su mercado objetivo por tipo cliente y por región geográfica. ¿Cómo sus mercados pueden cambiar durante el período de su Plan de Negocios?

VI. 2. Descripción de los competidores principales

Seguramente hay otras empresas que están compitiendo en el mismo mercado. Trate de enumerar a sus competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de sus negocios en términos de la localización, producción, estrategias de comercialización y posición en el mercado.

VI. 3. Análisis de la posición competitiva

Se trata de comparar su negocio con el de sus competidores. ¿De qué manera su empresa tendrá una ventaja competitiva sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva? ¿En qué mercados tiene las mayores ventajas?

VI. 4. Estrategia de precios

¿Cómo establecerá los precios de sus productos o servicios? ¿Cómo son en relación con los de sus competidores? Por ejemplo, ¿seguirá una política de precios bajos, descuentos por cantidad, financiación o alguna otra estrategia?

VI. 5. Estrategia de distribución

¿Cómo distribuirá sus productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados sus clientes, y cómo llegará a ellos, tanto para la venta como en la posventa.

VI. 6. Estrategia de Promoción

Tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Usted tiene que hacer conocer sus productos o servicios e informarles cómo y dónde pueden adquirirlos. Describa cómo hará para que se conozcan. Destaque las actividades que usted emprenderá con ese objetivo; por ejemplo, inversión en publicidad, demostraciones comerciales, mailing, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que utiliza o utilizará para llegar a sus potenciales clientes.

VII. GESTIÓN Y PERSONAL

VII. 1. Estructura de su organización

Describa la organización de su empresa. Comente cuánto personal dispone habitualmente y cuánto piensa tener en los próximos años.

Existen 5 áreas diferenciadas: Comercialización, Producción, Administración, Compras y Mantenimiento.

VII. 2. Personal de gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión. Haga una lista con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso. Considere las fortalezas y debilidades del personal de gerencia y de otros, y de qué manera se propone tratar esas debilidades

VII. 3. Personal

Explique, si necesita personal, cómo va a cubrir el o los cargos que no son de nivel gerencial en su empresa señalando el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que usted está en condiciones de suministrar o si acudirá a la capacitación externa.

VII. 4. Mercado de trabajo

Contemple qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en su negocio.

VII. 5. Métodos de producción

Explique si su empresa puede variar el método de producción y si ha hecho estimaciones del costo de esa variación. Por ejemplo trabajar en dos turnos o más.

VIII. PROTECCIÓN Y NORMATIVAS

VIII. 1. Protección a la Propiedad Intelectual

En el caso de que sus procesos, productos o servicios se encuentren

protegidos por Patentes, Propiedad intelectual, Marcas, Licencias, Permisos u otros tipos de protección, descríbalos brevemente.

VIII. 2. Cuestiones normativas

¿Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar su actividad en forma directa? ¿Su negocio requiere de licencias o permisos? ¿Qué medidas ha contemplado para cumplir con las mencionadas normativas?

IX. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

IX. 1. Implementación

¿Cuándo se iniciarán las principales actividades contenidas en su Plan de Negocios y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo? ¿Cuándo finalizarán las mismas?

X. RIESGOS

X. 1. Riesgos del mercado

¿Hay alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios que produce su empresa durante la duración del presente Plan de Negocios? Si así fuera, qué debería ocurrir para que ello suceda, y si ha previsto alguna medida para reducir su impacto.

X. 2. Otros riesgos

Si usted ha considerado algún otro riesgo (que no sea de mercado) que pueda afectar el éxito de su negocio, explíquelo indicando cómo ha previsto atenuar el impacto del mismo.

No se han previsto.

XI. INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

Esta etapa de la información, como adelantamos en un principio, requerirá de la colaboración de un contador.

XI. 1. Contenido

Esta parte es muy importante pues identifica sus necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades.

Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. En la etapa de preparación de su Plan de Negocios usted necesita saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas.

Para ello, la información financiera básica que debe contener el Plan de Negocios comprende cuatro documentos principales:

1. Flujos financieros mensuales para el primer año fiscal, que mostrará cuántos fondos ingresarán y cuántos egresarán.
2. Flujos financieros anuales para el segundo y tercer año fiscal.
3. Balance proyectado a tres años.
4. Estado de Resultados proyectado a tres años.

XI. 1. 1. Flujos financieros

Es una estimación de la cantidad de dinero que ingresa y egresa en un período de tiempo determinado. En esta proyección, hemos desarrollado el flujo por cinco años. Entre otras, esta información le servirá para calcular cuánto dinero necesita antes de que su negocio comience a tener flujos positivos (ingresos mayores a egresos) y cuándo va a recuperar la inversión.

También le será muy útil para saber cuándo y cómo el dinero ingresará y cómo y cuándo saldrá en los meses siguientes. Así, podrá estimar cuánto dinero tendrá en caja y los posibles “baches” financieros.

La proyección del flujo financiero le permite adoptar las medidas correspondientes, en caso de que los tiempos reales de cobranzas y pagos no se ajusten a los estimados en las proyecciones.

Los pasos lógicos para obtener los datos necesarios y elaborar el conjunto de planillas indicadas precedentemente entre otros son:

- **Estimación de ventas de sus productos y servicios:** Se trata de estimar sus ventas mensuales durante el primer año, y en forma anual para los siguientes, para los principales productos o servicios que tiene previsto ofrecer, precios actuales y proyectados. Si Ud. ofrece muchos servicios indique aquellos que cubren el 75% de sus ventas totales.
- **Estimación de las cobranzas en sus ventas:** ¿Cuál ha sido la mora e incobrabilidad del último semestre?
- **Estimación del costo de producción de sus ventas:** ¿Tiene en su empresa identificado y/o desarrollado un sistema de costos y/o un sistema de presupuestos? ¿Cómo ha estimado el costo de sus ventas?
- **Estimación de gastos de administración, comercialización, e impositivos:** Determinación de otras fuentes de financiamiento vinculadas, servicios de la deuda y otros usos de los recursos. ¿Cuáles otras fuentes de financiamiento tiene actualmente? ¿Qué política de dividendos tiene comprometida y/o llevará a cabo?

Se solicita que todo ingreso o egreso de fondos que no provenga de la operación de la empresa, por ejemplo retiros, distribución de utilidades, préstamos obtenidos, amortización de préstamos e intereses, u otros, se listen y describan por separados.

XI. 1. 2. Balance Inicial

Se requiere una información como punto de partida. Si es una empresa existente, debe elaborarse una planilla que contenga los datos del balance inicial para el período correspondiente al plan de negocios considerado.

Además de las cifras contenidas en el Balance interesa conocer:

1. Situación a la fecha de presentación del Plan.
2. Existencias de bienes de cambio.

3. Plazos de cobranzas y pagos.
4. Principales acreedores, plazos de amortización y tasas.
5. Principales contingencias incorporadas al Balance.
6. Factores que han alterado su rentabilidad.

Si se trata de un negocio nuevo, parte de esta información no será necesaria.

- **Proyectado anual:** El Balance General proyectado o pro-forma es necesario para que usted conozca cómo queda su situación patrimonial al término de cada año, en especial la relación activo pasivo de su negocio.

XI. 1. 3. Estado de Resultados proyectado a tres años con frecuencia anual

Esta planilla reúne la información que ha sido preparada previamente a la que deben agregarse los intereses de cada operación de crédito que haya efectuado, las amortizaciones y los impuestos correspondientes a cada uno de los años proyectados.

XII. INFORMACIÓN ADICIONAL

Si usted lo considera conveniente, puede agregar a continuación o adjuntar como Anexos, la información que usted considere relevante relacionada con su empresa y el Plan de Negocios tal como la de carácter técnico, promocional, económica-financiera adicional, entre otras.

Si la decisión, en cambio, fuese no presentarlo a un banco sino a otras partes interesadas, completar esta parte (Información Económica Financiera) no sería necesaria. El cuadro de Ingresos y Egresos desarrollado en el **Módulo 5**, podrían ser suficientes para completar la explicación del negocio.

El siguiente es el formulario modelo que usted debe poder completar al haber trabajado cada uno de los módulos.

• PLAN DE NEGOCIOS – FORMULARIO

Este formulario y sus anexos posibilita la presentación del Plan de Negocios en forma adecuada.

Volcará la información que se solicita en cada ítem, considerando para ello lo trabajado en los distintos módulos. Además de este formulario, deberá anexar el cálculo de Capital inicial a invertir en el arranque del emprendimiento y la planilla Excel de ingresos y egresos proyectada a un año.

Redactar el contenido de forma tal que cualquier persona, un posible socio o un inversor tenga idea clara de la magnitud del emprendimiento.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del emprendedor:

Nombre del proyecto:

Domicilio de radicación del proyecto:

Mail de contacto:

Teléfono:

Página Web:

Facebook:

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PROYECTO

Descripción del equipo emprendedor:

(Si lo realiza solo, indicar: Unipersonal. Si lo realiza en unión o sociedad con otras personas, indicarlas, mencionando qué funciones cumple cada una)

Descripción y justificación del proyecto:

Principales objetivos del proyecto:

Producto o servicio:

Necesidades: ¿Qué necesidades o deseos cubre el producto o servicio?

Aspectos diferenciales:

El emprendimiento se encuentra operativo (marcar con una cruz):

Sí..... No....

En caso afirmativo, año de creación: dd/mm/aaaa

Cifras de las ventas

201_	201_	201_

**ANÁLISIS EXTERNO
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

**DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA Y/O SUSTITUTOS DEL
PRODUCTO / SERVICIO**

CLIENTES POTENCIALES

PROVEEDORES

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

**ANÁLISIS INTERNO
FORTALEZAS**

DEBILIDADES

ESTRATEGIA COMERCIAL. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

ESTRATEGIA DE PRECIOS

(Precio del producto o servicio, justificación, posición con respecto a los de la competencia, condiciones de venta, evolución prevista de precios, etc.)

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

(Acciones promocionales que se llevarán a cabo, fuerza de venta, existencia de catálogos o folletería, argumentos publicitarios, costo y posicionamiento respecto de la competencia, etc.)

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

(Canales de distribución a utilizar, organización de la distribución, costo y posicionamiento frente a la competencia, etc.)

**ANÁLISIS TÉCNICO
PROCESO DE PRODUCCIÓN/PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

(Descripción del proceso productivo para la fabricación del producto o la prestación del servicio)

**RECURSOS MATERIALES (Insumos, maquinaria, otros)
Y DIMENSIÓN DEL NEGOCIO**

(Indicar la capacidad de producción del proyecto)

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

(Necesidades de recursos humanos para el proyecto)

ORGANIZACIÓN GENERAL

(Describir cómo se organizará la actividad del emprendimiento, distribución de tareas entre los socios, para los casos que corresponda. Considerar los aspectos administrativos, comerciales, productivos, etc.)

PLAN DE CONTINGENCIA

ANEXOS

1. Cálculo de Capital inicial
2. Planilla de Ingresos y Egresos anualizada.

XIII. PRESENTACIÓN DEL SERVICIO/PRODUCTO

Todas las tareas que hemos visto hasta ahora son importantes. Las que se realizan en lo que respecta a la gestación de lo que a este momento llamaremos empresa, lo que realizamos en relación con el entorno, y ahora nos llega el momento de exponerlo ante terceros.

Estos terceros pueden ser amigos, posibles socios, bancos, inversores y otros. Con todos uno debe ser claro en el mensaje que transmite, también debe ser breve. Así que iremos dando algunos pasos para construir esta presentación o *elevator pitch*.

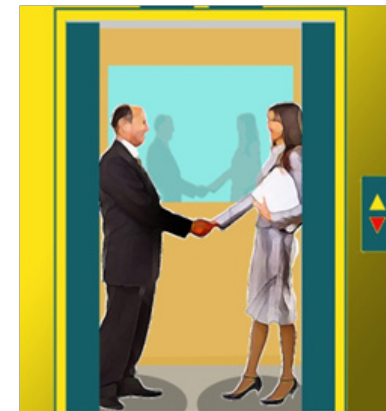
XIII. 1. ¿Qué es un *elevator pitch*?

De acuerdo con Chris Westfall en su blog *Where does the Elevator Pitch come from?*, es muy probable que el origen de la palabra *Elevator Pitch* con el que mundialmente se conoce este tipo de presentaciones, se remonte a la industria del cine, ya que en ocasiones los guionistas se encontraban en los elevadores a los productores y tenían 30 o 45 segundos para presentar sus ideas. Tiempo suficiente para llamar la atención del productor.

Si así fue o no el origen de la palabra *pitch* en la mercadotecnia, hoy el espíritu del *Elevator Pitch* sigue siendo el mismo: tiene poco tiempo para impactar

y dejar la mejor impresión. Por lo general preferimos que el armado final del mismo nos lleve a disponer de una presentación que pueda decirse mientras vamos en un elevador del planta baja al piso 12.

Está ligado a la idea de **oportunidad**, no perder la oportunidad al encontrarse de manera imprevista con un **posible inversor** (ya sea en un ascensor o en una feria, congreso o encuentro de cualquier clase). El discurso es ascensor (*elevator pitch*), entonces, por la **velocidad del encuentro** pero también por la **posibilidad de ascenso** que supone. Hay que tener en cuenta también que un buen *Elevator Pitch* puede servir no sólo para **captar inversores**, sino **clientes y colaboradores**. Imagine la utilidad que puede tener un **discurso de 90 segundos** que despierte en sus interlocutores las ganas de seguir escuchándolo.



Jeffrey Hayzlett, en un artículo de *Harvard Business Review*, precisa más: son **los 8 primeros segundos** los que determinarán el éxito o el fracaso de su presentación. ¿Cómo conseguir atraer la atención del interlocutor en los primeros 8 segundos para que nos siga escuchando durante 82 segundos más o, por qué no, para que nos pida una tarjeta de visita? Lo más importante es lo obvio, debe **despertar la curiosidad** de su candidato diciendo las tres cosas fundamentales: **quién es usted, qué hace, qué ofrece...** No por obvio deja de parecer complicado. Aquí le ofrecemos 10 consejos para preparar su *Elevator Pitch*.

1. En estos primeros momentos deberá poner más **énfasis en el nombre de la marca** que en el suyo. Procure ubicar el nombre de su marca, producto o servicio al final de esos 8 segundos.

2. Más que su nombre debe señalar lo que hace y **cómo se distingue**, una seña en la manera de hacer las cosas que lo diferencie de la competencia y que sea atractiva para quien lo escucha.

3. Más que las características de su oferta incide en **por qué es conveniente colaborar con usted en ese proyecto**.

4. Su *Elevator Pitch* debe tener una característica indispensable: la **flexibilidad**. No debe ser un discurso cerrado, sino estar preparado para acomodarse a **diferentes situaciones**.

5. **Adáptelo a su interlocutor**. Si se ha informado sobre los **perfiles de sus inversores o colaboradores** potenciales podrá adecuarlo en cada circunstancia.

6. **Ligue todos los conceptos** de manera que despierte curiosidad. No agregue nada que no sea absolutamente sustancial ni mencione separadamente unos cuantos datos.

7. **Emplácelo en el presente inmediato**. Intente que no parezca que se puede esperar a un mejor momento. Si lo hace bien, **podrá ofrecer todos los detalles en una segunda entrevista**. Ése debe ser su objetivo.

8. Explique por qué la **idea de negocio es revolucionaria** en el mercado específico en que se inserta. En cuanto al modelo de negocio, haga trazos gruesos y no abrume a tu interlocutor con cifras y detalles. Puede enfatizar en **las capacidades de su equipo** de trabajo y mostrar sus **habilidades de líder** apasionado, conocedor de su trabajo, **coherente y prudente**.

9. Cuide todos los detalles de su **presencia física** y si es posible adáptelos a su oyente. No olvide mimar el lenguaje: el **buen uso lingüístico** es desde siempre la primera carta de presentación social.

10. También debe estar preparado para **afrentar las preguntas** que puedan hacerle. Si quiere llevar adelante su negocio **estudie e infórmese** bien sobre todos los aspectos posibles.

Retomemos. Los primeros 8 segundos de su “Discurso Ascensor” son una **condensación** de los restantes 82 segundos, en los que tiene que hacer el

mayor esfuerzo para **captar la atención**. Una condensación de la **idea de negocio** y su **posición en el mercado** descrita de manera atrayente y **personal**.

Si ha conseguido que lo escuchen le quedarán 82 **segundos para el desarrollo**. Ahora debe conseguir **acentuar la confianza** que sus primeras palabras han despertado, siempre demostrando su **solidez** en el **conocimiento** de los factores más importantes que inciden en su negocio.

Finalmente, **haga un borrador tras otro** hasta que encuentre la fórmula adecuada. **Memorícelo** pero no lo repita automáticamente. **Use las apelaciones directas** de la conversación y module diferentes maneras de decirlo sin que parezca apresurado. Si hace falta **grábese y escúchese**, o pida opinión a sus colaboradores. Y, sobre todo, **deje clara su idea de negocio y las oportunidades inmediatas que ofrece**.

A esta altura le recomendamos ver en You Tube los siguientes videos:

- Cómo realizar un *elevator pitch*: <https://youtu.be/OW2FsCqVtpA>

- Cómo hacer un *pitch*: <https://youtu.be/s0w-qat5YjI>

Le recomendamos, además, los siguientes dos videos. Son hechos prácticos de los cuales puede sacar provecho:

- *Elevator pitch* en 20 segundos: https://youtu.be/2b3xG_Yjgvl

- Ejemplo de *elevator pitch*: <https://youtu.be/SAo8VnAM1Ak>

Varios elementos que usaremos ya los ha elaborado en los módulos anteriores. Para reforzar lo visto en los videos, un breve ayuda memoria.

Dicen que sólo hay una primera vez para causar una buena impresión. Pues **éste es el motivo principal por el que debe aprender** cómo hacer un buen *elevator pitch*.

La idea, y queremos que la fije bien en su mente, es **presentarle a usted y a sus servicios de manera que no aburra y despierte el interés** de la persona con la que esté hablando.

No importa si se trata de un inversor, un cliente potencial, un posible socio, un

colaborador... En su mente debe quedar la sensación de “Quiero saber más, dame más...”.

Veamos tres aspectos básicos:

1. Delimite su público objetivo

Parece sencillo, pero no lo es. La mayoría de nosotros definimos un público objetivo que es demasiado amplio, con lo que luego es muy complicado desarrollar una propuesta de valor. En esta fase no es el momento de hacer una frase, ni de acortar, sino de **definir los atributos y características de las personas a las que vas a solucionar un problema**. Y lo mejor es ponerle cara. Debe imaginarse su cliente ideal.

Por ejemplo, joven universitario, de entre 25 y 35 años, con buenos conocimientos de informática a nivel usuario, manejo de las redes sociales, soltero... ¿Se lo imagina? A eso nos referimos.

2. Defina cuál es el problema que soluciona

El resultado de su idea, basada en investigaciones, da la solución a un problema que tiene su cliente ideal. ¿Cuál es? Si tiene alguna duda vaya a entrevistar a ese cliente ideal, búsquelo en la calle, en los comercios, en las redes, haga entrevistas y defina claramente el problema que va a solucionar.

3. Desarrolle su solución

Es la última parte de la ecuación. Su solución no es lo que sabe hacer, sino **el resultado que espera su público objetivo tras aplicar su receta**. Por eso nos gusta decir que la solución está en la mente del cliente. Si todo lo anterior está bien, la solución vendrá rodada.

Ahora toca darle forma a todo lo anterior. Para ello le recomendamos seguir la siguiente estructura:

VERBO (1) + PÚBLICO OBJETIVO (2) + PROBLEMA (3) + RESULTADO (4) + FINALIDAD (5)

Para concretar el ejemplo, veamos cómo se expresaría alguien como usted, si su servicio fuera el de orientar vocacionalmente a jóvenes:

*“Hola, mi nombre es Juan Palomo. **AYUDO (1) a JÓVENES CON GRANDES CAPACIDADES Y HABILIDADES (2) QUE NO SABEN***

CÓMO INSERTARSE EN EL MERCADO LABORAL (3) a DESCUBRIR SUS TALENTOS Y ORIENTARLOS HACIA UNA SALIDA PROFESIONAL ADECUADA Y CON DEMANDA (4) para que puedan CONSEGUIR UN EMPLEO (5).”

Espero que haya aprendido algo sobre cómo hacer un buen *elevator pitch*, y que se ponga manos a la obra ya mismo con el suyo.

XIII. 2. El nombre del servicio/producto

Obviamente es un ingrediente muy importante a la hora de iniciar las actividades y armar las presentaciones. Veamos:

Debe tener respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre de su servicio/producto?
2. ¿Tiene un slogan?
3. ¿Está registrado?

El nombre es en principio un requisito para registrar la empresa, darla a conocer y divulgar sus actividades. Si se lo elige con cuidado,

- es una importante fuente de comunicación con los clientes,
- un refuerzo a lo que el producto/servicio ofrece y
- un ahorro en marketing si el mismo nombre ayuda a vender.

El nombre de la sociedad o razón social no tiene por qué ser el mismo nombre de fantasía o marca del producto/servicio.

- Criterios a seguir:

- Tener claridad de lo que se desea comunicar a través del nombre.
- Considerar el perfil del público objetivo.
- Ser fácil de pronunciar. Simple y corto.
- Ser recordable.
- Comunicar o reforzar algún atributo o característica distintiva
- No ser palabras de uso común.
- Estar muy seguro si se va a usar el nombre propio.
- Permitir una extensión futura de la marca a otros productos.
- No debe estar registrado en la categoría elegida. Entiéndase, no

debe haber otro registrado con igual nombre.

- Debe permitir el acceso a otros mercados.
- Ser sostenible en el tiempo.
- Que no se asocie con ninguna ubicación geográfica.

En la Argentina, por el tema marcas podemos consultar en:

www.demarcas.com

Y para registrarlo, ver en: www.inpi.gov.ar

XIII. 3. Para presentaciones un poco más extensas (de 3 a 5 minutos)

Nos enfocamos aquí en aquellas presentaciones que pueden incorporar imágenes de Power Point o cortos videos.

La presentación de las ideas de forma fluida y el uso de las animaciones en su justa medida también juegan un papel fundamental en la imagen que va a transmitir sobre su empresa.

La puesta en escena de la presentación empieza con la **elección del programa** que vamos a utilizar para contar nuestra historia. Cualquiera de los más utilizados, como Power Point o Keynote (este último si trabaja en Mac), le permitirán hacer presentaciones de alto nivel, sin complicaciones. Otra opción es Prezi, que dispone de un menú muy sencillo y tiene una ventaja sobre las otras: su capacidad para realizar presentaciones con movimiento y zoom de forma simple. Para quienes necesiten realizar presentaciones con animaciones más profesionales, la herramienta ideal es Flash. A partir de ahí, ¿cómo plasmos nuestras ideas?

- **Índice:** Confeccione un índice de las ideas que va a contar y utilice como encabezamiento en cada diapositiva el punto en el que está. Para que el otro se sitúe enseguida, aunque haya perdido el hilo en algún momento.

- **Pocas ideas:** No confunda a la audiencia con un montón de ideas sobre la misma diapositiva. La gente sólo va a retener una o dos de cada proyección. Intente resumir una sola idea por diapositiva y que sea lo más gráfica posible, para que estén pendientes de quién expone y, por favor, no de leer el Power Point. Otro efecto que produce una diapositiva con muchas ideas es que el público se adelanta a lo que va a decir, porque se ponen a leer y dejan de prestar atención. Lo

ideal es poner una, como mucho dos. Y dejar un pequeño espacio de tiempo de asimilación entre una y otra.

- **Animaciones:** Hay que tener mucho cuidado con los efectos porque confunden mucho. Lo que debemos trabajar es una diapositiva muy bien refundida, poniendo muy claro qué es lo que queremos transmitir. Si decide utilizar un efecto, que sea porque es muy importante, pero no por capricho. Cuantos menos efectos mejor.

- **Videos:** No son imprescindibles, pero pueden servir de ayuda para captar la atención cuando se está en un auditorio con mucho público. Un vídeo breve a modo de cabecera que sirva para presentar la empresa, de lo que se va a ver en la presentación, ayuda a fijar la atención desde el principio. Pero es un error utilizarlos en la mitad del discurso, porque después cuesta que el oyente vuelva a retomar el argumento del Power Point.

- **Fotos:** Debemos utilizarlas siempre que sea posible. Teniendo en cuenta que el 99% de las presentaciones que se hacen son en Power Point, las fotos son fundamentales. Conviene buscarlas impactantes y explicativas.

- El diseño de la diapositiva

- **No utilice los colores de forma caprichosa.** Deben reflejar, de alguna manera, la identidad corporativa de su empresa o reforzar las ideas que quiera contar.

- **Sus colores corporativos.** Al utilizar los colores de su presentación, piense en el *packaging* de sus productos, que seguramente reflejan la identidad de su empresa. Así, de forma muy generalizada, se puede decir que los productos *gourmet* irán con presentaciones con fondo negro; el marrón es un color orgánico, para productos de la tierra; el verde, para conceptos de ecología; el azul, para la tecnología; y el rojo y el naranja, que son más atrevidos, para ideas de progreso. En general, los colores fríos son más conservadores o más tecnológicos, más matemáticos, y los cálidos, más emocionales.

- **Equilibrio de tonos.** Busca combinaciones de colores que faciliten la lectura. Para las letras, colores que estén dentro de la gama de

blancos y negros, incluido el gris. Si el fondo es oscuro, o con colores como azul o rojo, escoge una letra blanca. Si el fondo es claro, mejor que sea negra o gris y en algunos casos también en azul. Pero si el fondo es negro, utiliza una letra en blanco con un tamaño mayor de lo habitual, porque costará más de leer.

XIV. IDEAS HECHAS REALIDAD: HISTORIAS DE EMPRENDEDORES CON ÉXITO

Es muy importante ver que otros han estado en el mismo lugar que nosotros, que han pasado vicisitudes y han logrado concretar su anhelo. Sean estas historias para inspirarnos, alentarnos e ir conociendo algunos miembros de la comunidad emprendedora.



Este caso fue publicado en el periódico Día a Día (Córdoba):

Fabrican tejas con caucho reciclado

El método sustentable es el reciclaje, la materia prima los neumáticos y el producto son los techos.

Rosana Gaggino, investigadora adjunta del CONICET en el Centro Experimental de la Vivienda Económica (CEVE, CONICET-AVE), y directora del proyecto de investigación trabaja con su grupo desde hace dos años en un proyecto para desarrollar tejas de caucho reutilizando neumáticos que una vez que se desechan se convierten en

un potente contaminante ambiental.

El objetivo es dar una alternativa a las tejas de cerámicas y las de hormigón que se usan para la misma finalidad. “El uso del caucho es muy interesante ya que es un residuo que tiene muy poco reciclaje actualmente. Simplemente se usa para sustratos de canchas deportivas, aplicaciones muy puntuales, pero la gran mayoría de los neumáticos van a parar a los predios de enterramiento”.

Este representa un problema no menor si se tiene en cuenta que el caucho tarda 500 años en degradarse, se acumula en basurales a cielo abierto y acumulan agua en su interior lo cual, hace que proliferen mosquitos como el dengue y acarrea un problema sanitario bastante grande.

El proceso de fabricación

La teja se fabrica con material cien por ciento reciclado de diferentes productos plásticos y de caucho (los neumáticos), mediante un proceso de termofusión y moldeo. El material reciclado es triturado y luego se lo somete a calor, mientras es prensado directamente en el molde. Como no necesita la ayuda de ningún ligante, una vez moldeada, la teja sale lista de su molde. Por el momento sólo están desarrollando la fabricación de tejas, aunque no descartó que en un futuro puedan elaborar otros productos reciclados, como baldosas para pisos.

Ventajas

- Más allá de sus bondades con el medio ambiente, la teja es altamente resistente, aislante, flexible y libre de mantenimiento. A diferencia de las de cerámica tradicional, no se agrieta, rompe, ni corroe.
- Es muy liviana, por lo que abarata los costos en el soporte de cubierta. Además, se puede colocar sobre cualquier estructura. El modo de fijación es con clavos largos.
- Al estar compuesta por material plástico y caucho, la convierte en una pieza altamente resistente. Es más duradera e impermeable.
- La teja reciclada funciona también como aislante térmico, dando lugar a techos menos calientes.
- Si bien su apariencia no es igual a la de una teja tradicional, se le asemeja bastante. Por el momento, son sólo negras. Algunas, las que

incluyen pet (plástico usado en los envases), tienen pintitas blancas.
- Si bien aún están en proceso de investigación, se estima que estas tejas serán mucho más baratas que las tradicionales.

Todo vuelve

Para hacer estas tejas, la materia prima que se usa por lo general termina en la basura. Acá se le da una nueva oportunidad.

XV. EJERCICIOS DE APLICACIÓN

• Ejercicio de aplicación n° 7.1.

Etapa final. Complete el formulario del Plan de Negocios. Luego, organice, de acuerdo a lo visto en el Módulo, el “Elevator Pitch” de su proyecto para realizar la presentación de su proyecto. Diseñe los medios de la presentación (diapositivas, Power Point, etc.).

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender*, Buenos Aires, Aguilar, 2004.
- LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Daniela, *Clarín Pymes. Guía total para emprendedores*, Buenos Aires, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2007.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (Varios Autores), *Claves para emprendedores*, Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013.
- RADANO, Eduardo y VELINSONE, Daniel, *Guía para Emprendedores*, Buenos Aires, Universidad de Flores, 2014.

EPÍLOGO

Le damos las gracias por haber leído este libro. Que haya dedicado tiempo a prepararse demuestra que está decidido a hacer las cosas bien desde el principio.

Debe comprender que es mejor hacer las cosas bien desde el principio, ya que es más fácil así que ir haciendo arreglos sobre la marcha.

Haya leído cada capítulo en forma secuencial o solamente los que le interesaron, ya está listo para emprender.

Nuestra intención ha sido brindarle las herramientas, procesos y reflexiones necesarias para que su idea tenga éxito.

Algunos puntos que sugerimos recordar especialmente:

- Validar su idea.
- Administrar la pasión por la idea.
- Considerar el contexto.
- Tener presente que la actitud es lo que cuenta.
- Tomar los fracasos como oportunidades.
- Solicitar ayuda si su experiencia en el tema no es suficiente.
- Elegir su modelo de negocio.
- Construir y validar sus costos.

Recuerde que no estás solo en este emprender. Tome en cuenta lo siguiente:

- Ante la necesidad de asesoramiento y formación no dude en contactarse con el Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores (CEM-UFLO) o con la Incubadora de la universidad www.emprendedores.uflo.edu.ar

- En caso que desee participar de los Préstamos para Crecer, en los Programas de financiamiento, ya sea PAC Emprendedor y/o Fondo Semilla, también puede ponerte en contacto con nosotros.

Le deseamos lo mejor.



EDUARDO RADANO

Licenciado en Sociología - UNBA.
Programa de Desarrollo Directivo (PPD) IAE.
Analista Organizacional - Escuela de Psicología Organizacional de las Organizaciones - EPSO.
Formador Profesional - CONET.
Formación en Calidad Total - DAC´S - Paris.
Ex examinador y ex Juez Premio Nacional a la Calidad.
Maestría en Gestión de Empresas PYMES - UNLa.
Director Centro de Emprendedores - UFLO.
Consultor de empresas.



DANIEL VELINSONE

Licenciado en Relaciones Humanas - UCA.
Postgrado en Docencia Universitaria - Fac. Ciencias Económicas - UBA.
Profesional especializado en Gestión y Desarrollo de Empresas y Emprendedores. Fundación Eli - Kauffman le ha otorgado Certificación internacional como Formador de emprendedorismo a través de herramientas innovadoras.
Coordinador del Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores - CEM-UFLO.



AGUSTIN ARIEU

Licenciado en Economía - UNS.
Licenciado en Organización Industrial - UTN.
Diploma de Estudios Avanzados en Economía y Empresa - URV.
Magister en Dirección de Negocios IAE Business School.
Consultor de Empresas.
Decano de la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa de la Universidad de Flores.