

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Estos servicios suelen tener honorarios altos porque son trabajos esporádicos, se cobran por hora de trabajo. Por mi experiencia, en un emprendimiento profesional se requieren durante los primeros seis meses de vida, contando a partir de su fundación legal, aproximadamente 2000 horas de trabajo legal. Según el valor hora que se cobre –que cambia de país en país–, podremos calcular el gasto que tendremos en aspectos legales.

Los emprendedores, que deben aprender a cuidar las finanzas de su emprendimiento, tienen que seleccionar a un grupo de abogados que les brinden un acompañamiento a riesgo, como podría ser pedirles que les den una flexibilidad de pago de honorarios en función de la capacidad del emprendimiento a facturar, que por lo general se especifica en su plan de negocio.

Esta situación se da en países donde existe un ecosistema y cultura emprendedora, como EE.UU. En Latinoamérica, se empezaron a gestar a inicios del año 2000 estudios de abogados que prestan atención a los emprendedores que tienen buenos proyectos. El mejor lugar para encontrarlos es viendo los estudios de abogados que prestan su servicio en los centros de emprendedores, preferentemente de base universitaria.

Respecto al tipo de estudio de abogados a contratar, hay que tener en cuenta que si se contrata a un estudio legal muy grande (más de veinte abogados), se corre el riesgo de que el mismo no llegue a darle todo el interés necesario al emprendimiento, pues estos se alimentan de la capacidad de pago de grandes clientes que tienen otro tipo de necesidades de protección legal.

Por lo general, es aconsejable acudir a un estudio de abogados que tenga capacidad de respuesta personalizada, que tenga experiencia en todo el proceso de creación de empresas; esto se da por lo general en estudios de abogados pequeños (no más de cinco o seis abogados), que pueden dar respuesta rápida y efectiva a los requerimientos del emprendimiento. Pero, a su vez, el emprendedor se debe asegurar de que este estudio de abogados tenga contactos en el mercado para que las acciones legales sean implementadas en tiempo y forma.

➤ **Contadores**

Cuando se da de alta un emprendimiento desde el punto de vista legal, tal como lo detallamos en el primer punto, aparecen las funciones de los abogados; en segundo lugar, lo que se necesita es la parte contable, o un estudio contable que realice todas las acciones pertinentes para que el emprendimiento pueda iniciar operaciones: facturar, cobrar, pagar impuestos, entre otras cuestiones regulatorias que impone un Estado nacional, provincial o municipal, de un país o región. La primera acción que realizan es constituir lo que se llama balance de inicio, luego van imputando todos los ingresos y egresos que tuvo la empresa para ir realizando los balances y estados de resultados económicos de la empresa, para presentar al Estado y a los socios e inversores del emprendimiento.

Pero no se debe apreciar a los contadores sólo como personas que están encargadas de los registros contables de la compañía. Los contadores con experiencia en el mundo emprendedor pueden ayudar a delinear la estrategia financiera de la empresa, a

determinar la política de endeudamiento (hasta cuánto conviene o no endeudarse) y la cantidad de capital ofrecido en acciones que se pueden entregar a los inversores que van aportando dinero, entre otros asuntos, como administración de personal, instalación de sistemas informáticos para gestión.

Al igual que con la elección del estudio de abogados, el emprendedor debe cuidar que se le preste atención personalizada. A diferencia del estudio de abogados, los estudios de contadores hacen tareas repetitivas, que siempre serán requeridas en un emprendimiento. Por ello, hay estudios contables que, cuando ven que un proyecto tiene potencial, ofrecen brindar sus servicios contables sin costo durante los primeros meses o hasta que el emprendimiento empiece a facturar.

Todo depende de la capacidad de seducción que tenga el equipo emprendedor fundador de mostrar un proyecto de alto potencial en el cual vale la pena colaborar pues, de esta manera, tanto el estudio de abogados como el de contadores podrán tener un cliente que les brinde a futuro importantes honorarios profesionales.

➤ **Directores y Consultores externos para el Equipo de Management**

La decisión de integrar **directores** externos a la compañía generalmente surge de la necesidad de incorporar conocimiento (*know how*), experiencia y redes de contacto para acceder a financiamiento, recursos, personas, tecnologías, etc. También es necesario un Directorio cuando el negocio evoluciona hacia una organización que requiere celebrar contratos con inversores, pues éstos quieren tener miembros dentro del Directorio con experiencia empresarial, con capacidad de asumir responsabilidades para acotar la responsabilidad del emprendedor líder y ámbito de acción para decisiones reservadas, como venta de activos, acciones y endeudamiento, entre otras.

En el caso de tener un Directorio, las personas que lo conforman deben guardar total confidencialidad acerca de la información que se genera en ese ámbito y asumir un total compromiso con el alcance de los objetivos. Son solidarios con el éxito o fracaso junto con el líder emprendedor, pues al ser directores firman documentos que aprueban o rechazan planes de acciones.

La elección de las personas que integrarán el Directorio también es una cuestión que exige atención. En primer lugar, se debe ser objetivo al elegir y seleccionar personas que sean confiables y comprometidas, o sea que no sólo quieran ser directores por el prestigio o eventuales futuras ganancias económicas, sino porque realmente van a agregar su conocimiento, tiempo y redes de contacto.

Así como se encuentra un estudio de abogados o de contadores, se puede encontrar a potenciales directores en el mercado, en centros de emprendedores universitarios, en donde uno está en contacto con profesionales o profesores universitarios que tienen experiencia teórica y práctica, y son reconocidos en el ambiente; también aportan muchas redes de contacto propias.

➤ **Consultores o asesores**

En vez de tener un Directorio podemos optar por un grupo de asesores externos, de los cuales podemos obtener observaciones objetivas y retroalimentación del negocio para solucionar problemas específicos y para que aporten conocimientos en temas donde el equipo tiene falencias. Asimismo, son útiles en los inicios de las nuevas empresas para hacer estudios de mercado o para analizar proyectos que requieren una gran inversión inicial de tiempo y dinero.

Los asesores tienen honorarios más económicos que los directores, al menos medidos en el largo plazo, puesto que a veces el costo es mayor en el corto plazo. Por otro lado, el grado de compromiso es menor porque las firmas consultoras carecen de la protección legal que define las obligaciones y responsabilidades de los miembros del directorio.

Estas personas, tanto directores como asesores externos, muchas veces terminan siendo inversores ángeles, pues se enamoran tanto del proyecto y del equipo de fundadores y de management que deciden ir por más. Son personas que por lo general ya han recorrido un camino empresarial o corporativo y que desean incorporarse en un proyecto, sin ser el principal motor de las acciones a emprender.

Muchas veces, el emprendedor hace arreglos para darle al director o asesor externo alguna participación en las ganancias o *bonus* en función de los resultados de la compañía, pero en los contratos (que se suelen llamar *Stock Option* o *Bonus Plan*) se suele fijar que el director o asesor previamente haya demostrado que estuvo agregando valor a la empresa y se estipula un tiempo de permanencia definido.

Con respecto a los directores

Muchas personas que reúnen las condiciones para ser miembros del Directorio son muy precavidas antes de aceptar. Entre las razones de esa actitud podemos destacar:

Responsabilidad: un director es responsable de sus acciones y de las acciones que los empleados realicen y, en ocasiones, puede finalizar envuelto en un problema legal. Básicamente, para la ley de un país, los primeros responsables por las consecuencias que una empresa genera hacia una sociedad son sus directores.

Hostigamiento: los socios de la empresa, en especial los inversores, pueden tener expectativas poco realistas sobre los riesgos y el tiempo que transcurrirá hasta que obtengan beneficios y sobre el volumen de los mismos. Por lo general, estos socios son una fuente de continua presión sobre los directores o directivos.

Tiempo y riesgo: un director –como cualquier otro integrante del equipo de management– debe dedicar más tiempo y sacrificio en un proyecto en sus primeras etapas que cuando ya está funcionando; al mismo tiempo, los riesgos son mayores en la primera etapa de una empresa.

Posible evolución del *management* para un emprendimiento dinámico

Ya he introducido que en el proceso emprendedor se va pasando por distintas instancias en relación a la cantidad de personas involucradas en el operar del emprendimiento.

Al principio todo empieza con una o hasta cinco personas que conforman un equipo emprendedor, pero una vez que se avanza hacia la fase de escalamiento es necesario que dentro del emprendimiento haya un equipo de management, integrado o no por socios del emprendimiento. En la fase de escalamiento, sobre todo en el inicio de la misma, suele haber grandes transformaciones que pueden afectar el tipo de gerenciamiento y, si los emprendedores no están preparados para enfrentar estos cambios, es probable que haya problemas de tipo societario, porque los mismos emprendedores, que son socios del emprendimiento, no logran adaptarse a las nuevas exigencias que el emprendimiento en fase escalamiento requiere.

Evidentemente, emprender no es algo estático sino un proceso que tiene una evolución. En todo emprendimiento exitoso se pueden distinguir cuatro etapas características de cambios en la forma de gerenciamiento: **arranque**, **transformación**, **expansión** y **madurez**.

- **Arranque** (*primeros dos o tres años*): es la etapa más peligrosa, durante la cual el equipo emprendedor y el equipo de management deben mostrar todas sus competencias emprendedoras. Saber validar oportunidades, modelizar buenos negocios, elegir a los socios y las alianzas adecuados, y poner mucho foco en la innovación para captar la atención de clientes y ganar algún nicho de mercado. El primer equipo de *management* puede ser inexperto, sin embargo, eso se puede compensar con asesores externos y directores, entre otros. El nacimiento y crecimiento explosivo que tienen estas empresas hacen que todas las piezas del sistema (tecnología, personas, clientes, la propia empresa) sean nuevas y no se conozcan en demasía. Por lo tanto, es fundamental que se comprendan y se respeten los tiempos y ritmos naturales de las personas para evitar conflictos y permitir una rápida adaptación de las mismas e integración de los equipos de trabajo. El aprendizaje continuo y la capacidad de aprender a aprender le permite al equipo adaptarse dinámicamente al entorno cambiante.
- **Transformación**: es una etapa donde los emprendedores y el equipo de management inicial necesitan buscar recursos, sobre todo dinero, para escalar sus operaciones y aprovechar el nicho de mercado que obtuvieron. Lo que suele suceder es que los inversores les piden a los emprendedores un equipo de management más profesional; por tanto, en esta etapa suceden salidas e ingresos de nuevas personas para cubrir nuevas funciones de administración o gerenciamiento.
- **Expansión**: es una etapa difícil para el emprendedor, ya que debe "soltar" el poder y el control sobre decisiones fundamentales que estaba acostumbrado a tomar y delegarlas en personas con mayores capacidades de administrar que él. Las

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

responsabilidades de los emprendedores que iniciaron el emprendimiento empiezan a ser delegadas a profesionales, ya sea puestos por los emprendedores o por otros socios, a veces inversores que se van incorporando al emprendimiento. El foco pasa a ser administrar efectivamente la generación de riqueza, o sea que se elabore efectivamente el producto o servicio, que llegue a la mayor cantidad de clientes, que haya un eficiente sistema de administración, contabilidad, finanzas, recursos humanos.

- Madurez: durante este período, el principal motivo de existencia del emprendimiento es capitalizar la oportunidad a un mayor ritmo y aumentar en eficiencia operativa y rentabilidad. En esta etapa la empresa mantiene la misma línea y es cuando se corre el riesgo de transformar el *management* en más burocrático y menos emprendedor.

Consideraciones adicionales respecto del inicio de un emprendimiento y del gerenciamiento requerido

Lleva en promedio cinco a siete años construir un negocio importante, significativo. En promedio, un emprendedor habrá lanzado su primer proyecto a la edad de veintitrés a treinta años, luego de acumular algo de experiencia habiendo trabajado en empresas, como consultor, como inventor, etc.; a los cincuenta años puede haber lanzado como mucho cuatro proyectos significativos. A su vez, hay que tener en cuenta que frecuentemente se atraviesa por falsos comienzos o fracasos en las primeras instancias, al ir aprendiendo por prueba y error. Por lo tanto, un emprendimiento bien concebido podrá ser lanzado casi a los 40/45 años, dejando margen para algún otro proyecto.

A su vez, como consecuencia de la edad, surgen ciertas paradojas. Cuando un emprendedor cuenta entre veinticinco y treinta y cinco años, tiene la energía y la ambición pero carece de experiencia, habilidades de *management* y conocimientos específicos. Sin embargo, entre los cuarenta y cinco y sesenta años, el paso de los años ha mermado la vitalidad pero los conocimientos del emprendedor se encuentran en su máximo nivel.

A medida que pasan los años crece la experiencia, mientras que la energía se va reduciendo. La sabiduría y el buen juicio son atributos que se desarrollan con la edad. Del mismo modo, los objetivos iniciales son distintos para una persona que recién comienza; en los primeros años se tiene una visión más amplia de posibles metas pero, con el transcurso de los años, se van aclarando las visiones y los objetivos empresariales a los que uno apunta.

Por ende, es difícil que una persona, en algún momento de su vida, reúna todos los atributos ideales para crear un emprendimiento y gerenciarlo correctamente. Una manera de solucionar esto es juntarse con personas con diferentes grados de evolución e intereses. Pero siempre trabajando en construir una visión y valores compartidos, respetando la creatividad y la innovación, respetando las diferentes formas de ser (tanto en personalidad como en modelos mentales), buscando un equilibrio entre la energía y la experiencia.

Comentarios finales

Hoy en día, la clave para alcanzar logros a largo plazo y crecimiento sustentable a lo largo del tiempo es la capacidad del emprendedor de desarrollar también habilidades como *gerente*. Una persona sin esta capacidad puede impedir o demorar el crecimiento de una nueva empresa. Por lo general, un buen emprendedor no es un buen *gerente*, ya que no posee las habilidades ni la experiencia profesional requerida, pero está demostrado que, con el transcurso de los años, puede ir integrando estos conocimientos a medida que va avanzando en su experiencia de crear empresas dinámicas. En los últimos años han aparecido emprendedores con características de *managers* o *gerentes* que lograron liderar emprendimientos exitosos.

La preparación que debe tener un emprendedor es diferente a la que se le exigía a un "gerente" en el siglo pasado; es bastante más compleja y requiere de mucha disciplina para enfrentar procesos caóticos y ambiguos. Debe tener capacidad para el manejo de conflictos, saber balancear distintos puntos de vista, desarrollar un equipo de personas con visiones compartidas, siempre en un entorno que genere confianza y valor sustentable a lo largo del tiempo.

Por tanto, una serie compleja de factores son los que convierten a un emprendedor en un buen *manager*, factores que en su gran mayoría devienen de su experiencia en el proceso emprendedor. El "emprendedor-*manager*" debe poder realizar tareas y ejercer roles a los que habitualmente no está acostumbrado. Cuando no cuenta con esas habilidades, lo importante es que encuentre a las personas idóneas para que puedan hacerse cargo de esas funciones.

Sintetizando, el éxito de un proyecto, como se remarcó en repetidas ocasiones, depende en gran medida del talento y el comportamiento del líder y de su equipo.

El liderazgo es un tema complejo que depende de la relación entre el líder y su equipo, el objetivo buscado y el contexto. Lejos de ser una característica simplemente heredada, requiere de mucho esfuerzo para generar las condiciones adecuadas para crear la propia cultura, la propia identidad, desde el inicio del emprendimiento.

CAPÍTULO 5

Búsqueda de ideas y potenciales oportunidades

- Sobre ideas y oportunidades de negocio
- Generación de ideas y gestión de la innovación
- Los paradigmas y los puntos de inflexión
- Las ventanas de oportunidad
- Fuentes de ideas y oportunidades
- Ejercicio grupal sobre generación de ideas

Objetivos del capítulo:

- Comprender la diferencia entre una idea y una oportunidad de negocio. A su vez, entre una idea y una idea fuerza; y entre una potencial oportunidad y una oportunidad validada.
- Brindar bases conceptuales para realizar gestión de la innovación.
- Comprender qué son los paradigmas y cómo a través del análisis de los puntos de inflexión se pueden detectar ventanas de oportunidad.
- Brindar fuentes para la búsqueda de ideas y potenciales oportunidades.
- Ejercitar la generación de ideas y potenciales oportunidades de negocio.
- Introducir el tema de validación de oportunidades de negocio.

Sobre ideas y oportunidades de negocio

En relación a las ideas, es importante remarcar que en el contexto de los emprendimientos profesionales se escucha con mucha frecuencia decir que la idea que dio origen a un emprendimiento pesa poco en términos relativos, sólo un 2 o 5% del valor total del negocio. Esta afirmación surge porque el valor principal reside en la capacidad de transformar dichas ideas en verdaderas oportunidades de negocios, y éstas en implementaciones efectivas que permitan capitalizar las oportunidades en el momento oportuno; dicho en términos más simples, la capacidad de generar dinero o riqueza de manera creciente, perdurable y sustentablemente.

Es importante remarcar que los nuevos emprendimientos no se crean de un día para el otro con el surgimiento de una excelente idea, sino que requieren de una serie de pruebas y errores antes de alcanzar el éxito y lograr llevar al mercado un producto de verdadero valor y aceptación, en tiempo y forma. Tampoco es una garantía de éxito el ser los primeros en descubrir una idea ya que, si bien de esta manera podremos ingresar y tomar un porcentaje del mercado con relativa facilidad por ser los primeros, también podremos incentivar el rápido ingreso de otros actores empresariales que podrían explotar la idea de una mejor manera, si están mejor preparados operativa y financieramente para capitalizar la oportunidad.

“Una idea de valor es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio”, Jeffrey Timmons.

Si bien podemos aseverar lo anterior con relativa facilidad, no por ello hay que desmerecer el proceso de búsqueda o generación de ideas, pues ello colabora considerablemente con el amalgamamiento entre potenciales socios para crear un entorno de creatividad, destino común, energía y pasión emprendedora, desafío por la innovación y la búsqueda de nuevos horizontes.

Por suerte, la fuente principal de innovación de donde nos podemos nutrir es nuestra propia creatividad, que no depende de ninguna máquina o computadora, ni de grandes requerimientos de capitales. Por tanto, este capítulo tratará el tema de cómo trabajar con uno mismo o en grupos de innovación para la búsqueda de nuevas ideas, para dejar volar la imaginación y agrupar muchas ideas, miles de ellas, para luego iniciar el proceso de filtrado hasta encontrar las ideas que esconden una verdadera oportunidad de negocio.

En el próximo capítulo se presentará una grilla de validación de oportunidades que se podrá utilizar para hacer pasar todas esas ideas de negocio o potenciales oportunidades que hayamos creado o descubierto hasta lograr alcanzar verdaderas oportunidades validadas. En mis clases con estudiantes o participantes de programas de formación para emprendedores, para la búsqueda de ideas y oportunidades se reúnen en grupos cinco o seis personas y cada grupo llega a desarrollar planillas con más de cien ideas y oportunidades de negocios. Pero cuando esas ideas son sometidas al proceso de validación, se encuentran con que sólo un par logra atravesar el proceso.

Esto último es coincidente con lo que sucede en el ambiente de las inversiones de riesgo. De un estudio realizado en 1980, durante el *boom* de la inversión de riesgo en Estados Unidos, los *inversores de riesgo* recibieron entre 200 a 1000 proposiciones y planes de negocio cada mes. Sin embargo, sólo el 2% obtuvo efectivamente la financiación. También en la actualidad se pueden ver estadísticas similares; por ejemplo, el fondo de inversión de riesgo creado por

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

el Banco Santander Río, en Argentina, todos los años convoca proyectos para que sean analizados por sus equipos. Suelen recibir 600 proyectos por año, de los cuales solamente logran recibir financiamiento de riesgo entre dos y cinco proyectos.

Constantemente me he encontrado en los pasillos del Instituto Tecnológico de Buenos Aires y de otros ámbitos tecnológicos con inventores o estudiantes avanzados de ingeniería, que me presentan una idea y me piden que los ayude a conseguir inversores, ya que consideran que es una idea que los puede hacer ricos. Yo les aclaro que ningún inversor, en especial los fondos de riesgo formal, invierten en ideas donde no se ha analizado previamente si dichas ideas pueden ser útiles para un conjunto de potenciales clientes y, a su vez, si resulta económicamente viable la implementación de todas las acciones que se deben realizar para que esa idea llegue a un mercado de manera eficiente y brinde al inversor y a todos los que están trabajando en esas implementaciones un retorno económico que justifique la inversión y el riesgo asumido.

Recordando lo dicho en el capítulo 3, podemos decir que estaríamos frente a una oportunidad de negocio cuando verificamos que hay clientes dispuestos a pagar por el bien, producto o servicio que se les propone; y que esos clientes a su vez son representativos de un mercado mucho más significativo (un mercado de varios miles de millones de dólares). Si el proyecto logra demostrar que puede capturar una parte de dicho mercado, entonces se puede decir que tendrá el combustible (dinero) para sustentar todo el desarrollo futuro de la empresa: podrá pagar sueldos, honorarios a los directores, dividendos a los accionistas, pagar en término a los proveedores, pagar los impuestos a la comunidad, etc. Por ello es que los emprendedores profesionales deben poder distinguir entre una idea y una idea fuerza, aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento. El beneficio posterior de todo este esfuerzo es que luego será más fácil conseguir inversores formales e informales de riesgo.

Esta lógica de negocio no es bien entendida o recibida, por lo general, por científicos e inventores. He visto científicos patentar muchas ideas o modelos de invención que nunca lograron llamar la atención de empresarios o inversores y, en parte, se debe a que no se le ha prestado la debida atención a analizar si detrás de esa idea había una idea fuerza o oportunidad de alto potencial de negocio, que fuera viable de implementar con riesgos acotados. Los inventores tienden a restarle importancia a la observación e investigación de los clientes que se requieren para vender el producto o servicio. También he visto a estudiantes de diferentes ciencias de la tecnología que descubren que pueden innovar y desarrollar nuevos productos o servicios, pero se concentran tanto en la idea o el producto, que terminan perdiendo el punto focal que es la creación sistémica del negocio.

Una fundamentación que me han dado que explica lo anterior se relaciona con el deseo continuo de mejorar el producto, dejando de lado el planeamiento de una estrategia de negocio integral que permita vender el producto con ganancias para todos los involucrados en el proceso de negocio. Por ejemplo, podríamos mencionar la innovación reciente en las energías alternativas como ser: paneles solares que convierten energía solar en electricidad, o los molinos eólicos que convierten la fuerza del viento en electricidad, o el uso del hidrógeno en reemplazo del petróleo para utilizar en motores para vehículos. Si bien ya existe esta innovación que permite un mejor uso de los recursos naturales y la no contaminación del medio ambiente, todavía no es económicamente viable implementar dichos proyectos a gran escala, pues la inversión que se requiere no genera a la fecha rentabilidades superiores a las tecnologías más tradicionales que se derivan, en este ejemplo, del petróleo. Esto no significa que nunca será negocio la implementación de estas nuevas tecnologías, sino que hay que analizar cuándo se abre la oportunidad de negocio, lo

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

que en la jerga emprendedora se dice cuándo se abre "la ventana de oportunidad", término que iré explicando en lo sucesivo.

Muchos inventores, científicos, ingenieros, estudiantes avanzados, emprendedores *amateurs*, entre otros, intentan emprender en momentos donde todavía no se abre la ventana de oportunidad, lo que termina generando un desgaste de energías emprendedoras, dinero, tiempo, contactos, esfuerzo, y suele terminar en el fracaso del emprendimiento. Por tanto, se asevera que la principal falacia reside en que se sobreestima la importancia de las ideas a expensas de no considerar la verdadera necesidad del producto o servicio que se ofrece en ese momento a un cliente que esté dispuesto a comprarlo, cliente que debe ser representativo de un mercado potencial que le pueda interesar a los inversores.

Como ya mencioné en el capítulo del proceso emprendedor profesional, una oportunidad de alto potencial –y en este sentido me refiero a ideas fuerza u oportunidades validadas–, tiene las cualidades de ser atractiva, duradera y estar basada en un producto o servicio que crea o agrega valor a un comprador o usuario que a su vez es representativo de un potencial mercado que resulta interesante para los potenciales inversores. En el capítulo siguiente presentaremos la grilla de validación que especifica todas las condiciones favorables que indican que estamos frente a una oportunidad de alto potencial, que llamamos idea fuerza o oportunidad validada.

Recién cuando logramos validar estas ideas o potenciales oportunidades, tenemos entre manos la posibilidad de crear un emprendimiento dinámico, con alto potencial de crecimiento económico, sustentabilidad y perdurabilidad en el tiempo.

Reconocer oportunidades de alto potencial o ideas fuerza es esencial y forma parte del placentero y duro camino que debe transitar el emprendedor profesional.

Generación de ideas y Gestión de la innovación

La Gestión de la innovación está intrínsecamente relacionada con la capacidad de crear e implementar nuevas ideas que generen valor o riqueza de manera más eficiente y sustentable.

Una persona que quiere emprender o gestionar la implementación de una innovación radical tiene que aprender a percibir el entorno y los cambios, tiene que poder salir de las típicas estructuras en las que está envuelto para situarse por encima de ellas. Tiene que aprender a leer entre líneas, ya que las oportunidades están ocultas a los ojos de la mayoría de las personas; debe tener una mentalidad flexible y abierta; en síntesis, debe detectar e implementar las oportunidades antes que otros.

Quienes logran capitalizar las oportunidades son personas que perciben los cambios y se preparan para que estos se produzcan.

Los buenos gestores de ideas llevan consigo un proceso característico: un proceso creativo, intuitivo e inductivo, que debe relacionar e integrar experiencias con *un saber hacer cierta acción (know-how)*, sumado a *redes de contactos clave para su posterior implementación*.

Si bien algunos sostienen que la capacidad de algunas personas de generar ideas y percibir oportunidades es genética, la misma puede ser incrementada si se conocen las capacidades biológicas de cada uno y los propios modelos mentales. Las capacidades biológicas tienen

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

que ver con el autoconocimiento, con descubrir las capacidades naturales para el pensamiento creativo, pensamiento sistémico y para el pensamiento lógico. Todas estas capacidades se pueden desarrollar si primero uno es consciente de su grado de fortalezas y limitaciones.

Mientras se puede ir trabajando en uno mismo para ser más efectivo a la hora de capturar verdaderas oportunidades de mercado para innovar o para emprender, voy a introducir cómo se pueden ir interpretando los cambios en el entorno para lograr hacer una estimación de cuándo dichos cambios pueden abrir una ventana de oportunidad para emprender una acción que genere innovación y riqueza.

Para ello definiremos lo que es un paradigma, un punto de inflexión y, por último, una ventana de oportunidad. Entender esto facilitará la visualización de un orden en medio del caos e incertidumbre.

Los paradigmas y los puntos de inflexión

Los seres humanos necesitamos establecer un orden para organizarnos. Instrumentamos reglas, valores, creencias, formas de interactuar, creamos lenguajes, entre otras acciones que en su conjunto podríamos decir que establecen "Paradigmas". Vivimos constantemente rodeados y sumergidos en paradigmas que, si bien nos dan ese orden que necesitamos para vivir, a su vez nos quitan capacidad para ver más allá de ellos.

Por ejemplo, en la "Era de Piedra" el ser humano utilizaba las piedras para poder subsistir. Creaba instrumentos de caza que le permitían buscar alimento, conquistar tierras fértiles, aparearse, etc. Un paradigma imperante en esta "Era" consistía en crear los mejores artefactos de piedra y aprender a utilizarlos eficientemente para acceder a las mejores formas de subsistencia.

Hasta que un buen día alguien descubrió cómo producir fuego y, con ello, cómo fundir metales, lo que generó mejores instrumentos de caza y mejores formas de buscar el alimento, conquistar tierras fértiles, aparearse, etc. Este descubrimiento puede verse como un punto de inflexión en la historia del ser humano que cambió radicalmente el orden de las cosas, creó un nuevo paradigma y una nueva forma de generar valor.

Quienes descubren de manera temprana un nuevo punto de inflexión y se preparan para establecer un nuevo paradigma pueden controlar de manera más efectiva una nueva forma de generación de valor o riqueza.

Conceptualizando, un "punto de inflexión" es un suceso en un determinado momento, donde acontece un evento espontáneo y/o creativo que cambia radicalmente las condiciones del entorno y las reglas de juego de quienes conviven en ese contexto; es decir, cambia los paradigmas imperantes para crear un nuevo paradigma.

Ejemplos de puntos de inflexión y creación de nuevos paradigmas en la historia de la humanidad hay muchos, a continuación cito algunos comúnmente reconocidos por todos:

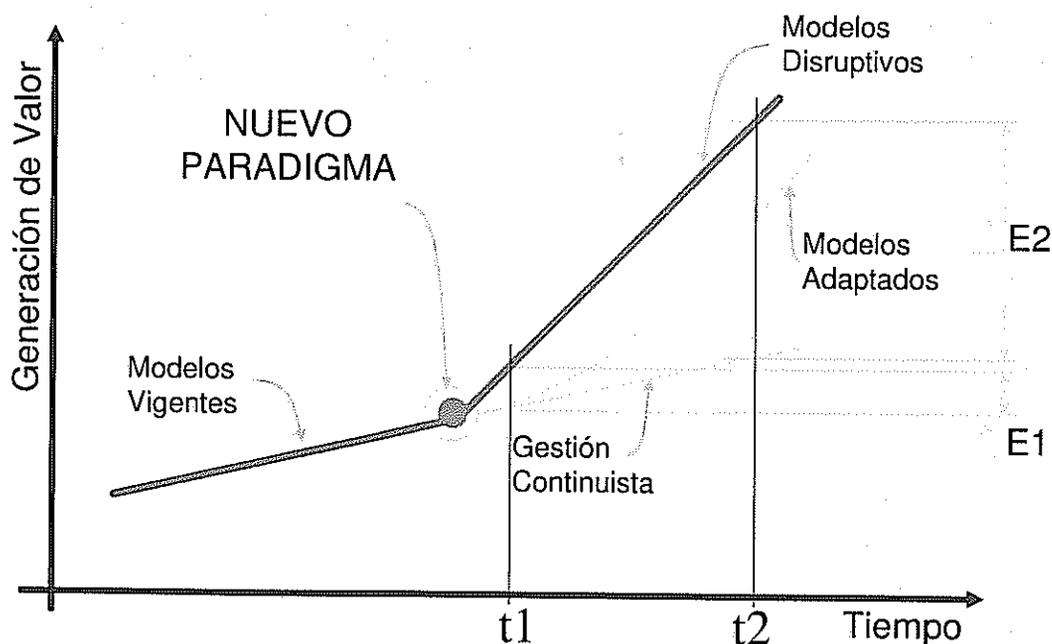
- o El uso de las manos para tallar piedra generó "**La era del hombre de piedra**".
- o El descubrimiento del fuego generó "**La era del fuego**".
- o La creación del telar y la máquina de vapor generó "**La era industrial (aprox. 1850)**".

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

- o La reflexión sobre métodos y tiempos generó la “La era de la productividad (aprox. 1900)”.
- o La reflexión sobre la satisfacción del cliente generó “La era de la calidad (aprox. 1950)”.

Quienes no se adaptan a los nuevos paradigmas corren el riesgo de verse en inferioridad de condiciones frente a quienes sí se adaptan. En la historia de la humanidad hemos visto comunidades como los egipcios, los romanos, etc., que utilizaron este principio para avanzar frente a otras comunidades.

Quienes descubren o crean un nuevo punto de inflexión y trabajan para generar nuevas formas de generación de riqueza o valor son los que tienen la posibilidad de tomar un impulso cada vez más difícil de alcanzar por quienes pretenden adaptarse al nuevo paradigma. Son los pioneros de los nuevos paradigmas quienes tienen el potencial para liderar y gobernar la nueva forma de generación de riqueza. Para esquematizar lo anterior veamos el siguiente gráfico.



Por otro lado, los puntos de inflexión fueron apareciendo en la historia de la humanidad cada vez más cerca unos de otros; esto comenzó a gestar un conjunto de puntos de inflexión que interactúan recombinándose y potenciándose unos con otros.

Por ejemplo:

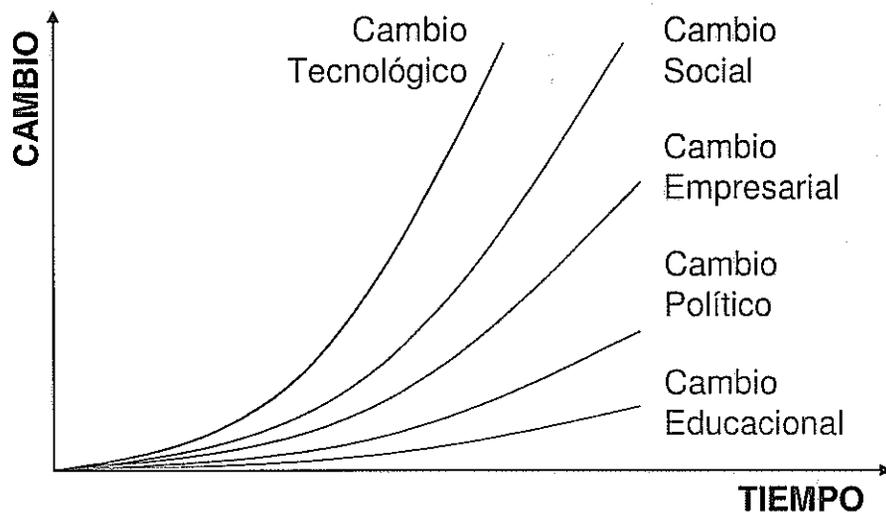
- o La combinación de ciencias aplicadas: los conocimientos de la matemática, con la electrónica, la mecánica, la física, la química, la computación, la informática, entre otros se recombinan generando nuevas ciencias, como la robótica, la mecatrónica, la nanotecnología, y así un sinnúmero de nuevas ciencias y campos de aplicaciones que a

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

su vez descubren nuevos puntos de inflexión. Es lo que llamamos **“La era del conocimiento”**.

- o La masificación de la red virtual mundial (Internet), junto con la combinación de ciencias aplicadas, genera la posibilidad de que todo interactúe con todo. Es lo que llamamos **“La era de la interconectividad”**.

Pero no sólo los aspectos tecnológicos se combinan entre sí, también los aspectos sociales, naturales y económicos. Hoy estamos ante las influencias de un sinnúmero de puntos de inflexión en diferentes dominios: el uso de Internet, la combinación de ciencias aplicadas, la globalización, el cambio climático, la escasez del recurso petróleo, el terrorismo de Estado, las fluctuaciones de las tasas de interés en el mundo, y así un sinnúmero de diferentes paradigmas que resultan en un ambiente complejo, caótico, cambiante, ambiguo y para muchos estresante, pero que presentan un sinnúmero de posibilidades para quienes tienen mentalidad y aptitud para desarrollar nuevos emprendimientos y se preparan para innovar en estos nuevos escenarios.



El trabajo del emprendedor o del gestor de innovación es vislumbrar oportunidades donde los demás sólo ven caos.

Las “Ventanas de oportunidad”

Una ventana de oportunidad no necesariamente coincide con la aparición de uno o varios puntos de inflexión. La ventana de oportunidad se abre cuando se detecta que existe la necesidad o la aprobación de un mercado (conjunto de clientes) por incorporar nuevos productos o servicios que le agreguen mayor valor.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

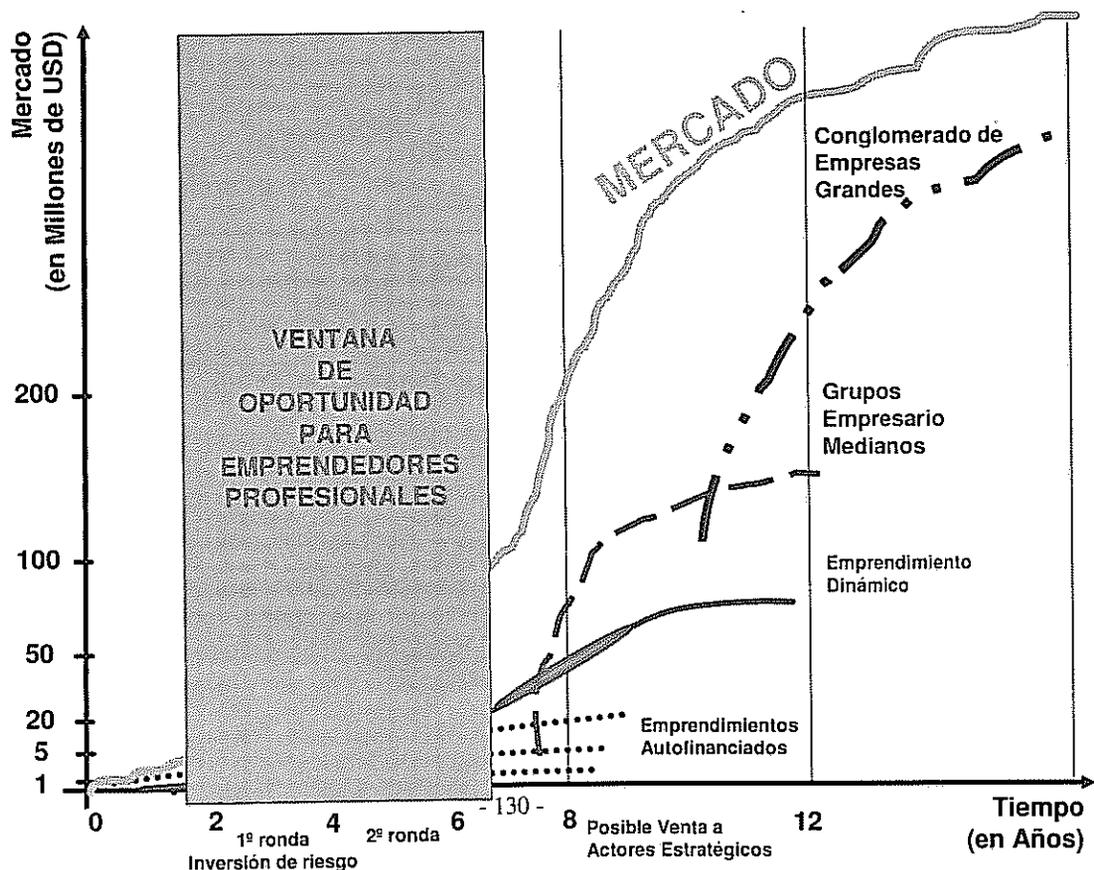
Por ejemplo, podemos citar el ejemplo de Internet. Internet nació en la mitad del siglo XX como necesidad para intercambiar datos entre una computadora y otra, con fines bélicos. Pero, si bien se crea esta posibilidad, es decir nace un punto de inflexión tecnológico en la humanidad, recién para fines del siglo XX la humanidad aprueba el uso de esta tecnología como mecanismo para agregar valor a la economía. Con el advenimiento de las computadoras y las telecomunicaciones a un costo accesible, Internet empezó a ser utilizado por todos.

Por tanto, siguiendo con este ejemplo, la ventana de oportunidad para el nacimiento de productos y servicios ligados a Internet se abre como una consecuencia de diversos sucesos o puntos de inflexión que se combinan y se potencian. La masificación de Internet aparece no sólo por el nacimiento de la tecnología propiamente dicha, sino por varias otras cuestiones, como la electrónica, la computación, la informática, las redes de telecomunicación, entre otras cuestiones económicas, sociales y culturales.

Como el caso de Internet, hay infinitos ejemplos de apariciones de puntos de inflexión que luego de varios años resultan una "Ventana de oportunidad".

Por tanto, una de las vías para encontrar ideas y oportunidades es estar atento a los cambios o puntos de inflexión (tecnológicos, económicos, socioculturales, etc.) que van ocurriendo en la humanidad, e ir anticipando cuándo se mezclan y se potencian para abrir una "Ventana de oportunidad".

En un mercado cualquiera, se podría observar que en los primeros años en que se abre una ventana de oportunidad se incrementan las posibilidades para los emprendedores o para los equipos de innovación. Sin embargo, cuando el mercado ya está desarrollado y establecido, las condiciones empiezan a ser no son tan favorables o el criterio de validación de una oportunidad empieza a ser más fino y crítico.



A medida que un mercado cualquiera madura, se dice que va cerrando la "Ventana de oportunidad" para emprendedores o gestores de la innovación. Comúnmente se asume que es muy difícil competir con empresas ya establecidas, de grandes facturaciones, que dominan el mercado.

Para que se puedan aprovechar dichas oportunidades, se requiere que la ventana se esté abriendo y permanezca así por un tiempo apropiado para llevar a cabo el proceso de innovación y emprendedor adecuadamente. Por lo tanto, es crítico contar con la habilidad de percibir si una ventana de oportunidad se está abriendo o cerrando para incursionar y tener el tiempo necesario para hacer las pruebas requeridas, técnicas y comerciales, antes de llevar el producto o servicio a gran escala para todo el mercado.

Fuentes de ideas y oportunidades

Complementando lo dicho anteriormente y para aumentar las posibilidades de encontrar buenas ideas e identificar potenciales oportunidades, existen muchas opciones. A continuación se presentan algunas de ellas.

a. Tormenta de ideas con amigos, colegas y conocidos

Al trabajar en equipo, la creatividad se incrementa y se generan ideas que una sola persona no hubiera encontrado. He escuchado varias veces el relato de personas que han experimentado que, cuando se encuentran en una reunión de amigos donde aflora la confianza y el bienestar, se relajan e inician un diálogo creativo, constructivo, en el cual surgen miles de ideas que se reconfiguran. Este es el mejor ámbito para que surja la creatividad y la innovación, pues las personas se sienten libres de visionar, opinar, sentir, percibir, considerando situaciones de la vida real. Todos van opinando, dialogando e incorporando mayor creatividad a las ideas que surgen.

Para hacer este tipo de búsqueda de ideas u oportunidades es fundamental el grado de confianza que exista entre los miembros del grupo, pues de lo contrario las personas no se relajan y no logran salirse de sus actuales paradigmas o modelos mentales, y menos aún, tolerar modelos mentales o paradigmas ajenos.

b. En centros o redes de apoyo a emprendedores

Participar de las redes de trabajo que se encuentran en lugares como los centros de emprendedores, permite ser parte de una usina de ideas donde uno puede participar de ideas propias o ajenas.

En los centros de emprendedores se suelen dictar programas de formación y apoyo a emprendedores, y los participantes trabajan en equipo para generar ideas y oportunidades. Luego, entre ellos se potencian y generan sinergias; es decir, a alguien se le puede ocurrir exportar vino a Japón, pero resulta que el otro tiene el acceso a un productor de vino, y otra persona conoce un agente de comercio exterior, y otro conoce a un representante en Japón que le puede hacer investigación de mercado.

Participar de redes de trabajo es altamente estimulante y una gran fuente de nuevas ideas y, como resalté, se pueden encarar procesos sinérgicos para establecer futuras asociaciones y alianzas estratégicas, como ser socios, canales comerciales, entre otros.

Como ejemplo, puedo citar el caso del nuevo emprendimiento "Intellihouse" que surge en el año 2006 de dos compañeros del programa de formación en el Centro de Emprendedores del ITBA, Antonio Valentino y Eduardo Buedo.

Antonio viene del mundo de los seguros (para casas, autos, etc.) y Eduardo del mundo de la informática y la electrónica. A su vez, Antonio tiene una forma de ser muy extrovertida y proactiva, con capacidad de generar relaciones muy fácilmente y llevar a la práctica rápidamente las acciones. Eduardo, por el contrario, muy introvertido, pero atento a todo lo que pasa en el contexto y con una gran capacidad de visión y síntesis. Se suma también que Antonio tiene un hijo de 25 años que cuenta con una idea de proyecto de domótica –consiste en controlar dispositivos a distancia–. Todo ello se junta para hacer sinergias y deciden armar un proyecto para implementar dispositivos de seguridad para las casas que se controlen a distancia, aprovechando la necesidad de mercado de contar con mejores formas de seguridad frente a la ola de inseguridad que se vive en Latinoamérica. Tanto Eduardo como Antonio realizan la validación de la oportunidad (que veremos cómo se realiza más adelante en este capítulo), lo que resulta en un proyecto de alto potencial. El proyecto luego llama la atención del Fondo de Inversión del Banco Santander Río y, a la fecha, se están realizando las primeras pruebas piloto técnicas y comerciales.

Como se puede apreciar, el nuevo emprendimiento surge de la interacción de dos personas que, siendo diferentes, encuentran la forma de complementarse y aprovechar las propias fortalezas y las oportunidades de contactos y conocimientos que cada uno trae para generar ideas y oportunidades de negocios.

c. Lectura de periódicos y revistas de interés general

Los periódicos locales o extranjeros comunican a la sociedad sobre nuevas leyes, tendencias, caos, conflictos, problemas sociales, etc. Detrás del análisis de lo que escriben los periodistas se pueden visualizar o percibir muchos cambios futuros o potenciales puntos de inflexión tecnológicos, sociales y económicos.

Por ejemplo, los cambios regulatorios activados por nuevas leyes provocan que modelos de negocios que eran excelentes pasen a ser obsoletos y viceversa. En este sentido, podemos citar lo que sucedió en Argentina en 2002 después de la devaluación del peso frente al dólar, que permitió entre otras cosas iniciar emprendimientos que tendían a la sustitución de importaciones, activar las exportaciones y la agroindustria, etcétera.

Si uno va siguiendo lo que se va escribiendo tanto en diarios locales como extranjeros, puede anticiparse a los cambios e ir preparándose para aprovechar la ola de cambios que luego inunda a una sociedad. Cada país tiene sus propios periódicos locales, pero suelo recomendar que lean la revista "The Economist" u otras revistas de interés general de ámbitos extranjeros para obtener diferentes puntos de vista y análisis.

La detección de oportunidades se basa por lo general en estar atento a cuáles son los cambios de índole social, económica, tecnológica por los que pasan las comunidades humanas en el mundo. Es importante analizar esto pues, cuanto más imperfecto sea un mercado, mayores serán las oportunidades de encontrar nuevos negocios. Es decir, cuanto más ambigüedad, incertidumbre, preocupaciones, necesidades, caos y dudas haya en el entorno, mayores potenciales oportunidades se pueden encontrar.

d. Lectura de revistas especializadas

Las revistas especializadas comunican ideas, nuevos productos e innovaciones a la sociedad en general. Habitualmente, estas revistas comunican nuevos puntos de inflexión tecnológicos y, por lo tanto, se puede empezar a analizar cuándo verdaderamente esos productos o innovaciones empezarán a ser económicamente viables para una sociedad, o recombinarse con otros puntos de inflexión de índole social, educacional, etcétera.

Ejemplos podrían ser revistas especializadas de electrónica, mecánica, agronegocios, informática, ciencia y tecnología, entre otras. Muchas veces los mismos periódicos tienen secciones dedicadas a temas específicos. También una buena manera de estar en contacto con una gran cantidad de ideas de productos y oportunidades es suscribirse a boletines de información de universidades, organizaciones no gubernamentales (ONG's), institutos científicos, etcétera.

e. Uso de buscadores de Internet

Gracias al uso de los buscadores de Internet como Google, Alta Vista, entre otros, se puede ingresar a un mundo de información: acceder a periódicos locales y extranjeros, a revistas especializadas, a estudios de mercado y tendencias, y a partir de allí encontrar el camino de la información que uno quiere ir desarrollando.

Como ejemplo podemos mencionar el caso de Miguel Sampedro, el emprendedor que encontró la oportunidad de cosechar la rosa mosqueta que crece de modo silvestre en la Patagonia argentina para exportar a Europa algunos derivados semielaborados. Cuando uno lo entrevista, descubre que Miguel utilizó Internet como principal fuente de información y análisis. A través de Internet averiguó todas las propiedades medicinales que posee la rosa mosqueta, quiénes eran los principales productores y compradores a nivel mundial, y otras informaciones necesarias para seguir avanzando en la construcción del plan de negocios.

f. Contactos con personas de otras regiones o de diferentes ámbitos

A partir del contacto con amigos, parientes o conocidos de otras regiones —que hoy se puede concretar económicamente gracias al uso de los correos electrónicos, chat, skype o similares—, uno puede estar atento a necesidades, preocupaciones, problemas que se presentan en el entorno que los rodea, para los cuales ya se han encontrado soluciones en la región de uno, o viceversa.

Esta forma de encontrar oportunidades es una de las primitivas en la actividad emprendedora. De hecho, la palabra *entrepreneur* surge en la Francia medieval y se atribuía a las personas que juntaban dos partes para hacer un negocio. Estos llamados

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

entrepreneurs, por lo general viajaban, conocían artesanos, terratenientes, nobles, y lograban detectar oportunidades o ideas de negocios simplemente por escuchar y ver a distintas personas. Algunos ofrecían productos o servicios y otros estaban a la búsqueda de los mismos. Su trabajo consistía en una intermediación para permitir que las partes lograran un acuerdo comercial. Generalmente, el *entrepreneur* terminaba conociendo diferentes culturas, idiomas, religiones, pues su trabajo de intermediación requería interpretar correctamente a las partes.

Para citar un ejemplo podríamos mencionar el caso de Martín Ubierna, el emprendedor que creó y a la fecha dirige la empresa FARO CAPITAL.

Martín, que venía del ámbito financiero, percibió cuando se generó la crisis argentina en el año 2001, que quienes antes depositaban su dinero en el banco ahora ya no querían hacerlo, y que necesitaban poner ese dinero a invertir en activos de la economía real que les dieran una mejor rentabilidad de lo que se generaba en el sistema financiero tradicional. Por otro lado, Martín sabía que Argentina tenía un potencial agropecuario sin aprovechar, que había un sinnúmero de proyectos que se podían llevar a cabo. Finalmente, percibió que en Europa había una gran demanda de productos naturales orgánicos que se pagaban muy bien, por encima del valor de mercado. Por tanto, decidió implementar un primer proyecto que consistía en vender miel con calidad certificada a Europa. Para ello, sabiendo que no contaba con el capital para iniciar operaciones, acudió a sus contactos y a amigos del sistema financiero, quienes con gusto fueron invirtiendo en su proyecto, pues era lo que ellos andaban buscando. Hoy, FARO exporta varios contenedores de miel con calidad certificada a Europa y, en gran parte, se debe a la inteligencia de haber ubicado bien a las partes que tenían los recursos y las necesidades.

g. Capitalizando la experiencia propia

La experiencia es un factor vital que permite el reconocimiento de ideas con gran potencial. Según William Bygrave, especialista en temas de *entrepreneurship* y profesor del Babson College de Boston, la estadística de países desarrollados muestra que el 90% de las ideas que se ponen en marcha surge de la actividad que el emprendedor estaba desarrollando anteriormente. Sólo el 10% se produce como un flash de inspiración. Esto muestra la gran importancia de detectar, a partir del mercado en que uno opera y su probable evolución, las oportunidades de negocios que uno puede emprender.

Con esto no quiero decir que uno debe trabajar antes en relación de dependencia para poder detectar oportunidades, sino que es importante estar imbuido en lo que sucede en el mercado laboral, dentro de las empresas, o escuchar a quienes están en tal situación. Por ejemplo asistir a ferias, congresos, hacer encuestas y evaluar las necesidades y, sobre todo, las preocupaciones de los actuales usuarios de ciertos productos o servicios que están requiriendo algo mejor.

Analicemos el caso del emprendedor argentino Diego Hernayes y otros dos conocidos, quienes iniciaron en el año 2002 un proyecto de armado de máquinas emblistadoras¹ para la industria farmacéutica. Diego explica que sus otros dos conocidos, que luego se transformaron en socios, trabajaban para empresas que producían máquinas emblistadoras. Los clientes de estas empresas les pedían que les diseñaran máquinas de menor tamaño,

¹ Las máquinas emblistadoras son máquinas que producen blisteres. Los blisteres se usan para almacenar pequeñas pastillas o remedios.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

menor cantidad de producción de blister por hora y mayor flexibilidad a la hora de cambiar los moldes para producir diferentes tipos de blisters. Estas empresas nunca tuvieron la intención de satisfacer las necesidades y preocupaciones de esos clientes pues estaban muy cómodas con los niveles de facturación que les generaba la actual venta de máquinas emblistadoras de gran producción.

Entonces, la oportunidad para Diego y sus conocidos (ex empleados de estas dos empresas productoras de emblistadoras) fue justamente aprovechar ese hueco o nicho de mercado que las empresas estaban dejando y utilizaron esta idea como instrumento para iniciar un proceso emprendedor. Por tanto, dialogaron respecto a la idea de que ellos tres se juntaran para poder crear una empresa nueva que produjera esas nuevas máquinas que los clientes desatendidos requerían. Los tres tenían competencias complementarias y analizaron si podían llevar esa idea adelante con los recursos que tenían o que podían conseguir. Al ver que era posible, iniciaron el proyecto que no sólo fue armar la máquina, sino toda una serie de acciones relacionadas con la fabricación y venta de dicha máquina, la contratación de empleados, la búsqueda de un lugar para poder construir, y un análisis financiero para ver si ellos podían fabricar la máquina a un precio que resultase atractivo al cliente potencial y les generase una ganancia. Finalmente descubrieron que existía tal ganancia y, por tanto, decidieron iniciar la creación de la empresa Neopackaging.

Por ello se dice en la jerga emprendedora que en la creación y sustentabilidad de una empresa la idea pesa un 5% y que el 95% es debido a la capacidad de implementar y resolver de manera creativa todas las acciones que permitan capitalizar la oportunidad que existe detrás de una idea.

h. Investigando modelos de negocio ya probados en otras regiones

Analizar cómo las industrias y mercados se han ido desarrollando en países avanzados permite visualizar infinitas oportunidades de negocios pues, por lo general, los mismos patrones de desarrollo se van dando en años venideros en países menos avanzados.

Es el caso de Officenet, una empresa creada por los emprendedores Andy Freire y Santiago Bilinkis. Andy era un estudiante de administración cuando decidió empezar a buscar ideas u oportunidades para emprender. Su abuelo le financió un viaje a Estados Unidos y Andy fue en búsqueda de oportunidades. Se encontró con que la industria de los artículos de oficina en Estados Unidos estaba muy bien desarrollada y madura, pero que había transitado por toda una serie de cambios y transformaciones a través de una década. Al principio eran muchas pequeñas empresas que vendían artículos de oficina, pero con el tiempo se fueron comprando, fusionando, hasta llegar a ser unas pocas empresas grandes que tenían mucho poder de compra para abastecerse de insumos a bajos precios y venderlos a precios competitivos. Andy analizó la situación en Latinoamérica y descubrió que había un desarrollo de la industria de los artículos de oficina muy emergente y que era como la situación en Estados Unidos diez años atrás. Andy se dio cuenta de que gracias al uso de las herramientas de interconectividad que brindaba Internet de manera económica, él podía crear una empresa que fuera conectando a todos los proveedores de insumos con los compradores de artículos de oficina, y así ir ganando poder de compra como lo habían hecho los empresarios norteamericanos. Por tanto, aprovechó un modelo de negocio ya exitoso en un mercado maduro para implementarlo en un mercado emergente como representaba Latinoamérica. Hoy Officenet es un caso empresarial muy exitoso que se

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

difunde por todo Latinoamérica y se enseña en las escuelas de negocios norteamericanas como Harvard Business School.

i. Visitando ferias y convenciones

En estos lugares se puede contactar a los actores que están participando en el desarrollo de un mercado: clientes, proveedores, distribuidores, mayoristas, competidores, ya sea actuales o potenciales, y a partir de la interacción con ellos se pueden advertir problemas o potenciales problemas en sus actuales formas de operar y, de allí, imaginar y diseñar posibles propuestas de valor para ofrecerles.

Asistir a este tipo de eventos es una excelente oportunidad para examinar los productos o servicios que se generan en un mercado y, de tener un producto o servicio en mente, encontrarse con distribuidores o representantes de ventas, contactar clientes potenciales y conocer sus necesidades y preocupaciones.

j. Contactando empresas que buscan nuevos mercados o desprenderse de ellos

Relacionarse con directivos de empresas medianas o grandes permite indagar sobre la posibilidad de que estas empresas busquen nuevos mercados, quieran abrir nuevas unidades de negocios, o también desprenderse o tercerizar ciertas unidades de negocios. Todas estas acciones son fuentes de oportunidades para personas con actitud emprendedora, capaces de hacer frente a esos desafíos empresariales, ya sea haciéndose cargo de una nueva unidad de negocio, o proponiendo a las mismas abrir una filial en el país donde uno opera, o proponerles el servicio para que ellos puedan desprenderse de una unidad de negocio.

Por otra parte, muchas empresas del exterior están buscando la manera de entrar en mercados emergentes y para ello requieren de ciudadanos locales que los representen. A la vez, por lo general estas empresas buscan un *gerenciamiento* con espíritu emprendedor.

Asistir a ferias y convenciones es también una forma de contactarse con empresas grandes o medianas.

En el año 2002, Raúl Amigo, luego de haber participado del Programa de Formación para Emprendedores del Centro de Emprendedores del ITBA, decidió iniciar un proyecto en Buenos Aires relacionado con la implementación de herramientas de marketing relacional inteligente. Raúl tenía amplia experiencia en ese rubro; había sido gerente comercial de empresas grandes de telefonía y había tenido que hacerse cargo de la implementación de todos los planes de marketing para instalar la necesidad de uso de los celulares en América Latina en la década de 1990 a 2000. Cansado de trabajar como empleado para estas grandes empresas, decidió abrirse y aprovechar sus conocimientos profesionales para generar una empresa que llamó Prospectia. Pero, tras su implementación, comenzó a buscar inversores que apostaran en su proyecto. En este proceso descubrió que había una empresa mediana norteamericana que hacía productos similares a los que Prospectia proponía, y que esta empresa quería expandirse en América Latina. Raúl decidió contactarse con la empresa. La propuesta terminó siendo muy seductora y, luego de varios meses de interacción, se concretó una alianza estratégica. Raúl quedó a cargo de todas las operaciones de esta empresa en América Latina.

k. Contactando estudios de abogados y contadores

En estos estudios de profesionales, fruto del contacto de estas entidades con muchas personas o clientes, se generan todos los días muchísimas ideas u oportunidades de negocios. Son usinas de ideas por accidente; suele suceder que se está esperando que aparezca una persona o grupo de personas para llevar adelante ideas que no pueden ser implementadas por ellos o por sus clientes.

En estos estudios también suele existir información acerca de empresas **en crisis**: pueden ser pequeñas, medianas o grandes, familiares, en proceso de sucesión, quiebra u otros. Muchas de esas empresas en crisis pueden tener potencial, pero no modelos de negocio sustentables, ya sea por falta de innovación, equipos de gestión o recursos, y pueden ser tomadas por emprendedores profesionales para revitalizar los mismos por montos económicos bajos en un esquema variable ganar-ganar, según resultados futuros.

l. Analizando desarrollos de institutos científicos y tecnológicos

En institutos argentinos como el CONICET, INTI, INTA, INPI, Club de Inventores, entre otros, se puede hacer una búsqueda de patentes o posible licenciamiento de productos (franquicias).

Existen intermediarios de patentes (*brokers*) que se especializan en brindar servicios de marketing a inventores, científicos, universidades u otros organismos de investigación que poseen patentes. Se los encuentra en comunidades relacionadas con la Ciencia y la Tecnología. Estos intermediarios están deseosos de contactarse con emprendedores que quieran acordar alguna condición ganar-ganar entre el dueño de la patente y quien la hará producir y comercializar.

Ejercicio Grupal sobre Generación de ideas

1º paso - Generación individual de ideas

Consigna Cada uno de los integrantes del equipo, en forma individual, generará 10 (diez) ideas de negocio.

Entrega

- Integrantes del equipo, designando moderador y secretario.
- Listado de las ideas de negocio generadas por el equipo.

Fecha de entrega

2º paso – Selección de 3 (tres) ideas

Consigna Los integrantes del equipo se reunirán bajo la siguiente dinámica:

1. De a uno a la vez, cada integrante presentará sus 10 ideas de negocio, realizando un breve comentario sobre el porqué le resulta atractiva. Al finalizar la presentación de una idea, el resto de los integrantes puede hacer aportes constructivos y creativos sobre ella.
2. Una vez finalizadas las presentaciones de ideas, el moderador menciona cada una de ellas, mientras los integrantes le adjudican un puntaje individual sobre el atractivo percibido (3: alto; 2: medio; 1: bajo).
3. El moderador suma los puntajes adjudicados a cada idea y presenta el listado de puntajes generales.
4. Se toman las 7 ideas más votadas y el equipo genera un espacio de debate para seleccionar 3 ideas. Si no se llegara a un acuerdo, se seleccionarán las 3 ideas por votación simple. En caso de que hubiera empate en la votación, desempata el voto del moderador.

Entrega Listado de las 3 (tres) ideas seleccionadas.

Fecha de entrega

3º paso – Análisis grupal de las tres ideas “candidatas” y selección de la idea de negocios a validar

Consigna

1. El grupo discutirá los puntos fuertes y débiles de cada una de las tres ideas seleccionadas.
2. El secretario anotará los comentarios.
3. El secretario realizará el informe correspondiente y lo entregará en clase.

Entrega

- 3 ideas candidatas, puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.
- Preselección de la oportunidad a validar.

Fecha de entrega

CAPÍTULO 6

Validación de oportunidades de negocios

- Proceso de validación de oportunidades de negocio
- Explicación de los criterios de validación de oportunidades de negocio para la creación de emprendimientos de alto potencial
- A- Aspectos del mercado
- B- Aspectos del negocio
- C- Aspectos operativos
- D- Aspectos estratégicos

Objetivos

- Aprender a vislumbrar el potencial detrás de las nuevas ideas o aparentes oportunidades de negocio para convertirlas en ideas fuerza u oportunidades validadas.
- Comprender la importancia de validar la oportunidad detectada antes de lanzarse a crear un emprendimiento profesional de alto potencial de crecimiento.
- Aprender a validar los principales aspectos de mercado relacionados con la definición de la oportunidad, la estructura y potencial de crecimiento del mercado, posicionamiento de precios, productos o servicios, y característica de la cadena de valor (clientes, proveedores, distribuidores, competidores, inversores, aliados estratégicos, entre otros).
- Aprender a validar los principales aspectos del modelo de negocio relacionados con el modelo y potencial de crecimiento de los ingresos (ventas), con el modelo de egresos (costos), con la medición de la rentabilidad de negocio y la capacidad de generar flujo acumulado positivo de dinero, tanto para los socios fundadores como para los potenciales socios capitalistas.
- Aprender a validar los principales aspectos operativos relacionados con el equipo de trabajo y gerenciamiento, los tiempos para la puesta en marcha del modelo de negocio, de la prueba piloto técnica y comercial, las trabas y riesgos del negocio, los acuerdos a realizar con los actores de la cadena de valor, entre otros.
- Aprender a validar los principales aspectos estratégicos relacionados con las definiciones de los diferenciales competitivos (valor agregado a clientes, *know-how*, calidad, precios, servicios), barreras de entrada a competidores, poder de negociación con los diferentes actores de la cadena de valor, el *afecto societatis* de los socios del negocio, la flexibilidad y posibilidad de escalar el negocio, y finalmente, la forma de salida del negocio de los potenciales inversores.
- Brindar las bases de la concepción del negocio para iniciar el proceso de modelización y puesta en marcha del emprendimiento.

Proceso de validación de oportunidades de negocios

Como resultado de la experiencia propia en el proceso emprendedor, de ver varios emprendimientos fracasar, otros crecer y perdurar exitosamente; también por haber participado en los procesos de selección de emprendimientos para ser financiados por inversores de riesgo, o como jurado para elegir los mejores proyectos en competencias de planes de negocios, sumado a la experiencia como investigador e instructor en el tema *entrepreneur*, es que presento a continuación un mecanismo que fui conceptualizando para ir validando el potencial de las ideas u oportunidades que se le ocurren o se le presentan a uno, para finalmente quedarse con las ideas fuerza u oportunidades validadas que mejor se adaptan a las fortalezas propias, y que le permitan a uno estar mejor preparado para enfrentar el proceso de creación de un emprendimiento dinámico de alto potencial, acotando riesgos y acelerando el proceso emprendedor, tanto en la fase temprana como en la fase de escalamiento.

Sintetizo este mecanismo a través de una grilla, planilla o tablero que contiene **cuatro aspectos principales: los del mercado, los del negocio, los operacionales y los estratégicos.**

Para trabajar con esta planilla se toma cada una de las ideas u oportunidades que se quiere validar, para someterla a una serie de criterios que representan un alto potencial de creación de valor para iniciar emprendimientos dinámicos.

La planilla se asemejaría a una grilla que se debe completar pero, en vez de utilizar una cruz, se debe completar con una "A" que significa "Aparente", o con una "P" que significa "Percibido", o con una "V" que significa "Validado".

- *Asignar una "A" a algún criterio significa que se tiene una información aparente, pues se está utilizando una fuente de información desconocida que no nos transmite plena confianza o certeza.*
- *Asignar una "P" significa que no se cuenta con información lógica, pero que se percibe que debe ser así, ya sea por intuición o porque cruzamos información: tendencias de mercado, noticias, una situación que escuchamos en algún otro lado, consejos, advertencias, más experiencias propias y corazonadas. Como dice el dicho popular: "Las brujas no existen, pero que las hay, las hay". Tiene que ver con la intuición, mezclado con percepción y algo de razón, temas que traté en el capítulo 2.*
- *Asignar una "V", de "validado", a algún criterio significa que se cuenta con información precisa y con el respaldo de fuentes fidedignas o confiables.*

Por ende, se puede ir asignando una "A", una "P", o una "V" en la grilla a los criterios y, al finalizar, **se tendrá un primer perfil de la oportunidad.**

En una primera instancia la información que nos brinda la grilla **nos permite saber cómo estamos parados frente al grado de información que se requiere para desarrollar el negocio.**

Al principio del proceso de validación es posible que no contemos con toda la información para cubrir este tablero o grilla de validación. Por ejemplo: podrá falta conocer quiénes

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

podrían ser los clientes, los proveedores, cómo fabricar el producto o servicio, a qué costos, con qué equipo de socios, de management, cuántas inversiones requiere y cuánto tiempo de desarrollo del proyecto necesito, entre otros aspectos que iremos viendo en la grilla. Pero, justamente esta falta de información es lo que a uno lo orienta hacia el conocimiento que se tiene que tener sobre el negocio y si uno tiene interés en seguir el negocio tendrá motivos para investigar, buscar, crear y tomar decisiones sobre cómo se irá configurando la idea u oportunidad para convertirse en una oportunidad de alto potencial de creación de valor.

Es probable que con muchas ideas o aparentes oportunidades se termine de conformar la grilla y los criterios muestren todos bajo o medio potencial, por lo que podríamos decir que esas ideas de negocio representen mucho riesgo o no nos dan la convicción necesaria para seguir invirtiendo tiempo y dinero en modelar una oportunidad de negocios.

Por el contrario, si visualizamos que en un 60% los criterios muestran potencial elevado, se podría decir que hay buenas expectativas en seguir avanzando en los pasos de modelización del negocio, agregando valor al proceso emprendedor.

En todo momento pasa por una decisión personal ir tras la implementación de dicha idea u oportunidad que visualizamos de alto potencial de realización. Recordemos que el proceso emprendedor es altamente ambiguo, riesgoso y que demanda mucha energía de uno y de quienes nos acompañan, además del tiempo, dinero y contactos que entran en juego; por ello, lo más conveniente es asegurarse de que estamos frente a una verdadera oportunidad de alto potencial que nos inspira confianza a nosotros mismos, porque estamos convencidos de que hay un negocio detrás. Les puedo asegurar que esta confianza y convicción es la principal herramienta de seducción para atraer a los mejores actores empresariales al emprendimiento (socios, empleados, inversores, clientes, proveedores, etc.).

***Lo importante es no enamorarse
de la idea o potencial oportunidad sin antes validarla.***

***Este proceso nos permite verificar si estamos frente a una IDEA
FUERZA u OPORTUNIDAD VALIDADA.***

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Tablero de Validación de Oportunidad para Emprendimientos

Marcar con una: A: Aparente
P: Percibido
V: Validado

A - Aspectos del Mercado

- A1 Mercado y Oportunidad
- A2 Estructura del Mercado
- A3 Permanencia Ventana de Oportunidad
- A4 Crecimiento del Mercado
- A5 Productos o Servicios
- A6 Calidad y Precio de Venta
- A7 Clientes
- A8 Proveedores
- A9 Distribuidores
- A10 Competidores
- A11 Mercado de capitales (Inversores)

B - Aspectos del Negocio

- B1 Modelo de Ingreso (ventas)
- B2 Potencial de Crecimiento de Ventas
- B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)
- B4 Impuestos y Regulaciones
- B5 Márgenes Brutos
- B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico
- B7 Variación de Capital de Trabajo
- B8 Flujo de Dinero
- B9 Recursos e Inversiones requeridas
- B10 Período de Repago Inversiones
- B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)

C - Aspectos Operativos

- C1 Equipo de Management
- C2 Modelo de Negocio
- C3 Riesgos y Regulaciones
- C4 Tiempo para Inicio Pruebas Comerciales
- C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes
- C6 Tiempo para Inicio Fase Escalamiento
- C7 Alianzas para Recursos no monetarios
- C8 Acceso a Recursos monetarios
- C9 Canal Comercial
- C10 Red de Distribuidores
- C11 Red de Proveedores

D - Aspectos Estratégicos

- D1 Diferenciación Estratégica
- D2 Calidad y Precio del Producto / servicio
- D3 Retorno económico de los clientes
- D4 Barreras de entrada de competidores
- D5 Poder de compra frente a proveedores
- D6 Poder de venta a clientes
- D7 Equipo de Socios
- D8 Vehículo Societario
- D9 Flexibilidad y Escalabilidad
- D10 Análisis F.O.D.A.
- D11 Salida del Negocio

	CRITERIOS DE POTENCIAL					
	Alto		Bajo			
	2	1	0	-1	-2	
Identificado						Fuera de Foco
Emergente (nicho) y Fragmentado						Maduro y Concentrado
Mayor a 5 años						Menor a 2 años
Mayor al 50%						Menor al 10%
Definidos, Testeados y Aceptados						No
Definidos, Testeados y Aceptados						No
Identificados y Alcanzables						No Def. y leales a otros productos
Identificados y Alcanzables						No Def. y exclusivos a otros clientes
Identificados y Alcanzables						No
Identificados y Diferenciables						No
Identificados y Alcanzables						No
	2	1	0	-1	-2	
Claro, Identificado y Testeado						No
Mayor al 50% anual						Menor al 10% anual
Claro, Identificado y Variabilizado						No
Identificados y Controlados						No
Mayor al 50% y sostenibles						Menor al 20%
Menor a 12 meses						Mayor a 36 meses
Bajo y positivo						Alto y negativo
Identificado, Creciente y Controlado						No
Identif. y Favorables de Bootstrapping						No
Menor a 3 años						Mayor a 5 años
Mayor al 40%						Menor al 15%
	2	1	0	-1	-2	
Exp. y Cap. complementarias						No
Claro y en Marcha						No
Definidos y Aceptados						No
Operando						Mayor a 6 meses
Operando						Mayor a 12 meses
Menor a 2 años						Mayor a 5 años
Definidos y Acordados						No
Definidos y Acordados						No
Definidos y Acordados						No
Definidos y Acordados						No
Definidos y Acordados						No
	2	1	0	-1	-2	
Valor Agregado Alto y Know How propio						VA Bajo y KH tercerizado
Liderazgo						Bajo
Recupero menor a 1 año						Recupero mayor a 3 años
Alto						Bajo
Alto						Bajo
Alto						Bajo
Reglas Claras y afecto societatis						No
Dinámico						No
Crecimiento a costos variabilizados						Crecimiento con altas inversiones
Definido y Controlable						No
Muchas alternativas						No definida

Explicación de los criterios de validación de oportunidades de negocios para la creación de emprendimientos de alto potencial

A los fines prácticos, introduciré algunos conceptos básicos previos en el análisis de cada uno de los criterios que aparecen en este tablero. Para hacer análisis más finos se requieren mayores conocimientos específicos o contar con la ayuda de algún especialista para profundizar los conceptos de marketing, finanzas y planeamiento estratégico. Lo ideal es contar con un equipo de trabajo donde se complementen los conocimientos y experiencias, para que se repartan el trabajo de validación y vayan aprendiendo en equipo a validar el proyecto.

En el capítulo siguiente se tratará el tema de la "Modelización del negocio", que consiste en ir desarrollando el negocio en función del relevamiento de la validación que se trata en este capítulo. En el capítulo de Modelización se brindarán conceptos complementarios que nutren los que aparecen en el presente capítulo.

A - Aspectos de mercado

Glosario previo: se considera que existe un **mercado** cuando un conjunto de personas o empresas intercambian determinados **bienes (productos o servicios)**.

Quienes proporcionan los bienes son los **oferentes o proveedores** y quienes los compran son los **clientes o consumidores**. A su vez, todos los proveedores de un mismo bien pueden verse entre sí como **competidores**, y quienes logran un mejor **posicionamiento de mercado** frente a los clientes pueden obtener una **mejor participación del mercado**, ya sea en niveles de **facturación** (ingreso de dinero por venta de bienes), como en **cantidad de bienes** vendidos (volumen de venta). El posicionamiento se logra a través de un precio, o una calidad, o un servicio –o a través de la mezcla de todos estos aspectos–, que satisface o agrega valor a uno o varios clientes con requerimientos particulares.

A1 Mercado y oportunidad

Como dijimos: una **oportunidad** está basada en un producto o servicio que crea o agrega valor a un comprador o cliente, que a su vez es representativo de un mercado actual o potencial. Se dice que hay valor agregado cuando la oferta mejora sensiblemente la satisfacción de una preocupación o necesidad crítica para algún cliente (reducir costos, optimizar procesos y tiempos, etc.).

Recordemos que crear o generar valor pasa por escuchar o percibir las crisis, preocupaciones, necesidades y problemas que existen en el mercado donde se pretende incursionar, o viceversa; es decir, a partir de vislumbrar lo anterior diseñar los productos o servicios respectivos.

Por ejemplo, tras la crisis sufrida en Argentina en el año 2001 y también en varios otros países de Latinoamérica, se abrió una oportunidad para sustituir importaciones por productos fabricados localmente. En este escenario, varias personas tuvieron la idea de crear y lanzar nuevos productos, pero solamente aquellos que identificaron el mercado y profundizaron

sobre las necesidades que éste tenía pudieron ir focalizando sus esfuerzos, creando productos y servicios que estaban siendo requeridos por los compradores de ese mercado.

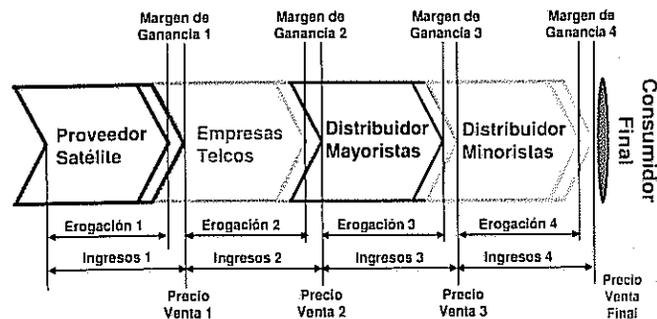
Muchas veces, la manera más cómoda de conocer la evolución potencial del mercado que se crearía a partir de la incorporación de un nuevo producto o servicio sería a través de estudiar la evolución de las curvas de mercado de los productos sustitutos o competitivos. Por tanto, visualizar la creación de un mercado potencial a partir de un concepto de negocio claro y conocer al máximo el comportamiento del mercado frente a este concepto de negocio, aumenta el potencial de la oportunidad. Esto se puede lograr haciendo encuestas o investigando a personas (potenciales clientes), para arribar a conclusiones a partir del cruce de información de índole social, económica y tecnológica.

A2 Estructura del mercado

Un emprendedor tiene altas posibilidades de incursionar en una cadena de valor de cierto mercado si éste no está del todo desarrollado, si no existen muchos oferentes del producto o servicio, lo que se denomina mercado **emergente**. Pero en el supuesto de que existan muchos oferentes, también existen posibilidades si los oferentes son muchos pequeños oferentes mal organizados, que no tienen alto poder de compra y de venta, es decir, que es un mercado **fragmentado o atomizado**.

Cada mercado presenta una estructura determinada según su evolución en el tiempo y, a medida que se va desarrollando, se genera lo que se llama una **cadena de valor**, conformada por todos los actores que van participando, agregando valor y beneficios con productos o servicios determinados, hasta llegar a un **consumidor o usuario final que es el último cliente de la cadena**.

Tomando como ejemplo el mercado de las telecomunicaciones, las empresas principales son las empresas llamadas TELCOS: Telefónica, Lucent, Telecom, ATT, entre otras, y los clientes principales serían todos aquellos que utilizan las líneas telefónicas para comunicarse y, por ende, pagan por dicho servicio. Pero en este mercado existen muchos otros actores además de las empresas TELCOS, por ejemplo, las empresas que brindan el uso del satélite proveedoras de las TELCOS. A su vez, las TELCOS utilizan distribuidores mayoristas y minoristas. Por ejemplo, los locutorios serían un ejemplo de canal minorista de venta, que a su vez les compran los pulsos telefónicos a las empresas mayoristas, que a su vez les compran a las empresas TELCOS. De esta manera se va conformando la cadena de valor. A modo ilustrativo, podríamos representar el ejemplo de las TELCOS de la siguiente manera:



Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

En un mercado, cada actor empresarial va agregando valor en la cadena respectiva a través de sus operaciones, que le generan erogaciones de dinero por todas las inversiones, costos y gastos relacionados con las mismas, pero también ingresos de dinero a través de la venta de sus productos o servicios. La diferencia entre los ingresos (ventas) y los egresos (costos) le permiten a cada actor tener márgenes de ganancia, que es lo que finalmente buscan los socios o accionistas de las empresas.

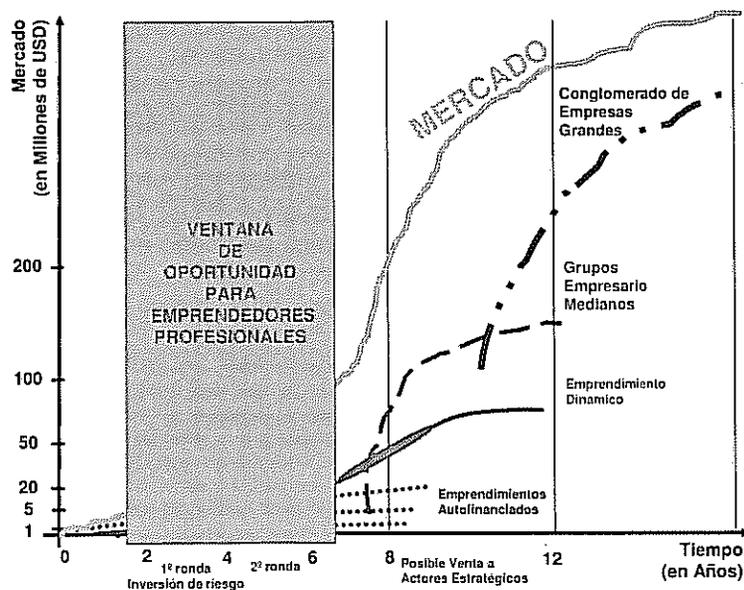
Tomando el ejemplo de las TELCOS, estaríamos frente a una instancia de bajo potencial si un emprendedor tuviera la idea de crear una empresa que compitiera con las TELCOS pues, dentro de la cadena de valor, las TELCOS ya están consolidadas. Son pocos actores que compiten entre sí, tienen gran poder de compra y venta, y mucho poder económico para hacer inversiones en dicha cadena.

Pero puede darse el caso de que en dicha cadena de valor se genere un hueco de mercado. Por ejemplo, si las TELCOS están necesitando que haya proveedores de un nuevo sistema de control de pulsos y no existen en el mercado proveedores para tal tema, o son muchos oferentes pero no están organizados –son pequeños y presentan muchas falencias en la calidad, precio y servicio–, entonces aquí aparece lo que se llama **NICHO DE MERCADO**, una instancia de alto potencial para emprender.

A3 Permanencia de la ventana de oportunidad

En el capítulo anterior he definido qué es una ventana de oportunidad y comenté que se requiere que la ventana se esté abriendo y permanezca así por un tiempo apropiado, al menos cinco años, para poder llevar a cabo el proceso emprendedor adecuadamente. Por lo tanto, es crítico contar con la habilidad de percibir si una ventana de oportunidad está recién abriéndose o se está cerrando, para así emprender con el tiempo necesario para hacer las pruebas requeridas, tanto técnicas como comerciales, convocar a socios e inversores y, finalmente, llevar el producto o servicio a gran escala para todo el mercado.

En el gráfico que presento a continuación esquematizo una típica evolución de mercado y la apertura de una ventana de oportunidad.



Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Por tanto, en un mercado cualquiera se podría observar que en los primeros años en que se abre una ventana de oportunidad se incrementan las posibilidades para los emprendedores en general. Sin embargo, cuando el mercado ya está **consolidado**, las condiciones empiezan a no ser tan favorables o el criterio de validación de una oportunidad empieza a ser más fino y crítico.

Como se puede observar en el gráfico, la ventana de oportunidad para los emprendedores profesionales **no** se abre cuando el mercado no avisa a clientes reales, sino cuando el mercado avisa que hay clientes dispuestos a comprar el producto o servicio. Y se empieza a cerrar para los emprendedores cuando empiezan a actuar grupos empresarios que quieren aprovechar las importantes facturaciones de mercado, pues ellos querrán adquirir a los actuales líderes del mercado (por lo general emprendimientos dinámicos) que tienen el *know-how* para poder expandir el negocio dinámica y eficientemente.

Por ejemplo, el mercado de las empresas que brindan el servicio de conexión a Internet es un mercado maduro y concentrado, pero a fines de los años 1990 se abrió esta posibilidad y muchos emprendedores crearon las primeras empresas que brindaban este servicio. Obviamente, a la distancia, lo vemos como un servicio rudimentario –conexiones vía modem y línea telefónica a una muy baja velocidad de transmisión de datos–. A medida que el mercado creció, debido a la aprobación del servicio por parte de los clientes, se necesitaron nuevas inversiones para mejorar el producto y servicio; por tanto, aparecieron grupos empresarios medianos que también vislumbraron la oportunidad y fueron comprando parcial o totalmente las empresas de los primeros emprendedores; en especial, las de los emprendedores profesionales que habían creado empresas dinámicas, preparadas para expandir el negocio. A la fecha, el mercado de este servicio está completamente consolidado, concentrado y maduro. Sólo existen una o dos empresas TELCOS grandes, que conformaron un conglomerado empresarial que, a su vez, fue adquiriendo las empresas anteriores gerenciadas por grupos empresariales.

En esta instancia, podemos inferir que se van cerrando las posibilidades de incursión en el mercado por parte de los emprendedores cuando se va consolidando el mercado de actuación.

Por tanto, es fundamental conocer la dinámica del mercado: si está en nacimiento, crecimiento, madurez o declinación. Por el contrario, no identificar la dinámica del mercado hace difícil todo el resto del proceso de emprender un negocio de alto potencial.

Como se puede apreciar de la lectura del gráfico, los emprendedores profesionales no sólo aprovechan el impulso del mercado, sino que persiguen la posibilidad de que los fondos de inversión aprueben la incorporación de capital de riesgo en sus emprendimientos, ya que los emprendedores saben que estos inversores ponen su dinero si ven que en cuatro o seis años aparecerán compradores importantes para dicha empresa y ellos podrán obtener grandes ganancias.

A4 Crecimiento del mercado

En concordancia con el punto anterior, existe un alto potencial en la oportunidad de negocio si de los análisis de mercado, tanto en dinero circulante por ventas como en unidades de bienes (productos o servicios) vendidos, se puede inferir que el mercado crece a una tasa anual superior al 50%. Por el contrario, nos podríamos encontrar en una fase de inicio de

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

mercado, donde se requiere sostener el emprendimiento por muchos años sin que el mercado empiece a responder, con el riesgo de que quienes acompañan el crecimiento del emprendimiento se vean desmotivados y no quieran continuar (socios, empleados, inversores, aliados estratégicos, etcétera).

El dato que se requiere analizar es el crecimiento del mercado y no el crecimiento del emprendimiento. Luego, en los criterios de "Aspectos del Negocio", se analizarán las ventas del emprendimiento, donde se pretenderá que el emprendimiento acompañe la curva de crecimiento del mercado.

A5 Productos o servicios

Tener identificados y desarrollados todos los bienes (productos y servicios) en función de las oportunidades de mercado que surgen, es un criterio de alto potencial.

En la identificación de los bienes (productos y servicios), es importante también saber cómo se van a obtener dichos bienes. Qué insumos o materias primas, conocimientos específicos, proceso operativo serán requeridos.

Se está frente a una instancia de alto potencial si ya se tienen los productos o servicios desarrollados y listos para vender. De lo contrario, va bajando el potencial a medida que se requiera de mayor tiempo y dinero para desarrollar los mismos.

A6 Calidad y precio de venta

Tener definidos la calidad y precio de venta de todos los bienes (productos y servicios) que se van a producir es un criterio de alto potencial.

A partir de la calidad y precio de venta que se defina, se puede determinar cómo sería el perfil del cliente ideal o cliente objetivo. Es fundamental interpretar que se conoce el valor que percibe el cliente objetivo sobre la oferta de la empresa (en calidad y precio), para tal se requiere de encuestas de satisfacción o testimoniales de clientes donde se visualice la aceptación de dichos productos, tanto en calidad como en precio.

Por otro lado, es importante saber cómo esa calidad y precio posicionan a la empresa dentro de la cadena de valor del mercado para empezar a identificar a todos los actores empresariales que participan y, también, conocer la capacidad de penetración que se pueda tener en esa cadena.

A7 Clientes

A partir de lo anterior, se puede empezar a identificar con nombre a todos los clientes que sean representativos del perfil de cliente buscado. Si es un consumidor final: edad, nivel sociocultural, sexo, zona de residencia y/o cualquier otra característica que lo defina. Si es una empresa: rubro, nivel de facturación, cantidad de empleados y/o cualquier otra característica que lo defina.

De ese análisis surge la identificación, justificada con datos confiables y un proceso lógico y coherente, de grupos de clientes, zonas geográficas comerciales, acciones y canales comerciales, para llegar a ellos de manera efectiva.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Si se cuenta con estos análisis de identificación de clientes y se cuenta con la capacidad de acceder de manera directa a ellos –habiendo iniciado relaciones comerciales con ellos y aceptado las condiciones comerciales–, tenemos una instancia de alto potencial de oportunidad. A medida que se requiere de varios intermediarios para llegar al cliente objetivo, baja el potencial de la oportunidad.

Otro aspecto de alto potencial es vender a clientes que tengan capacidad de pago, en tiempo y forma. El tener que dar créditos a los clientes o tener un alto grado de incobrabilidad genera una necesidad superior de capital de trabajo, lo que representa mayor necesidad de inversiones.

Otro aspecto de alto potencial es vender a clientes que no se muestren leales a ciertos productos o servicios actuales.

A8 Proveedores

Identificar quiénes son todos los potenciales proveedores a partir de un análisis previo de conveniencia de las condiciones comerciales en función de la calidad, tiempo de entrega, costos y servicios, es un criterio de alto potencial de oportunidad.

Otro aspecto de alto potencial es identificar proveedores que no tengan exclusividad de venta a otros clientes.

Suma a este criterio la posibilidad de que ya se hayan iniciado relaciones comerciales con dichos proveedores y aceptado las condiciones comerciales. En este aspecto, es importante la capacidad de lograr financiamiento por parte de los proveedores para generar una necesidad inferior de capital de trabajo, lo que representa menor necesidad de inversiones y, por ende, mayor potencial del negocio.

A9 Distribuidores

En función del análisis previo de clientes, donde se establecen los grupos de clientes en relación con la capacidad de compra y las zonas geográficas de venta, se requiere identificar quiénes podrán distribuir el producto, tanto en un canal mayorista como en el minorista (como en el ejemplo de las TELCOS), justificando su posición dentro de la cadena de valor.

Se trata de establecer las reglas de juego, los precios de venta y las condiciones comerciales, según se trate de un distribuidor mayorista o minorista, para que cada distribuidor pueda generar un margen de ganancia y no se generen problemas comerciales entre ellos.

Haber definido y negociado estas condiciones con quienes serán los distribuidores representa una instancia de alto potencial de oportunidad.

A10 Competidores

Como parte del estudio del mercado y de la cadena de valor, se deben listar los principales competidores (directos o indirectos) que existen o que pueden aparecer, incluyendo los

puntos fuertes y débiles de la oferta de la empresa frente a cada uno de ellos, mirado desde el punto de vista del cliente.

Son competidores directos aquellos que tienen un bien (producto o servicio) de similares características; son indirectos aquellos que tienen bienes de características no similares pero pueden satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo, si estamos incursionando en el mercado del packaging y nuestro producto son envases plásticos para la industria farmacéutica, los competidores directos son todos aquellos que tienen envases de plástico para ofrecer, y los indirectos podrían ser los envases de vidrio o de cartón o de similares funciones que pueden contener alguna sustancia.

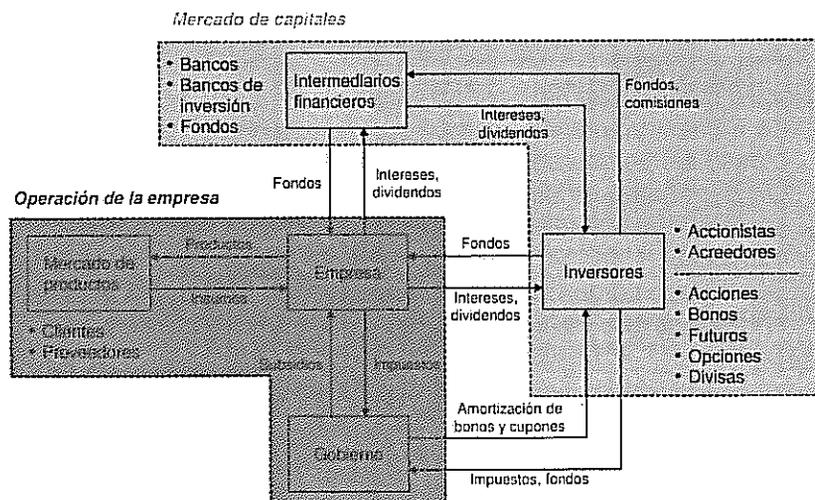
Se presenta una situación de alto potencial cuando se tienen identificados los competidores, y los productos del emprendimiento presentan puntos fuertes superiores y puntos débiles inferiores a los de la competencia, siempre mirándolos desde el punto de vista del cliente.

El análisis de estos puntos podría comprender comparaciones de precios y calidad de productos, capacidad de producción, sistema de gestión de la calidad, servicio pre y post venta, plazos de entrega, atención personalizada a los clientes, financiación de venta a clientes, etcétera.

A11 Mercado de capitales (inversores y sistema financiero)

Es una instancia de alto potencial si se logra identificar a todos los actores que pueden financiar las diferentes etapas de evolución y tener la posibilidad de acceder a ellos de manera directa para negociar los términos de su ingreso como socios del emprendimiento.

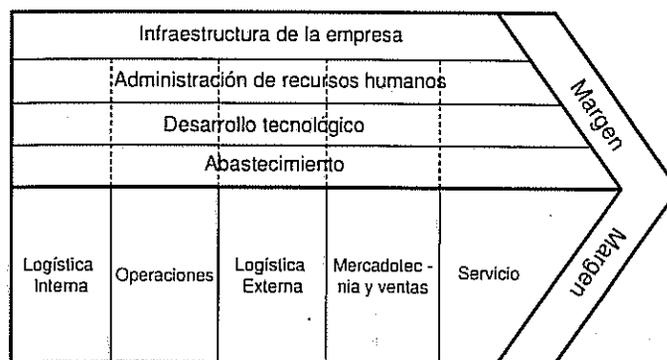
En este análisis surge la importancia de identificar si en el mercado donde mi emprendimiento va a incursionar existen condiciones favorables para recibir financiamiento para ir escalando el negocio en las sucesivas transformaciones que todo emprendimiento dinámico requiere (ver esquema más abajo). Habría que listar las posibilidades que existen en el mercado, que pueden ser: inversores de riesgo, interés de ciertos grupos empresariales, condiciones preferenciales del sistema financiero (de bancos privados o estatales), subsidios estatales, etc. Cuando aparecen oportunidades en un mercado, los actores que financian las operaciones se preparan para ir buscando los emprendimientos o empresas que están mejor preparados para recibir dicho financiamiento y expandir su negocio para aprovechar al máximo las oportunidades de mercado.



B - Aspectos del negocio

Glosario previo: cada actor empresarial, que participa en una cadena de valor de un mercado, tiene su propia **cadena de valor interna** para realizar todas las operaciones necesarias para lograr llegar al cliente con la calidad, cantidad y precio que requiere. Esta forma de hacer el negocio para llegar de manera efectiva al cliente y ser rentable es lo que se llama **modelo de negocio**.

Michael Porter, consultor internacional y profesor de estrategia de la escuela de negocios de Harvard, EE.UU., ha estudiado estas cadenas de valor internas y las ha esquematizado de una forma genérica, como se muestra a continuación:



Por lo general, una empresa tiene ciertas actividades secuenciales y ciertas actividades de apoyo a las mismas.

Para dar un ejemplo, podría decir que en las actividades secuenciales requiere:

- Una logística interna para la selección de proveedores y la posterior compra de insumos y materias primas.
- Procesar dichos insumos y materias primas a través de un conocimiento (*know-how*) específico, maquinarias u otros mecanismos de agregado de valor que se necesitan para elaborar el bien (producto o servicio).
- Actividades de búsqueda de clientes y venta del bien.
- Una logística externa para entregar los bienes a los clientes.
- Brindar a los clientes un servicio de preventa y postventa.

En las actividades de apoyo podrían estar:

- La infraestructura de la empresa: plantas productivas, depósitos para materia prima, bienes semielaborados y bienes terminados.
- Un departamento de "Innovación y desarrollo tecnológico" para elaborar bienes que satisfagan cada vez mejor los requerimientos de los clientes y las oportunidades del mercado.
- Departamento de Gestión: de recursos humanos, comerciales, finanzas, contabilidad, entre otros que se requieren para apoyar las actividades antes descriptas.

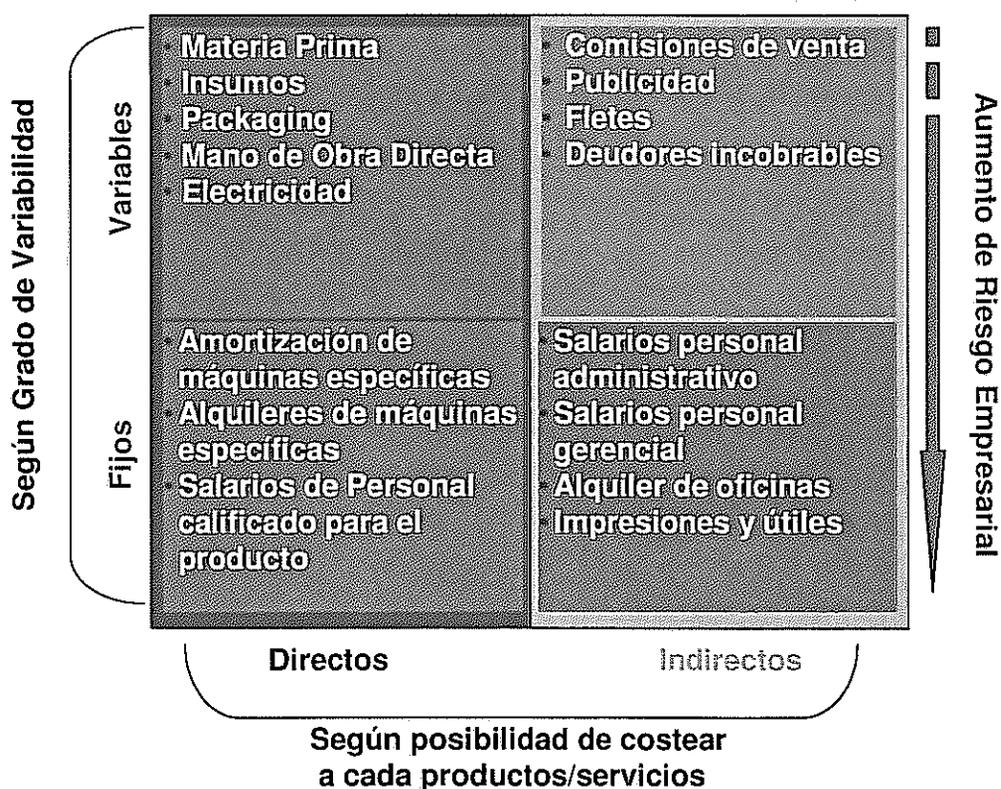
Todas estas actividades tienen **costos y gastos** asociados que suelen clasificarse en fijos o variables. **Los costos y gastos fijos** son aquellos que no varían en función de la cantidad de bienes a producir. Ejemplos: el alquiler del depósito o la planta productiva, los sueldos a

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

pagar a todos los empleados, la amortización de las máquinas productivas. **Los costos y gastos variables** son aquellos que varían en función de la cantidad de bienes a producir. Ejemplos: la materia prima e insumos, el consumo de electricidad de una planta productiva, la contratación de la logística para entregar los bienes a los clientes, entre otros.

A su vez, estos costos o gastos se pueden asociar a un producto o servicio en particular, o se relacionan con un costo general de estructura. Cuando se puede asociar a un producto o servicio se lo denomina costo directo, y cuando es un costo de estructura se lo llama costo indirecto.

A continuación un esquema que ejemplifica lo anterior:



B1 Modelo de ingreso (ventas)

Cuanto más claro es el modelo de ingreso, más alcanzable y efectivo será el proceso de venta y, por tanto, más alto el potencial del negocio. También aumenta el potencial de oportunidad si el modelo de ingreso ya fue testeado con éxito en el mercado.

Por tanto, los emprendedores deben mostrar que tienen definido y testeado un modelo de generación de ingresos donde quede claro: cuánto, cuándo, cómo y a quién se le cobra por el servicio o producto que se elabora en la empresa.

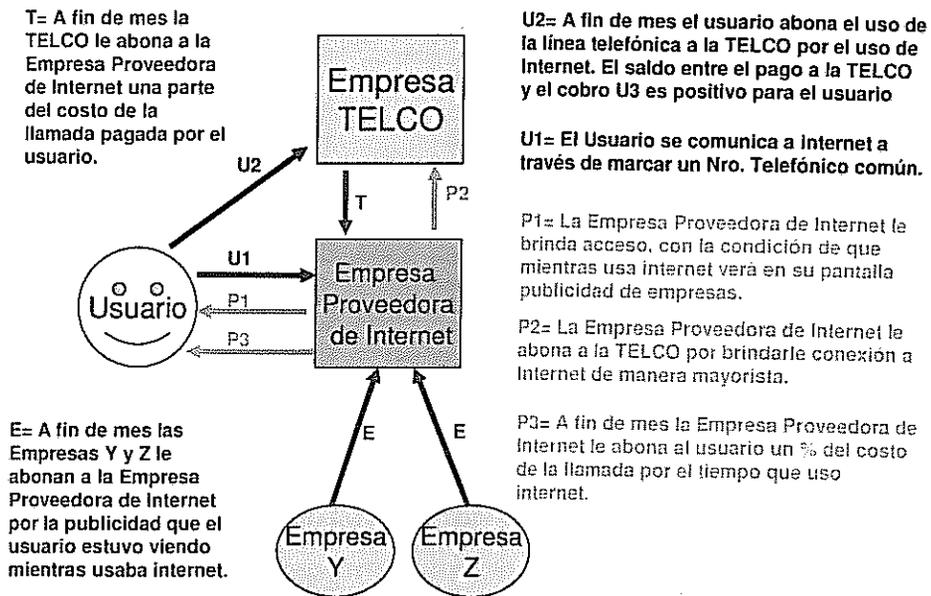
Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

El modelo de ingreso es la forma por la cual se genera dinero por transacciones comerciales con los clientes, llamado comúnmente ventas o facturaciones por ventas. Cada empresa elige su forma y estrategia particular de generar ingresos: hay empresas que simplemente venden sus productos, otros los alquilan, otros los brindan de manera gratuita pero le cobran a otro cliente por la publicidad que aparece en sus productos o servicios.

Para citar un ejemplo, volviendo al caso de las TELCOS, estas empresas tienen variadas formas y estrategias de generar ingresos. Algunas de ellas son las siguientes:

- Venta de pulsos telefónicos a particulares.*
- Venta de pulsos telefónicos a minoristas (a locutorios).*
- Venta de pulsos telefónicos a empresas.*
- Venta de celulares.*
- Comodato de celulares (con contrato de venta de pulsos incluido).*
- Venta de mensajes de texto.*
- Venta de pulsos para acceso a Internet (0610).*

Hay empresas con complejos modelos de generación de ingresos y otras cuyos modelos son más simples, claros y alcanzables. Un ejemplo de modelo de negocio complejo es el caso de las empresas que brindan conexión a Internet y, a su vez, le pagan al usuario por navegar. El modelo de negocio de estas empresas se podría diagramar como se muestra a continuación:



Las empresas que brindan este servicio necesitan que haya usuarios que se conecten a Internet para poder generar tráfico y así vender espacios de publicidad a las empresas que requieren promocionar sus productos entre los usuarios. Alguien podría decir que el cliente de estas empresas es el usuario que utiliza el servicio de Internet, pero el verdadero cliente son las empresas que pagan por el espacio de publicidad. En fin, es una estrategia para generar ingresos.

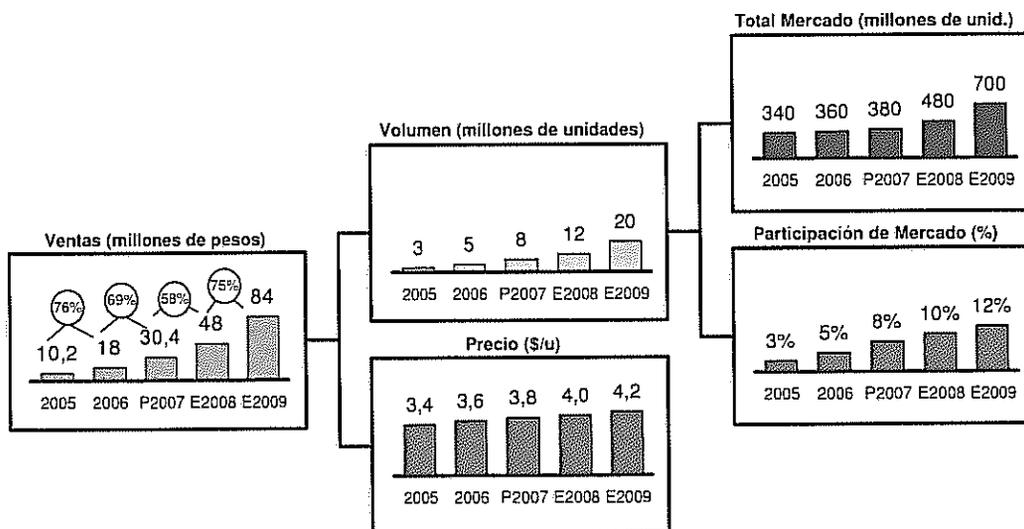
B2 Potencial de crecimiento de ventas

Una vez que se entiende el modelo de ingreso de una empresa, es mucho más sencillo diseñar las acciones para penetrar el mercado (llamado **marketing**) y el **plan de ventas** que apunte a alcanzar la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible y con el mayor margen de ganancia.

Del plan de venta se puede analizar el potencial de crecimiento de ventas anual. Las oportunidades de negocios que pueden brindar un crecimiento anual superior al 50% son vistas como de alto potencial. Por el contrario, crecer a tasas menores al 20% anual significa que: 1) o no se está en una ventana de oportunidad, 2) o no se ha desarrollado el modelo de ingreso adecuado para aprovechar la ventana de oportunidad; 3) o se está operando en una fase muy consolidada del mercado.

Hay que recordar que si uno está dentro de una ventana de oportunidad y no la aprovecha al máximo, corre el riesgo de perder una posición de liderazgo y dejar que otros ocupen esa posición, con el riesgo de que también se pierda la posibilidad de transformaciones sucesivas, pues los actores empresariales, capitales semilla, inversores de riesgo y grupos empresarios prefieren apoyar los emprendimientos profesionales que mejor aprovechan la ventana de oportunidad.

Para proyectar ventas es recomendable descomponerlas en precio y volumen, y realizar al mismo tiempo una proyección del mercado total. A continuación presento un ejemplo de "Proyección del crecimiento y descomposición de ventas".



B3 Modelo de egresos (costos y gastos)

Diseñar un modelo de ingreso es tan importante como diseñar el modelo de egreso de dinero. Un modelo de egresos claro, identificado, controlado, con costos variabilizados y un bajo requerimiento de inversiones, representa un alto potencial en la grilla de validación.

El modelo de egreso determina cómo se va consumiendo el recurso dinero dentro de la empresa y, como mencioné en el capítulo 1, una característica común entre emprendedores

exitosos es su capacidad de cuidar el dinero que hay en la empresa, al menos hasta comprobar que la empresa puede expandir su negocio satisfactoriamente.

Por un lado, los emprendedores profesionales saben que es fundamental poseer la menor cantidad de activos (como ser maquinarias, vehículos, instalaciones, entre otros), pero sí contar con ellos y controlarlos en función del requerimiento del negocio. Esto se puede realizar a través de instrumentar alianzas estratégicas con poseedores de esos activos (recursos) que, por tenerlos de manera ociosa, pueden brindarlos para el emprendimiento a cambio de algún acuerdo beneficioso para las partes. De esta manera, los emprendimientos no tienen que invertir grandes sumas de dinero en la compra de estos activos y se libera el dinero que se pueda tener para las acciones más críticas del negocio en sus primeros estadios, que es producir el producto o servicio y llegar al cliente de la manera más efectiva para generar la confianza que se necesita para que los clientes empiecen a aceptar el producto.

Por otro lado, los emprendedores profesionales también saben que es fundamental asumir la menor cantidad de compromisos en costos o gastos fijos, como ser: pagar un crédito todos los meses por la compra de un activo (como los mencionados anteriormente), pagar un alquiler todos los meses y, sobre todo, tener muchos empleados pues aumentan considerablemente los costos fijos. La estrategia que siguen es tratar de variabilizar al máximo los costos o gastos fijos para bajar los riesgos del negocio en sus primeros estadios y tener capacidad de ir ajustando los planes y acciones operativas en función del éxito del negocio en el mercado. Por ejemplo: en vez de tener empleados, tercerizar en empresas que hagan las funciones secundarias requeridas para operar el negocio. En este sentido, solamente hay que concentrarse en contratar empleados para las funciones que no se deben tercerizar, pues son las centrales del negocio. Otro ejemplo, si lo central de mi negocio es diseñar motores para luego producirlos, no conviene tercerizar el diseño, pues nunca se podrá ganar la experiencia necesaria para tener el conocimiento que luego el mercado valorará, pero sí se puede tercerizar la producción del mismo.

De esta manera, al variabilizar la mayor cantidad de costos y gastos, puedo asegurarme de sustentar y perdurar el negocio en función de las ventas. Es decir, si se vende según los planes se está yendo por la buena senda; de no ser así, se puede seguir sobreviviendo por tener bajos costos fijos y se pueden modificar cuanto antes los planes que haya que cambiar para encontrar la senda de los objetivos comerciales.

Finalmente, la estrategia de financiar la producción de los bienes y servicios a través de pedir plazo de pago a los proveedores para la compra de insumos o materia prima permite erogar la menor cantidad de dinero para capital de trabajo (en los puntos siguientes se trata este tema con más detalle).

B4 Impuestos y regulaciones

Identificar todos los impuestos y regulaciones que imponen las leyes de un país es crucial para el correcto funcionamiento del negocio.

Un emprendimiento que no paga los impuestos que debe pagar, que no paga las cargas sociales de sus empleados ni respeta las regulaciones, corre riesgo de que los poderes públicos clausuren las operaciones de la empresa y, con ello, sobrevenga la posible quiebra del emprendimiento.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Por otro lado, los actores empresariales que se ven interesados en invertir o apoyar el emprendimiento, antes de efectuar la inversión, realizan un análisis de riesgos (llamado en la jerga empresarial *due diligence*) y, si vislumbran que el emprendimiento no ha pagado los impuestos o cargas sociales, muchas veces desisten de seguir adelante por el riesgo latente de juicios contra la empresa, ya sea por parte del Estado, o de los empleados, entre otros.

Ejemplos de los principales regulaciones e impuestos de Estado impone para la actividad empresarial:

- Impuesto a los Ingresos Brutos. En Argentina del orden del 3% de las ventas.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA). En Argentina del orden del 21%.
- Impuesto a las Ganancias. En Argentina del orden del 35%.
- Otros impuestos menores: Inmobiliario, Aguas, Barrido y Limpieza (ABL), entre otros.
- Cargas sociales para los empleados. En Argentina un 45% más del sueldo bruto.
- Forma de amortizar o depreciar las inversiones (ver cuadro más abajo).
- Regulaciones para cada actividad empresarial. Por ejemplo: para vender medicamentos se requiere aprobación de la entidad que regula la venta de productos médicos, y así con cada rubro.

B5 Márgenes brutos y netos (ingresos – egresos de la operación)

Finalmente se puede calcular **el margen bruto** que genera el negocio que persigue el emprendimiento, a través de restar todos los egresos debidos a los costos de producción del bien (fijos y variables) a los ingresos por venta.

$$\text{Margen bruto} = \text{Ingresos por venta (Cantidad x Precio del bien)} - \text{Costo variable (Cantidad x costo variable del bien)} - \text{Costo fijo del bien}$$

Representa un alto potencial de negocio contar de manera sostenible en el tiempo con márgenes brutos superiores al 50%.

Esta no es sólo una cuestión económica sino que, como la experiencia de mercado indica, cuando un mercado es emergente y fragmentado (que son las condiciones óptimas para emprender), la incertidumbre es muy alta y las posibilidades de cometer errores también, por lo cual se generan sobrecostos e inversiones erróneas. Por tanto, el consejo de mantener márgenes brutos altos tiene por objetivo sobrellevar el gasto inicial en la curva de aprendizaje que requieren la mayoría de los emprendimientos.

Por otro lado, a medida que se aprende el negocio se cometen menos errores, se toman mejores decisiones de inversión y de gastos, lo que aumentaría el margen bruto. Pero los emprendedores profesionales prefieren ir bajando el margen a través de bajar precios de venta o aumentar capacidades productivas, para generar barreras de entrada a quienes deseen entrar a aprovechar las oportunidades de mercado.

El mismo emprendedor profesional trata de ir alejando el ingreso de competidores, a través de mostrarles que necesitarán grandes inversiones para tener el conocimiento que ellos tienen del negocio y que tendrán que soportar márgenes brutos que irán bajando con el tiempo. Estas condiciones ahuyentan a los competidores, aunque por otro lado el ingreso de buenos competidores permite incrementar las posibilidades de aumentar el interés de los

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Míguez

inversores por dicho mercado. Se trata de ir equilibrando las fuerzas del mercado, que sólo es posible cuando se tiene una posición de liderazgo emprendedor.

Una vez determinados todos los costos, incluyendo el costo de las amortizaciones y el valor de los impuestos, se puede determinar el margen neto o utilidades netas de la empresa.

Respecto de las depreciaciones y amortizaciones, estas reflejan la pérdida de valor de los activos fijos e intangibles de una empresa respectivamente por causa del paso del tiempo. Los activos fijos son las maquinarias, vehículos, inmuebles, etc. Los activos intangibles de una empresa están compuestos principalmente por marcas, patentes y la activación de gastos en proyectos (consultoría, desarrollos de sistemas). Las amortizaciones y depreciaciones tienen la ventaja de que, al ser gastos, reducen la ganancia de ejercicio y, por lo tanto, el pago de impuesto a las ganancias que la compañía debe realizar. Desde el punto de vista financiero, las amortizaciones y depreciaciones no representan movimiento de dinero.

Ejemplo de Plazo de Depreciación de Activos Fijos

Terrenos: no se amortizan
 Inmuebles: 50 años
 Muebles: 10 años
 Rodados: 5 años
 Maquinarias y Equipos: 2-7 años

Ejemplos de Plazo de Amortización de Activos Intangibles

Marcas y Patentes: 5-10 años
 Nuevos Proyectos: 3-5 años

Ejemplo de cálculo de márgenes brutos y netos

En castellano	En inglés	Supuestos
Unidades Vendidas (en millones)	units	5
Precio por unidad	unit price	3,6
Costo variable por unidad	Variable cost per unit	1,5

Estado de Resultado	Income Statement	Monto (Millon \$)	% de Ventas
Ventas netas	Net revenue	18	100%
Costo Variable de ventas	Variable Cost of goods sold	-7,5	-42%
Costo Fijo de ventas	Fixed Cost of goods sold	-2	-11%
Margen bruto	Gross margin	8,5	47%
Gastos Fijos Com., Grales. y Adm.	SG&A	-3	-17%
Otros ingresos/(egresos) operativos	Other operating income/(expense)	1	5,6%
Ganancia operativa a/amortizaciones	EBITDA	6,5	36%
Depreciaciones & Amortizaciones	Depreciation & amortization	-0,5	-2,8%
Ganancia operativa	EBIT	6	33%
Intereses	Interest expense	-0,2	-1,1%
Ingresos/(egresos) no operativos	Non-operating income/(expense)	-	-
Ingresos/(egresos) extraordinarios	Extraordinary income/(expense)	-	-
Impuesto a las ganancias (35%)	Income tax	-2,1	-11,7%
Resultado Neto 2006	Net income 2006	3,7	21%

Nota: En este ejemplo no se ha considera el efecto del impuesto a los ingresos brutos, que se exige en algunos países y en otros no. Para su cálculo, se debe restar a las ventas netas el porcentaje relacionado con el impuesto respectivo.

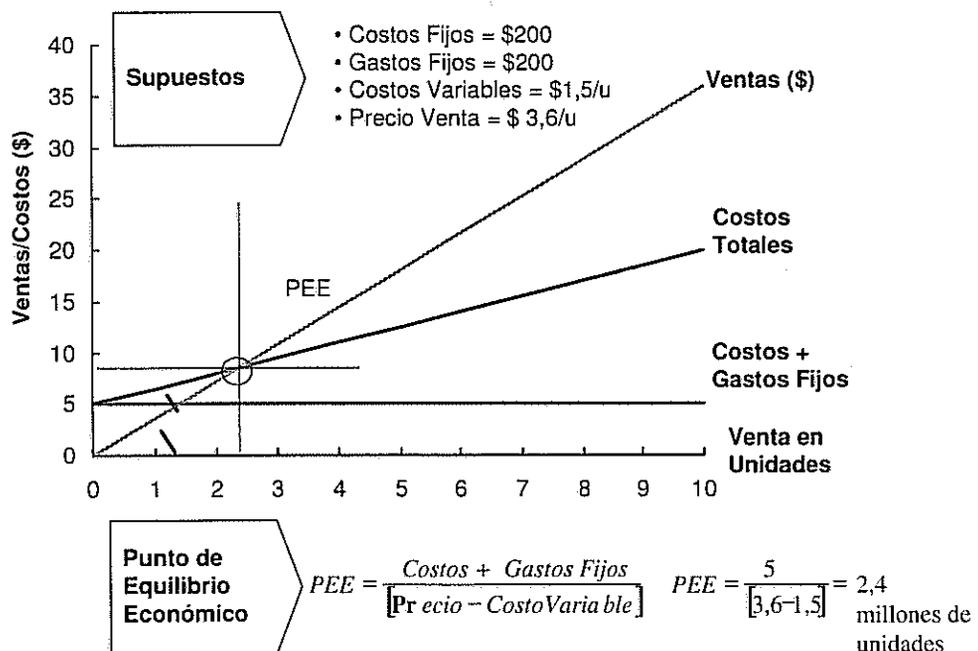
Por ejemplo, en Argentina este impuesto suele ser del 3%. Aplicado al ejemplo anterior, se calcularía como $(18M\$) \times 0,03 = 0,54M\$$ y para calcular el margen bruto, a $8,5M\$$ hay que restarle $0,54M\$$; resulta $7,96M\$$.

B6 Tiempo para lograr el equilibrio económico

A partir del plan de ventas de unidades (modelo de ingreso) que tenga una empresa y del análisis de la estructura de costos (modelo de egreso), se puede vislumbrar cuándo efectivamente se alcanza el punto de equilibrio económico. Es una instancia de alto potencial de negocio cuando se logra alcanzar dicho punto antes de los doce meses de iniciado el emprendimiento.

El punto de equilibrio económico se logra cuando los ingresos por venta igualan los egresos producidos por la operación normal del negocio: costos variables y fijos del producto sumados a los gastos fijos de estructura (suelen ser comerciales y administrativos).

Tomando como ejemplo el cuadro anterior, podemos hacer el cálculo correspondiente (ver esquema a continuación). Cuando se logran vender 2,4 millones de unidades, se logra cubrir todos los costos y, por ende, alcanzar el punto de equilibrio económico. Pero como se está vendiendo a razón de 5 millones de unidades, se puede asegurar que se está en una posición muy sobresaliente y holgada desde el punto de vista económico.



B7 Variación de capital de trabajo

Es un criterio de alto potencial tener una variación de capital de trabajo positiva o que requiera de bajos requerimientos de capital. **El capital de trabajo** es el capital requerido

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

para realizar todas las operaciones de la empresa en el día a día o en el corto plazo (menor a un año).

Para realizar todas las actividades antes descriptas y obtener un beneficio económico, una empresa suele requerir recursos financieros en el corto plazo para concretar las operaciones del día a día (llamadas en la contabilidad activos corrientes), como la compra de materias primas, insumos, pagar sueldos, etc. Por otro lado, necesita de recursos financieros para comprar activos que serán necesarios para el sustento en el largo plazo (llamados en la contabilidad activos no corrientes o activos fijos), como las maquinarias, instalaciones, computadoras, vehículos (autos, camiones, motos), etc. A su vez, el recurso financiero que se requiere se suele conseguir con capital propio o de socios inversores (llamado en la contabilidad patrimonio neto) o con capital de otros, con lo cual nuestra empresa contrae una deuda de largo plazo (llamado en la contabilidad pasivo no corriente).

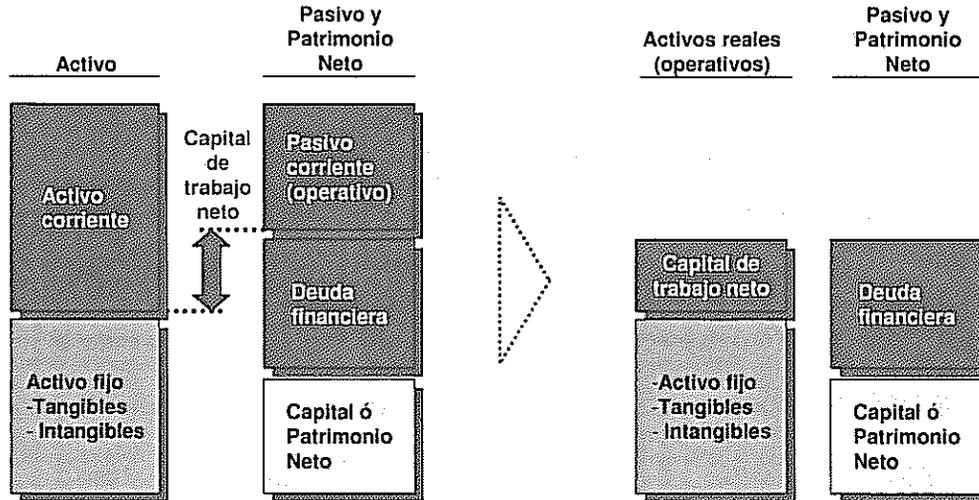
El pasivo y el patrimonio neto son los orígenes de los fondos que se aplican a la compra de activos fijos y a la inversión de capital de trabajo (ver esquema más abajo).

El activo corriente más importante es el dinero (la caja o efectivo que tiene nuestra empresa), necesario para pagar los costos de las operaciones diarias (costos variables y fijos). Pero también existe otro activo corriente: los créditos que les damos a los clientes, que se generan cuando un cliente solicita que se le financie la venta del producto ya que no cuenta en ese momento con el dinero para pagar; transcurridos los días de financiamiento pedido por el cliente, ese crédito se transforma en dinero, por tanto los créditos también son activos corrientes. Todo aquello que se transforma en dinero en el transcurso de un año se puede llamar activo corriente.

Una empresa puede tener un pasivo corriente, que se genera cuando no tiene el dinero para pagar a su proveedor de materia prima y le pide al mismo que le financie la compra; en caso que éste acepte se genera lo que se llama una deuda comercial, que es un pasivo de corto plazo, llamado en la contabilidad pasivo corriente. También hay otro factor que afecta mi activo corriente y mi pasivo corriente: el Impuesto al Valor Agregado, llamado comúnmente IVA (que se aplica en algunos países, por ejemplo en Argentina suele ser del 21%). Este IVA es un efecto financiero que no afecta mi cuadro de resultado económico, pero sí mi situación financiera. El IVA se aplica cuando vendemos un producto –llamado IVA ventas– y cuando compramos un activo (materias primas, insumos, maquinarias, etc.) –llamado IVA compras–. Cuando vendemos un producto, le debemos cobrar al cliente el precio del producto sumado al IVA (que depende de cada país), por lo que pasamos a tener una deuda con el Estado. Al final de cada período fiscal (puede ser un año) le tenemos que pagar ese IVA ventas al Estado, pues nuestra empresa tiene una deuda fiscal (pasivo corriente). Por el contrario, cuando compramos materia prima e insumos (activos corrientes), maquinarias e inversiones en infraestructura (activos no corrientes), pagamos al proveedor el precio del producto sumado al IVA. En este caso, este IVA compras sale de nuestra caja y el Estado pasa a tener una deuda con nuestra empresa, o mejor dicho, nuestra empresa tiene un crédito fiscal (activo corriente). A final de cada período fiscal se debe pagar al Estado la diferencia entre el IVA ventas y el IVA compras y, en caso de que el saldo sea positivo para nosotros, el Estado no nos devolverá plata pero ese saldo permanecerá como crédito para el próximo ejercicio fiscal.

La diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente en un determinado momento de la actividad empresarial es una forma de calcular el capital de trabajo que se requiere para operar la empresa en ese momento. Y para calcular el dinero requerido o generado entre un

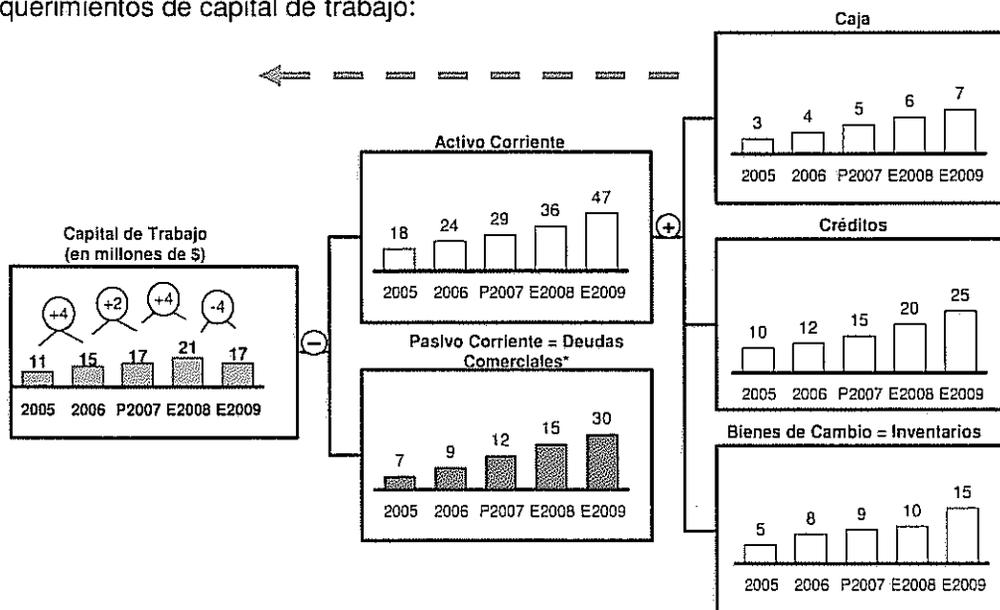
momento y otro de la empresa, se debe restar el capital de trabajo requerido en ambos momentos. A continuación un esquema que sintetiza lo anterior:



Si esta variación de capital de trabajo es positiva, significa que se venden los productos al contado pero se financia la compra de los insumos requeridos a través de los proveedores. Si es negativa, significa que se vende con crédito (financiando la venta a los clientes) y se paga al contado la compra de insumos a los proveedores. En este último caso se debe recurrir a dinero propio o prestado para poder financiar estas operaciones, o sea se necesita invertir dinero debido a la variación en el capital de trabajo entre un período y el otro.

Hay que sumar a lo anterior el efecto positivo o negativo debido al IVA. A los fines prácticos, hay variación de capital de trabajo negativa cuando hay más crédito fiscal (por IVA) que deuda fiscal (por IVA), y hay variación de capital de trabajo positiva cuando hay más deuda fiscal que crédito fiscal.

Siguiendo el caso empresarial, a continuación brindo un ejemplo del esquema de cálculo de los requerimientos de capital de trabajo:



B8 Flujo de dinero

Haber identificado el flujo de dinero que genera y necesita una oportunidad o una acción emprendedora es una instancia de alto potencial en la grilla de validación de oportunidades.

Es importante calcular el flujo de fondos (o *cash-flow* en inglés) pues de allí surge la posibilidad de calcular las necesidades de dinero a futuro. Luego el emprendedor puede utilizar esta información para atraer a los inversores pues las decisiones de inversión, como las de financiación, se basan en el análisis del movimiento "real" del dinero (flujo de fondos o *cash flow*). Por ejemplo: poder negociar la transacción de inversión a partir del cálculo de retorno de inversión para el inversor, conceptos que se verán en los puntos B9, B10 y B11.

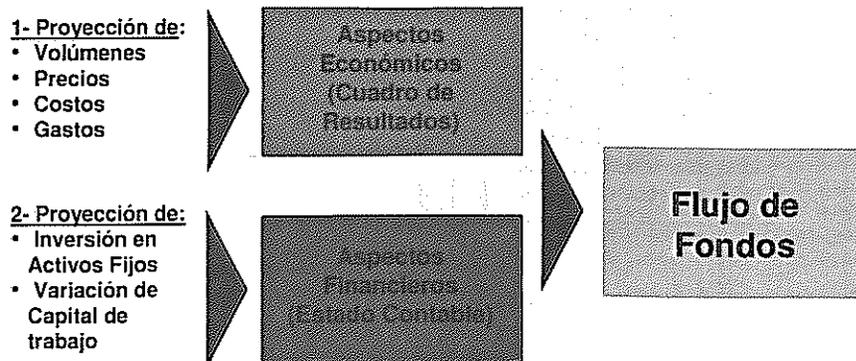
A continuación, presento una breve explicación de cómo se calcula el flujo de fondos o dinero circulante. Para vislumbrar cuál es el movimiento real de dinero se necesita realizar un cruce de información entre los hechos económicos y los financieros.

Hechos económicos	Cruce con	Hechos Financieros
Ventas		Cobranzas
Costos		Pagos
Amortizaciones		Inversiones
Intereses devengados		Intereses pagados
Impuestos devengados		Impuestos pagados

He adelantado esto cuando describí cómo se va calculando el capital de trabajo. Por ejemplo, cuando se generan ventas (hecho económico) que no se cobran inmediatamente, se generan créditos por venta (hecho financiero); y los costos de materia prima (hecho económico) que no se pagan inmediatamente, generan deudas comerciales (hecho financiero). Por tanto, se pueden generar ventas y económicamente la empresa verse muy bien, pero si estas ventas no se cobran, la empresa se debilita financieramente porque va aumentando la cantidad de dinero que necesita para seguir operando (producir bienes, pagar sueldos, etc.) y hasta puede llegar a quebrar.

Por tanto, para poder calcular el verdadero flujo de dinero que existe en la empresa, hay que diferenciar lo devengado (los hechos económicos) de lo verdaderamente percibido (hechos financieros), que es cuando entra o sale dinero de la empresa.

El flujo de fondos de un proyecto se arma a través de:



Proyección de aspectos económicos

A partir del ejemplo empresarial que utilizamos para explicar el cálculo de los márgenes brutos y de capital de trabajo, seguiremos avanzando para explicar el proceso:

Supuestos	2005	2006	P2007	E2008	E2009
Unidades Vendidas (en millones)	3	5	8	12	20
Precio por unidad	3,4	3,6	3,8	4	4,2
Costo variable por unidad	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Estado de Resultado	2005	2006	P2007	E2008	E2009
Ventas netas	10,2	18	30,4	48	84
Costo Variable de ventas	-4,5	-7,5	-12	-18	-30
Costo Fijo de ventas	-2	-2	-2	-2	-2
Margen bruto	3,7	8,5	16,4	28	52
Gastos Fijos Com., Grales. y Adm.	-3	-3	-3	-3	-3
Otros ingresos/(egresos) operativos	1	1	1	1	1
Ganancia operativa a/amortizaciones	1,7	6,5	14,4	26	50
Depreciaciones & Amortizaciones	-0,4	-0,5	-0,5	-2	-3
Ganancia operativa	1,3	6	13,9	24	47
Intereses	-0,2	-0,2	-0,4	-0,6	-0,9
Ingresos/(egresos) no operativos	-	-	-	-	-
Ingresos/(egresos) extraordinarios	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias (35%)	-0,5	-2,1	-4,9	-8,4	-16,5
Resultado Neto	0,6	3,7	8,6	15,0	29,7

Nota: Recordar que en este ejemplo no se consideró el Impuesto Bruto a las ventas.

Nota 2: "P2007" significa proyectado 2007". "E2008" significa estimado 2008.

Como vemos en el cuadro, se necesita hacer una proyección en el tiempo de los estados de resultado económicos de la empresa. Por lo general, se toman en cuenta uno o dos períodos anteriores (de tenerlos), luego un proyectado del año en curso y dos períodos adicionales que se deben estimar de la mejor manera posible.

Proyección de aspectos financieros

Proyección de Aspectos Financieros	2005	2006	P2007	E2008	E2009
Variaciones en Capital de Trabajo	0	-4	-2	-4	4
Inversiones en Activo Fijo	-3	-1	0	-10	-3

Cuando existe diferencia negativa del capital de trabajo entre un período y otro, hay un requerimiento de dinero en la empresa. De la misma manera, hay un requerimiento de dinero cuando se realizan inversiones de activos fijos, como maquinarias, herramientas, autos, etc.

Proyección del flujo de fondos libre de retiros e inversiones (caja libre)

Flujo de Caja Libre	2005	2006	P2007	E2008	E2009
Resultado Neto	0,6	3,7	8,6	15,0	29,7
(+) Depreciaciones & Amortizaciones	0,4	0,5	0,5	2	3
(-) Inversiones en Activo Fijo	-3	-1	0	-10	-3
(-/+ Variaciones en Capital de Trabajo	0	-4	-2	-4	4
Flujo de Caja Libre	-2,0	-0,8	7,1	3,0	33,7
Flujo de Caja Libre Acumulado	-2,0	-2,8	4,4	7,4	41,0

Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto libre de retiros

147%

Finalmente se proyecta el flujo de fondos a través de sumar el resultado neto, restar las inversiones en activos fijos, sumar las amortizaciones de las inversiones realizadas (ya que las amortizaciones son un hecho económico) y las variaciones de capital de trabajo, que de haber sido negativo se resta en el flujo, y viceversa.

Las amortizaciones de las inversiones realizadas son un gasto fijo que aparece en el cuadro de resultados, pues si apareciera la erogación de toda la inversión se castigaría un ejercicio económico sin considerar que esas inversiones son necesarias para varios ejercicios económicos. Por tanto, una inversión se divide en tantos años -5, 10, o 15 años, o los que la ley del país dictamine- y se aplica ese gasto a cada período. De esta manera se prorratea la inversión en varios períodos y se afecta el estado de resultado de manera equitativa.

Las amortizaciones se suman en la tabla de flujo de fondos porque afectan negativamente en el cuadro resultado pero, como no existe erogación de dinero, en el cálculo de flujo de fondos se vuelve a sumar.

Del análisis de la tabla final anterior en relación con el ejemplo empresarial surge la necesidad de fondos para iniciar actividades y también la máxima necesidad de fondos a lo largo del flujo de fondos:

Necesidad de fondo para arranque: \$ 2,0 millones

Máxima necesidad de fondos: \$ 2,8 millones

B9 Recursos e inversiones requeridas

Representa un alto potencial de negocio si el emprendedor identifica todos los recursos que necesita, tanto monetarios como no monetarios, en la fase temprana del emprendimiento y puede demostrar que a través del ingreso de socios y alianzas estratégicas puede minimizar al máximo la necesidad de fondos (recursos monetarios).

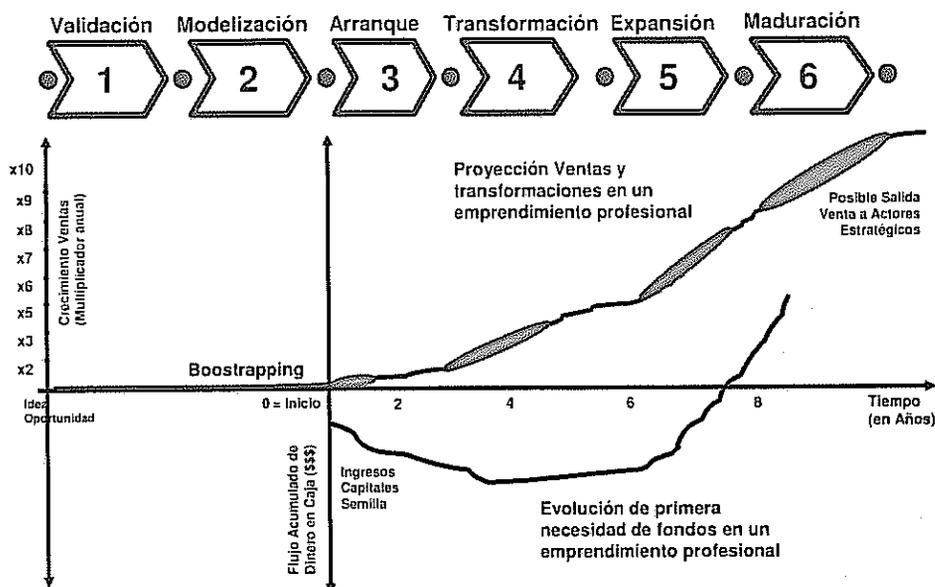
Algunos recursos no monetarios se pueden conseguir a través de la técnica del *bootstrapping*, siempre y cuando el emprendedor haya trabajado en generar una red de contactos efectiva (ver factores exógenos capítulo 1); algunos de esos recursos son: instalaciones, oficinas, activos de conocimiento (patentes, marcas, franquicias), management

y empleados que trabajen a riesgo, entre otros que iremos detectando en el capítulo que trata el tema de la búsqueda de recursos y alianzas estratégicas.

A su vez, aumenta el potencial de negocio demostrar que los recursos monetarios que finalmente se deben incorporar al proyecto se utilizarán de manera inteligente, como se fue detallando en los puntos anteriores; por ejemplo: baja necesidad de capital de trabajo, variación de capital de trabajo positivo, variabilización de los costos para tener mayor flexibilidad de cambios operativos.

Pero, a pesar de todos los esfuerzos del emprendedor para hacer un correcto *bootstrapping* y demostrar que utilizará inteligentemente los recursos monetarios, siempre termina requiriendo contar con dinero para planificar el arranque comercial del emprendimiento y su posterior escalamiento.

A modo de ejemplo, a continuación presento un gráfico que muestra la evolución en el tiempo de las ventas y del requerimiento característico de flujo de fondos de un emprendimiento dinámico, haciendo referencia a las fases de desarrollo del proceso emprendedor profesional que mencioné en el capítulo del proceso emprendedor. Como vimos en el capítulo 3, al principio del arranque del emprendimiento se requiere de **capitales semilla** para realizar las primeras inversiones relacionadas con la prueba piloto técnica y comercial. En caso de que se verifique que las inversiones requeridas están dentro del rango tolerable de inversión dentro del mercado donde se está incursionando, aumenta también el potencial del negocio. Por ejemplo, en Estados Unidos las inversiones de capital semilla rondan los 500.000 dólares, pero en América Latina promedian los 100.000 dólares.

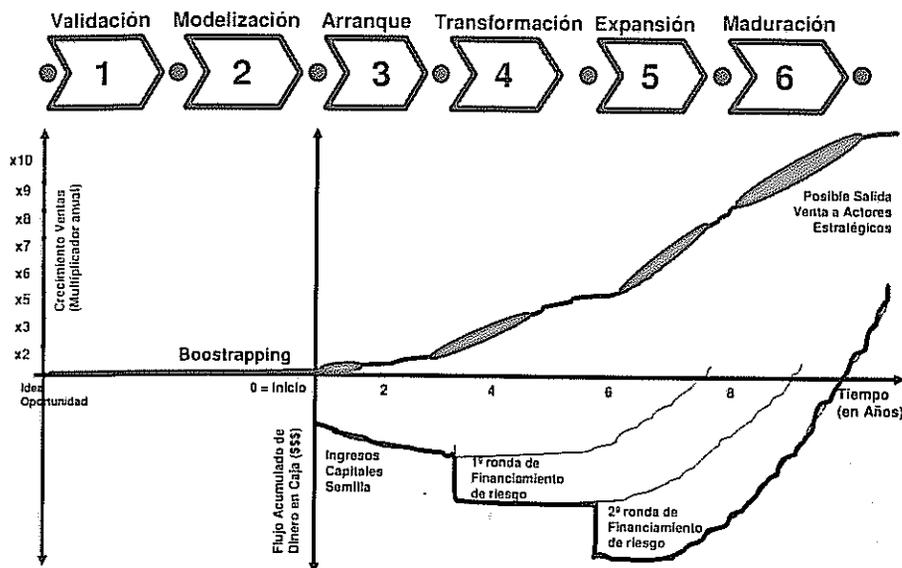


Inversiones para escalar

Habiendo sido exitoso en la fase temprana, seguramente se requerirán mayores capitales para vender a mayor escala; entonces, se deberá recurrir a mayores inversiones que se suelen dar en varias etapas o rondas de financiamiento. Hacer estos cálculos de manera

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

temprana es realmente complicado y casi un artilugio que parecería de magia. Pero, en caso de que se logren determinar los requerimientos de inversión posteriores a la primera inversión (semilla) realizada, se está en una instancia de muchísimo interés para los inversores que entran en fase temprana, pues pueden vislumbrar las transformaciones y generación de riqueza que se va dando en el emprendimiento. En el gráfico se puede observar cómo se forman las curvas características de flujo de caja acumulado en las diferentes rondas de financiamiento.



B10 Período de repago de inversiones

Representa un alto potencial en la grilla si logro determinar que el período de repago para quienes invierten en el negocio es menor a tres años. Por el contrario, períodos superiores a cinco años representan un bajo potencial en la grilla.

Del ejemplo empresarial que venimos analizando, podemos observar que hay un inversor que decide invertir 3 millones de dólares. Pone 2 millones el primer año y 1 en el segundo y se acuerda que se le devolverá según la tabla indicada a continuación.

Considerando un Aporte de 3 MM\$ del Inversor

Flujo de Caja Descontado	2005	2006	P2007	E2008	E2009
Resultado Neto	0,6	3,7	8,6	15,0	29,7
(+) Depreciaciones & Amortizaciones	0,4	0,5	0,5	2	3
(-) Inversiones en Activo Fijo	-3	-1	0	-10	-3
(-/+ Variaciones en Capital de Trabajo	0	-4	-2	-4	4
(+) Aporte Inversor de Riesgo	2	1			
(-) Retiro de Inversor de Riesgo		0	-2	-3	-3
Flujo de Caja Descontado	0,0	0,2	5,1	0,0	30,7
Flujo de Caja Descontado Acumulado	0,0	0,2	5,4	5,4	36,0

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Nota: En este ejemplo no están considerados los efectos financieros del Impuesto al Valor Agregado-IVA (IVA Compras e IVA Ventas).

Nota 2: "P2007" significa proyectado 2007". "E2008" significa estimado 2008.

Vemos que el negocio con este aporte cubre los baches financieros y, a su vez, sigue respondiendo favorablemente pues obtiene importantes ganancias para el año 2009. Pero a su vez se deja satisfecho al inversor que invierte 3 millones y para el año 2009 recibe 8 millones.

B11 Tasa interna de retorno a inversores (TIR)

TIR superiores al 40% son de alto potencial para los inversores de riesgo y, por ende, de alto potencial de negocio para el proyecto.

Si un flujo de fondos tiene una TIR menor al 20% podría no resultar atractivo para un inversor de riesgo, pues seguramente encontrará en el mercado proyectos de menor riesgo que le entreguen mayor rendimiento del dinero. De hecho, hay bancos que por el simple hecho de poner el dinero en plazo fijo entregan un rendimiento del 10%, sabiendo que este tipo de inversión es de bajo riesgo.

La tasa interna de retorno de un flujo de fondos es un índice financiero que indica la capacidad de generar fondos positivos. Para poder calcular la TIR, recomiendo hacerlo con alguien que sepa sobre aspectos financieros, pero en el caso de que se animen, pueden utilizar la herramienta excel y poner en columnas los flujos de dinero. Luego deben seleccionar todo el flujo y aplicarle una función financiera llamada TIR (en castellano) o IRR (en inglés: *Internal Rate of Return*).

Cálculo Flujo y TIR del Inversor	2005	2006	P2007	E2008	E2009
(-) Aporte Inversor de Riesgo	-2	-1			
(+) Retiro de Inversor de Riesgo		0	2	3	3
Flujo de Caja Inversor	-2,0	-1,0	2,0	3,0	3,0
Flujo de Caja Inversor Acumulado	-2,0	-3,0	-1,0	2,0	5,0

Tasa Interna de retorno Inversor 43%

C - Aspectos Operativos

Estos aspectos tienen que ver con evaluar el potencial del negocio para un correcto desarrollo del negocio en el día a día, en el corto plazo. Se relaciona con la correcta implementación y control de las operaciones diarias que se requieren para hacer efectivo el crecimiento de un emprendimiento dinámico, de alto potencial de crecimiento.

C1 Equipo de Management

Una instancia de alto potencial es contar con un equipo de management cuyos integrantes tienen experiencia, capacidades y talentos complementarios; que conocen perfectamente el negocio donde se está incursionando, particularmente sobre el mercado y el modelo de negocio; que cubren las funciones operativas más requeridas: administrativas, financieras, procesos productivos, legales y regulatorios, comerciales y de marketing, de desarrollo tecnológico, etc. Todo dentro de una cultura de trabajo que tienda al desarrollo personal y profesional de sus miembros, donde se siembre la confianza a través de reglas claras y el aprendizaje en equipo. En definitiva, que sea un equipo inteligente, que no necesite de constante control y liderazgo por encima de él.

En el capítulo 4 se trató exhaustivamente el tema de cómo generar este tipo de equipos requeridos para hacer frente a los desafíos empresariales en el siglo XXI.

C2 Modelo de negocio

En los aspectos del negocio, mencioné que es una instancia de alto potencial tener un modelo de negocio identificado, simple, claro y testeado con el mercado.

En los aspectos operativos, es de alto potencial si el negocio está siendo implementado: ya hay evidencias concretas de su operación en el mercado; existen pruebas concretas de interacción con clientes, proveedores, empleados, distribuidores, vendedores, desarrolladores, alianzas estratégicas, entre otros que estén participando y haciendo posible el modelo de negocio.

C3 Riesgos y regulaciones

Representa un alto potencial si se conoce la mayor cantidad de riesgos por los que pueda pasar un emprendimiento al querer ir detrás de cierta idea u oportunidad de negocio. También que se conozcan todas las regulaciones que impone un Estado o un mercado para que se pueda implementar la venta del producto o servicio.

C4 Tiempo para el inicio de las pruebas comerciales

Es una instancia de alto potencial si se han iniciado pruebas comerciales, donde hay evidencias de clientes satisfechos con el servicio, la calidad y el precio de los productos o servicios que se les están ofreciendo. Si hay necesidad de más de seis meses de plazo para iniciar estas pruebas, estamos frente a una instancia de bajo potencial en la grilla.

C5 Tiempo para alcanzar facturaciones recurrentes

Es una instancia de alto potencial si se alcanzó un régimen de venta que genera facturaciones recurrentes de ciertos clientes. Por el contrario, la venta a un cliente que luego no vuelve a comprar es una instancia de bajo potencial. Tener un régimen de venta con facturaciones recurrentes significa que se puede ir monitoreando la satisfacción del cliente y, de esa manera, ir captando su confianza y su lealtad.

Por el contrario, requerir de más de doce meses para alcanzar este régimen representa una instancia de bajo potencial en la grilla.

C6 Tiempo para el inicio de la fase escalamiento

Se considera una instancia de alto potencial cuando se prevé en el plan de ventas que se podrá acceder a la fase escalamiento en un tiempo inferior a dos años.

De lo contrario, tener que esperar más de cinco años representa que se está frente a un negocio de bajo potencial de crecimiento, que no se está dentro de una ventana de oportunidad o que no se está aprovechando correctamente, con el riesgo de que todos los actores involucrados en el emprendimiento comiencen a desmotivarse y no vuelquen toda su atención en el crecimiento del negocio.

Para comprender qué significa fase escalamiento hay que leer el capítulo que explica las diferentes fases en el proceso emprendedor profesional. Pero, para sintetizar el concepto: la fase escalamiento se inicia cuando ya aparecen los primeros inversores de riesgo o hay dinero suficiente en el emprendimiento para expandir las ventas de manera considerable para aprovechar al máximo la ventana de oportunidad.

C7 Alianzas estratégicas para recursos no monetarios

Es una instancia de alto potencial contar con una red propia y accesible para generar alianzas estratégicas que permitan ejercitar el *bootstrapping* que todo emprendimiento requiere en sus primeros estadios de la fase temprana.

El *bootstrapping* se refiere a acceder a socios y aliados que se brinden al emprendimiento a riesgo, es decir, que aporten su valor esperando que el proyecto crezca y se transforme en una empresa de alto potencial, para que luego se les retribuyan con creces sus esfuerzos iniciales y el riesgo que asumieron. El valor aportado puede ser sus habilidades y conocimientos: técnico, comercial, administrativo, etc.; sus accesos a recursos monetarios, como ser instalaciones, oficinas, maquinarias, computadoras, entre otros; y sus accesos a recursos monetarios: como ser a inversores ángeles, al sistema financiero para crédito blando o subsidiado, a rondas de financiamiento para acceder a la fase escalamiento, etcétera.

Es también una instancia de alto potencial haber realizado acuerdos efectivos con todos los socios y aliados estratégicos que se van incorporando, para permitir un crecimiento sin trabas desde el punto de vista societario y legal. En el capítulo que se describe el proceso emprendedor profesional se trata más sobre este tema de realizar acuerdos efectivos. También hay un capítulo que trata en detalle el proceso de búsqueda de recursos no monetarios.

C8 Acceso a recursos monetarios

Es una instancia de alto potencial contar con una red propia y accesible a inversores de riesgo informal para la fase temprana del emprendimiento: como ser familiares, amigos, ángeles de negocio o clubes de ángeles de negocio; e informal para acceder en una etapa posterior a la fase de escalamiento del emprendimiento. Aumenta el potencial si ya se han identificado y negociado con estos inversores las condiciones del aporte de dinero al emprendimiento.

Para obtener mayor información al respecto ir al el capítulo que trata el proceso de búsqueda de recursos monetarios en detalle.

C9 Canal comercial

Es una instancia de alto potencial contar con un canal comercial propio o accesible para la venta de los productos o servicios. Aumenta el potencial si ya están negociadas todas las condiciones comerciales, por ejemplo: precio, servicio al cliente, comisiones para los vendedores, objetivos de venta, etc. No tener definido este canal baja el potencial. Tener las condiciones comerciales definidas pero no acordadas sería una instancia de potencial medio.

C10 Red de distribuidores

Es una instancia de alto potencial contar con una red de distribuidores para la venta de los productos o servicios en diferentes regiones, tanto para un canal mayorista –clientes que compran por encima de un cierto volumen–, como minorista –clientes que compran por debajo de un cierto volumen–.

Aumenta el potencial si ya están negociadas todas las condiciones comerciales, por ejemplo: márgenes de ganancia, sobreprecios (denominado *mark-up* en la jerga del mercado empresarial), objetivos, etcétera.

No tener definida esta red baja el potencial. Tener definidas pero no acordadas las condiciones comerciales sería una instancia de medio potencial.

C11 Red de proveedores

Es una instancia de alto potencial contar con una red de proveedores para la compra de insumos y materias primas de los productos o servicios a elaborar. Aumenta el potencial si ya están negociadas todas las condiciones comerciales, por ejemplo: precio, garantía, servicio pre y post-venta, objetivos de compra, descuentos, financiamiento, plazos de entrega, etc. No tener definida esta red baja el potencial. Tener definidas pero no acordadas las condiciones comerciales sería una instancia de medio potencial.

D - Aspectos estratégicos

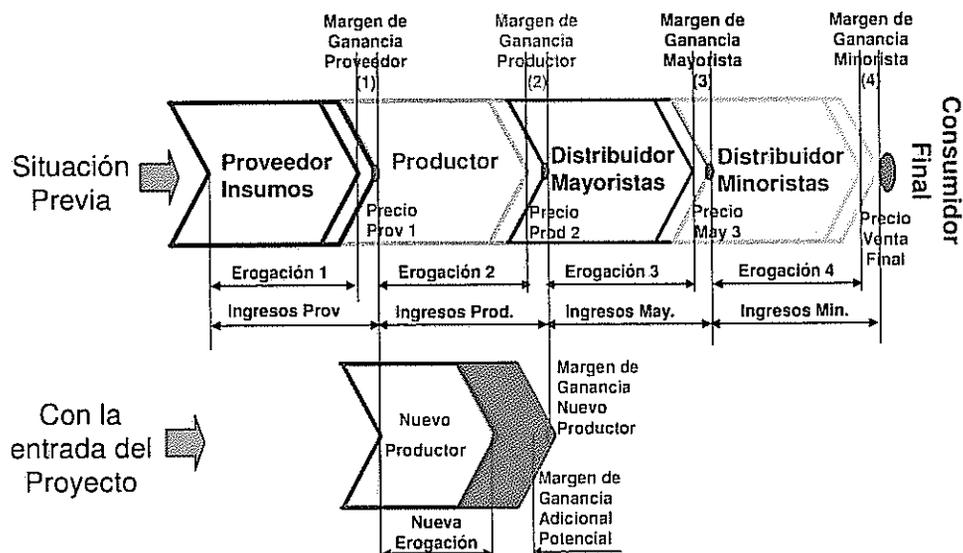
Estos aspectos tienen que ver con evaluar el desarrollo estratégico del negocio en el tiempo. Se relaciona con la planificación en el mediano y largo plazo, que permite que se tomen correctas decisiones de mediano y largo plazo para sustentar el corto plazo que apunte a un efectivo crecimiento de un emprendimiento dinámico de alto potencial de crecimiento.

D1 Diferenciación estratégica (Valor agregado y *know-how*)

Es un criterio de alto potencial si se puede demostrar que hay una clara identificación del valor agregado del proyecto en la cadena de valor donde se quiere incursionar y, a su vez, el emprendimiento cuenta con claras diferenciaciones estratégicas, en especial conocimiento o *know-how* (saber hacer) propio, para llevar adelante el negocio con alto potencial de captura de clientes y proveedores y, también, bajo potencial de ingreso de competidores.

Con respecto al concepto de contar con claras diferenciaciones estratégicas, consiste en demostrar que el proyecto tiene un concepto innovador en relación con actuales o potenciales competidores, que se cuenta con el *know-how* y que no se tercerizan los aspectos críticos de ese *know-how* para implementarlo. Un ejemplo podría ser lanzar un nuevo software al mercado, donde lo fundamental es la capacidad de desarrollo de sistemas informáticos, y uno demuestra que se tienen las capacidades internas para tales desarrollos y no se necesita de otros aliados para producir el bien. Por otro lado, demuestra que esa capacidad que tiene no es fácilmente "copiable" o replicable por otros.

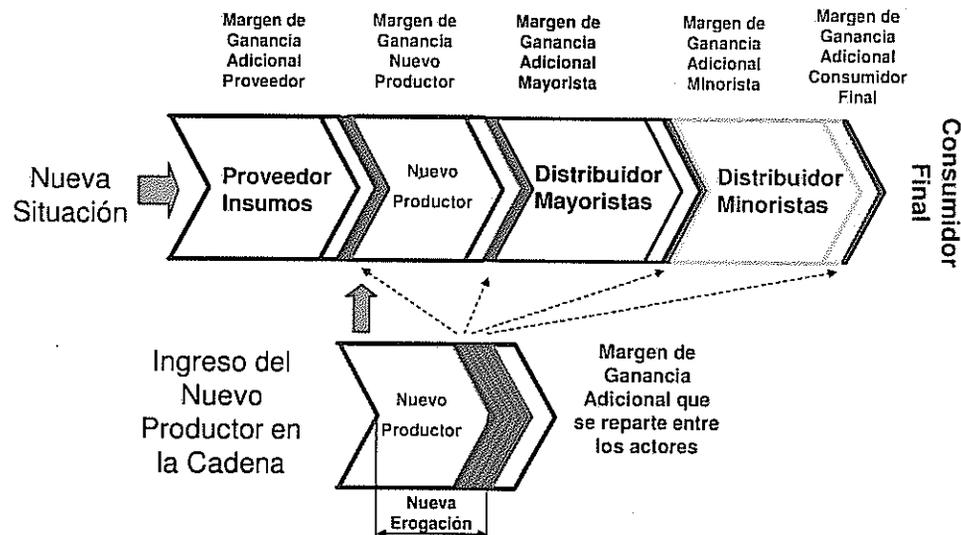
Respecto de la clara identificación del valor agregado, a continuación esquematizo una situación favorable para iniciar un proyecto, considerando el concepto de cadena de valor (visto previamente en aspectos de mercado).



En esta situación hay un emprendedor que tiene una idea y quiere ser un nuevo productor de un cierto tipo de producto, incorporando una nueva tecnología de producción que achica todas las erogaciones (ver cadena de valor interna) dentro de su estructura de costos en comparación con la del actual productor que elabora productos comparables. Por lo tanto, el

nuevo productor ahora puede generar un margen de ganancia mayor que su competidor. Las estrategias a seguir pueden ser muchas para agregar valor a la cadena de valor:

- 1) Aprovechar ese margen para entregar una parte de él a los proveedores, a través de comprarles a un costo más alto y así ganar poder de compra frente a los competidores.
- 2) Aprovechar ese margen para entregar una parte de él a los distribuidores mayoristas y minoristas, a través de un precio de venta inferior, para que ellos tengan un mayor margen y así ganar poder de distribución frente a los competidores.
- 3) Todas a la vez; es decir, aprovechar ese margen para repartirlo de manera inteligente entre todos los actores (clientes, proveedores, distribuidores) y optar también por llegar al consumidor con un precio final menor. Veamos en el esquema siguiente cómo quedaría configurada la cadena de valor con este cambio:



Resumiendo, gracias al ingreso en el mercado del nuevo productor se agrega valor a la cadena. Y esto se logra porque el nuevo productor tuvo ventajas competitivas más altas que el productor anterior, lo que lo posiciona mejor en la cadena de valor.

Estas ventajas competitivas se pueden lograr de muchas maneras, a través de un precio, una calidad, un servicio, un producto revolucionario, procesos productivos menos costosos, o una mezcla de todos ellos, pero siempre hay que recordar que debe quedar un margen de ganancia en el negocio para que sea sustentable y, a la vez, generar mejores márgenes de negocio para todos los actores que participan, pues de lo contrario no habrá altas posibilidades de ingreso al mercado frente a los competidores que tienen productos comparables.

D2 Calidad y precio del producto o servicio

Representa un alto potencial en la grilla de validación si frente a la mirada de los clientes tenemos una calidad o precio, o mezcla de ambos, que son referentes del mercado; esto posiciona al emprendimiento en una situación de liderazgo.

D3 Retorno económico de los clientes

Representa un alto potencial en la grilla de validación si se demuestra que la inversión que realizan los clientes por la compra de los productos o servicios tiene un retorno económico en el corto plazo (menor a un año).

De lo contrario, si el cliente tiene que esperar más de un año para ver resultados positivos por la compra del producto o servicio, empieza a no ser tan atractivo y baja el potencial, pues se corre el riesgo de que el cliente perciba obsolescencia tecnológica o económica.

Esto tiene que ver con lanzar productos o servicios que tengan rápida percepción de valor por los clientes y que se vean atraídos a la compra.

D4 Barreras de entrada de competidores

A través de estudiar los aspectos que se fueron analizando, representa un alto potencial en la grilla de oportunidades si contamos con:

- *Know-how* propio con diferenciaciones estratégicas para lograr una difícil replicabilidad de los productos por otros.
- Curva de aprendizaje en el proceso emprendedor.
- Estructuras de costos más bajas.
- Lograr economías de escala con reducciones de márgenes unitarios.
- Tener poder de compra frente a los proveedores.
- Tener poder de venta frente a los clientes.

D5 Poder de compra a proveedores

Tener alto poder de compra a proveedores representa un alto potencial en la grilla. De contar con ello, el emprendimiento tiene la posibilidad de cambiar de proveedor si éste no cumple con las condiciones comerciales pactadas; a su vez, se puede gobernar y controlar el modelo de negocio tal como es planificado. Algunos de los indicadores que señalan que se tiene alto poder de compra pasan por tener varias alternativas de proveedores para los insumos que se necesitan y una baja incidencia del costo de los insumos frente al precio de venta.

D6 Poder de venta a clientes

Es una instancia de alto potencial de oportunidad si se cuenta con alto poder de negociación de venta a clientes. En este sentido, cuando de nuestro análisis de identificación de clientes surge que hay uno o dos clientes que generan el 80% de la facturación, se corre el riesgo de que ellos impongan nuevas condiciones comerciales afectando la rentabilidad del emprendimiento. Por el contrario, tener el 100% de la facturación repartida entre varios

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

clientes aumenta el poder de negociación de las condiciones comerciales del emprendimiento.

Por otro lado, aumenta el poder de venta a clientes si se percibe un alto valor agregado al cliente por la compra de nuestros productos o servicios, ya que hace más difícil para ellos cambiarse de proveedor. Y, finalmente, si contamos con una marca ya posicionada como líder en el mercado, se reducen las posibilidades de que los clientes quieran cambiarse a otro proveedor por el efecto de la generación de confianza que genera una marca bien posicionada.

D7 Equipo de socios

Aumenta el potencial en la grilla haber identificado socios que agregan valor al emprendimiento y que exista un fuerte *afecto societatis*, que significa una alta confianza entre los socios y un fuerte apego y compromiso en seguir juntos a lo largo del desafío empresarial.

Esto se sostiene cuando se han desarrollado y establecido de reglas de juego claras, como ser lo que aporta cada uno (tiempo, dinero, esfuerzo, conocimientos, entre otros), el riesgo que se asume, la visión compartida sobre la evolución del proyecto y la participación que cada uno tiene sobre el negocio. También que haya una buena comunicación de esas reglas y generación de confianza constante, que significa que las promesas y compromisos que se asumen se van cumpliendo en tiempo y forma.

En el capítulo 4, se ha profundizado el tema de cómo generar equipos de socios requeridos para hacer frente a los desafíos empresariales en el siglo XXI.

D8 Vehículo societario

Un vehículo societario que nace con la capacidad de adaptarse en función de todas las transformaciones que se suelen dar en los emprendimientos dinámicos representa una instancia de alto potencial.

D9 Flexibilidad y escalabilidad

Un proyecto que ha demostrado tener un alto potencial en la grilla en la parte de aspectos del modelo de negocio, principalmente en el criterio de modelo de egreso, demostrando que se pueden identificar los costos y a su vez variabilizarlos, es una instancia de alto potencial.

Variabilizar los costos significa que aumentan los costos proporcionalmente con cada bien (producto o servicio) que se produce. Por tanto, esta posibilidad de no tener costos fijos hace que la empresa pueda adaptarse a los cambios que se generan en un mercado. Por ejemplo, una ley del Estado nacional que hace inviable la venta de tal producto, determina que la empresa tenga que cambiar la estrategia y desarrollar otros productos para atender a los clientes; si la empresa cuenta con activos fijos, empleados especializados en el desarrollo del producto anterior, etc., le será difícil adaptar la estrategia y llegar a tiempo con los nuevos requerimiento de mercado. Por el contrario, si tiene la mayor cantidad de las erogaciones variabilizadas —en vez de tener activos fijos propios, los alquila o terceriza, lo cual hace a su vez que no tenga que pagar amortizaciones, ni sueldos fijos a fin de mes—, ante un cambio

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

de estrategia, puede renegociar con los terceristas o cambiar de proveedor y así adaptarse con mayor facilidad.

Por otro lado, aumenta el potencial si puedo ir escalando o expandiendo el negocio (a través de un aumento considerable de las ventas) sin tener que recurrir a un aumento proporcional de los activos fijos requeridos. Por ejemplo, si para duplicar las ventas debo recurrir a duplicar las inversiones realizadas originalmente para producir las ventas anteriores, estamos ante una instancia de bajo potencial. Por el contrario, si para duplicar ventas debo recurrir a un 10% de nuevas inversiones o simplemente encontrar nuevos aliados estratégicos, terceristas, aumenta el potencial en la grilla de validación.

Un ejemplo de negocios que muestra alto potencial en este punto son los relacionados con la producción de sistemas de software. Pues, una vez que la primera inversión se realizó para producir el software, luego todo el crecimiento de las ventas y expansión del negocio está asociado a costos variables de comercialización, ya que no será necesario producir más software puesto que el mismo ya fue realizado y puede replicarse infinitamente.

D10 Análisis FODA

Haber realizado un análisis FODA y un plan estratégico respectivo representa una instancia de alto potencial.

Un análisis FODA es un análisis de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que engloba el negocio. Las fortalezas y debilidades están ligadas a aspectos endógenos, o sea internos del negocio. Las oportunidades y amenazas están ligadas a aspectos exógenos, o sea externos del negocio.

Integrar toda la información que de este tablero surge para ir organizándola en un análisis FODA permite establecer un plan estratégico de acciones para un crecimiento sustentable en el tiempo.

D11 Salida del negocio

Haber identificado muchas alternativas de salida del negocio para poder comunicar a socios e inversores es una instancia de alto potencial.

Antes de que un inversor de riesgo formal ingrese a un proyecto a través de una inversión de dinero, quiere entender cuáles son las alternativas de salida del negocio, para poder evaluar el atractivo de la oportunidad. Las salidas del negocio se pueden dar de diversas maneras:

- Recompra de acciones por parte de los socios del emprendimiento.
- Venta de acciones a un valor determinado en sucesivas rondas de inversión.
- Venta parcial o total de la empresa a un actor empresarial estratégico.
- Salida a Bolsa, lo que en inglés se denomina IPO (*Initial Public Offering*).
- O, eventualmente, a través del repago de la inversión por los propios dividendos o beneficios que genera el negocio.

CAPÍTULO 7

Modelización del negocio

- De la "Validación de una oportunidad" a la "Modelización del negocio"
- Inicio de la "Modelización del negocio"
- Primera vuelta. Organización preliminar
- Segunda vuelta. Productos o servicios
- Tercera vuelta. Aspectos del mercado: clientes, proveedores, competidores e inversores.
- Cuarta vuelta. Aspectos del negocio. Modelización económica y financiera del negocio.
- Quinta vuelta. Arranque del emprendimiento y primeros años.

Objetivos del capítulo

- Comprender los pasos para ir modelizando un negocio de alto potencial de crecimiento con riesgos acotados a partir de la grilla de validación de oportunidades.
- Armar el equipo de socios de manera armoniosa en función del avance del proyecto.
- Preparar el equipo de gerenciamiento o management en función de las competencias de los socios y del requerimiento del negocio.
- Definir los productos y servicios en función de las necesidades, deseos, preocupaciones y posterior aprobación de los clientes.
- Definir quiénes serán los clientes potenciales y verificar la propuesta de valor hacia ellos.
- Definir precio, calidad, servicio de nuestra propuesta de valor a los clientes.
- Verificar las condiciones del mercado de clientes acordes a los requisitos de alto potencial de negocio.
- Verificar que existe un mercado de proveedores para producir el bien (producto o servicio) para los clientes.
- Verificar que existe un mercado de inversores dispuestos a invertir en el desarrollo del emprendimiento a través del tiempo.
- Armar el modelo de negocio con estructura de costos variabilizada, sistema de producción dinámico y flexible, para lograr una rápida expansión del negocio con bajos requerimientos de capital.
- Preparar los planes de acción para el inicio de las actividades empresariales.
- Preparar el ambiente en el equipo de socios para crear el vehículo societario.
- Preparar el ambiente empresarial para salir a buscar clientes, proveedores, aliados e inversores que sustenten el desarrollo del negocio.
- Preparar el negocio para poder realizar de manera práctica y sencilla un plan de negocio.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

De la "Validación de una oportunidad" a la "Modelización del negocio"

En el capítulo anterior presenté el tablero o grilla de validación como primera herramienta para clasificar las ideas u oportunidades en oportunidades de alto o bajo potencial. Esta grilla es un medio para ir decidiendo dónde focalizar esfuerzos emprendedores, ya que es muy difícil que una persona pueda hacer frente a todas las ideas u oportunidades que tiene entre manos, pero a su vez debe lograr ideas fuerza u oportunidades validadas que permitan acotar los riesgos y aumentar las posibilidades de éxito en el proceso emprendedor.

A medida que el emprendedor se familiariza con todos los criterios de validación que aparecen en esta grilla, puede ir iterando (ensayo prueba y error) con ellos a medida que va teniendo acceso a nuevas ideas y oportunidades, para ir descartando o capturando aquellas que sean interesantes para construir un negocio o un emprendimiento. La primera iteración con la grilla se basa generalmente en percepciones, intuiciones, información aparente, llegada a contactos clave y acumulación de competencias propias, y en quiénes pueden ser sus socios y aliados. Por tanto, en función del interés del emprendedor y de haber visualizado una primera instancia de alto potencial de negocio, puede avanzar hacia una instancia de modelización del negocio, que puede derivar en la creación de la empresa.

La instancia ideal es lograr en la grilla de validación la mayor cantidad de "V" en los casilleros de alto potencial, como se muestra a continuación:

Instancia Inicial

Mayor cantidad de:
A: Aparente
P: Parcial
V: Validado

- A: Aspectos del Mercado**
- A1 Mercado y Oportunidad
 - A2 Estructura del Mercado
 - A3 Permanencia Ventana de Oportunidad
 - A4 Crecimiento del Mercado
 - A5 Productos o Servicios
 - A6 Calidad y Precio de Venta
 - A7 Clientes
 - A8 Proveedores
 - A9 Distribuidores
 - A10 Competidores
 - A11 Mercado de capitales (Inversores)
- B: Aspectos del Negocio**
- B1 Modelo de Ingreso (de dinero)
 - B2 Potencial de Crecimiento de Ventas
 - B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)
 - B4 Márgenes Brutos (Ingresos - egresos)
 - B5 Impuestos y Regulaciones
 - B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico
 - B7 Variación de Capital de Trabajo
 - B8 Flujo de Dinero
 - B9 Recursos e Inversiones requeridas
 - B10 Periodo de Pago Inversiones
 - B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)
- C: Aspectos Operativos**
- C1 Equipo de Management
 - C2 Modelo de Negocio
 - C3 Riesgos y Regulaciones
 - C4 Tiempo para Inicio Pruebas Comerciales
 - C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes
 - C6 Tiempo para Inicio Fase Escalamiento
 - C7 Alianzas para Recursos no económicos
 - C8 Acceso a Recursos económicos
 - C9 Canal Comercial
 - C10 Red de Distribuidores
 - C11 Red de Proveedores
- D: Aspectos Estratégicos**
- D1 Diferenciación y ventaja
 - D2 Calidad y Precio del Producto / Servicio
 - D3 Retorno económico de los clientes
 - D4 Barreras de entrada a proveedores
 - D5 Poder de compra frente a proveedores
 - D6 Poder de venta a clientes
 - D7 Equilibrio de Poder
 - D8 Vehículo Societario
 - D9 Rentabilidad y Escalabilidad
 - D10 Análisis F.O.D.A.
 - D11 Salud del Negocio

Criterios de Potencial	Alto					Bajo				
	3	2	1	0	-1	3	2	1	0	-1
A1 Mercado y Oportunidad	A	A	A	A	A					
A2 Estructura del Mercado	A	A	A	A	A					
A3 Permanencia Ventana de Oportunidad	A	A	A	A	A					
A4 Crecimiento del Mercado	A	A	A	A	A					
A5 Productos o Servicios	A	A	A	A	A					
A6 Calidad y Precio de Venta	A	A	A	A	A					
A7 Clientes	A	A	A	A	A					
A8 Proveedores	A	A	A	A	A					
A9 Distribuidores	A	A	A	A	A					
A10 Competidores	A	A	A	A	A					
A11 Mercado de capitales (Inversores)	A	A	A	A	A					
B1 Modelo de Ingreso (de dinero)	A	A	A	A	A					
B2 Potencial de Crecimiento de Ventas	A	A	A	A	A					
B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)	A	A	A	A	A					
B4 Márgenes Brutos (Ingresos - egresos)	A	A	A	A	A					
B5 Impuestos y Regulaciones	A	A	A	A	A					
B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico	A	A	A	A	A					
B7 Variación de Capital de Trabajo	A	A	A	A	A					
B8 Flujo de Dinero	A	A	A	A	A					
B9 Recursos e Inversiones requeridas	A	A	A	A	A					
B10 Periodo de Pago Inversiones	A	A	A	A	A					
B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)	A	A	A	A	A					
C1 Equipo de Management	A	A	A	A	A					
C2 Modelo de Negocio	A	A	A	A	A					
C3 Riesgos y Regulaciones	A	A	A	A	A					
C4 Tiempo para Inicio Pruebas Comerciales	A	A	A	A	A					
C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes	A	A	A	A	A					
C6 Tiempo para Inicio Fase Escalamiento	A	A	A	A	A					
C7 Alianzas para Recursos no económicos	A	A	A	A	A					
C8 Acceso a Recursos económicos	A	A	A	A	A					
C9 Canal Comercial	A	A	A	A	A					
C10 Red de Distribuidores	A	A	A	A	A					
C11 Red de Proveedores	A	A	A	A	A					
D1 Diferenciación y ventaja	A	A	A	A	A					
D2 Calidad y Precio del Producto / Servicio	A	A	A	A	A					
D3 Retorno económico de los clientes	A	A	A	A	A					
D4 Barreras de entrada a proveedores	A	A	A	A	A					
D5 Poder de compra frente a proveedores	A	A	A	A	A					
D6 Poder de venta a clientes	A	A	A	A	A					
D7 Equilibrio de Poder	A	A	A	A	A					
D8 Vehículo Societario	A	A	A	A	A					
D9 Rentabilidad y Escalabilidad	A	A	A	A	A					
D10 Análisis F.O.D.A.	A	A	A	A	A					
D11 Salud del Negocio	A	A	A	A	A					

Instancia Final Deseada

Mayor cantidad de:
A: Aparente
P: Parcial
V: Validado

- A: Aspectos del Mercado**
- A1 Mercado y Oportunidad
 - A2 Estructura del Mercado
 - A3 Permanencia Ventana de Oportunidad
 - A4 Crecimiento del Mercado
 - A5 Productos o Servicios
 - A6 Calidad y Precio de Venta
 - A7 Clientes
 - A8 Proveedores
 - A9 Distribuidores
 - A10 Competidores
 - A11 Mercado de capitales (Inversores)
- B: Aspectos del Negocio**
- B1 Modelo de Ingreso (de dinero)
 - B2 Potencial de Crecimiento de Ventas
 - B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)
 - B4 Márgenes Brutos (Ingresos - egresos)
 - B5 Impuestos y Regulaciones
 - B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico
 - B7 Variación de Capital de Trabajo
 - B8 Flujo de Dinero
 - B9 Recursos e Inversiones requeridas
 - B10 Periodo de Pago Inversiones
 - B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)
- C: Aspectos Operativos**
- C1 Equipo de Management
 - C2 Modelo de Negocio
 - C3 Riesgos y Regulaciones
 - C4 Tiempo para Inicio Pruebas Comerciales
 - C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes
 - C6 Tiempo para Inicio Fase Escalamiento
 - C7 Alianzas para Recursos no económicos
 - C8 Acceso a Recursos económicos
 - C9 Canal Comercial
 - C10 Red de Distribuidores
 - C11 Red de Proveedores
- D: Aspectos Estratégicos**
- D1 Diferenciación Estratégica
 - D2 Calidad y Precio del Producto / Servicio
 - D3 Retorno económico de los clientes
 - D4 Barreras de entrada de competidores
 - D5 Poder de compra frente a proveedores
 - D6 Poder de venta a clientes
 - D7 Equipo de Socios
 - D8 Vehículo Societario
 - D9 Rentabilidad y Escalabilidad
 - D10 Análisis F.O.D.A.
 - D11 Salud del Negocio

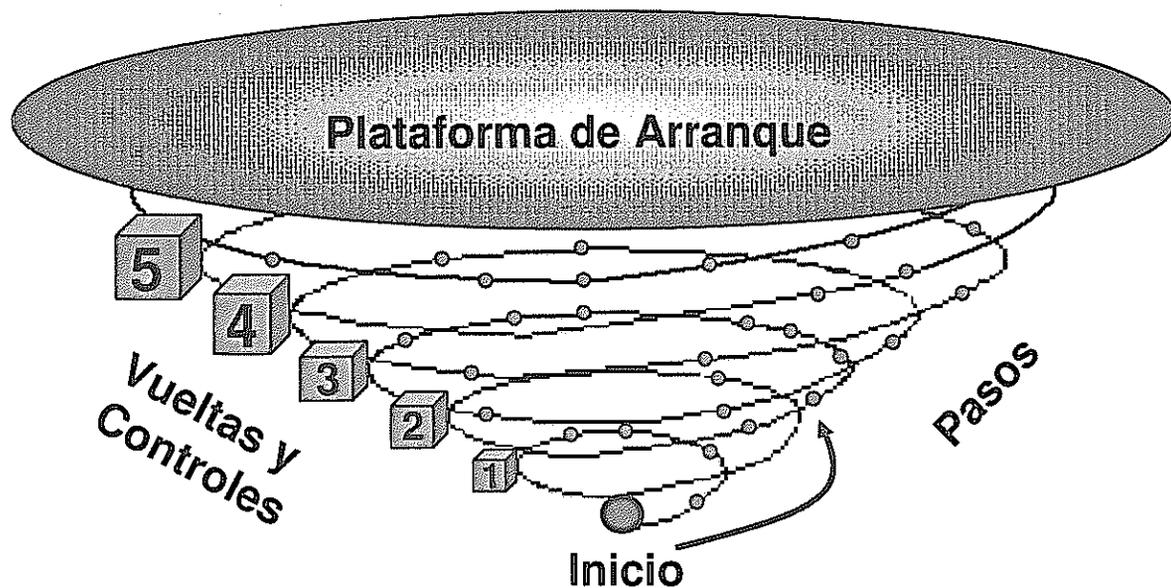
Criterios de Potencial	Alto					Bajo				
	3	2	1	0	-1	3	2	1	0	-1
A1 Mercado y Oportunidad	V	V	V	V	V					
A2 Estructura del Mercado	V	V	V	V	V					
A3 Permanencia Ventana de Oportunidad	V	V	V	V	V					
A4 Crecimiento del Mercado	V	V	V	V	V					
A5 Productos o Servicios	V	V	V	V	V					
A6 Calidad y Precio de Venta	V	V	V	V	V					
A7 Clientes	V	V	V	V	V					
A8 Proveedores	V	V	V	V	V					
A9 Distribuidores	V	V	V	V	V					
A10 Competidores	V	V	V	V	V					
A11 Mercado de capitales (Inversores)	V	V	V	V	V					
B1 Modelo de Ingreso (de dinero)	V	V	V	V	V					
B2 Potencial de Crecimiento de Ventas	V	V	V	V	V					
B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)	V	V	V	V	V					
B4 Márgenes Brutos (Ingresos - egresos)	V	V	V	V	V					
B5 Impuestos y Regulaciones	V	V	V	V	V					
B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico	V	V	V	V	V					
B7 Variación de Capital de Trabajo	V	V	V	V	V					
B8 Flujo de Dinero	V	V	V	V	V					
B9 Recursos e Inversiones requeridas	V	V	V	V	V					
B10 Periodo de Pago Inversiones	V	V	V	V	V					
B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)	V	V	V	V	V					
C1 Equipo de Management	V	V	V	V	V					
C2 Modelo de Negocio	V	V	V	V	V					
C3 Riesgos y Regulaciones	V	V	V	V	V					
C4 Tiempo para Inicio Pruebas Comerciales	V	V	V	V	V					
C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes	V	V	V	V	V					
C6 Tiempo para Inicio Fase Escalamiento	V	V	V	V	V					
C7 Alianzas para Recursos no económicos	V	V	V	V	V					
C8 Acceso a Recursos económicos	V	V	V	V	V					
C9 Canal Comercial	V	V	V	V	V					
C10 Red de Distribuidores	V	V	V	V	V					
C11 Red de Proveedores	V	V	V	V	V					
D1 Diferenciación Estratégica	V	V	V	V	V					
D2 Calidad y Precio del Producto / Servicio	V	V	V	V	V					
D3 Retorno económico de los clientes	V	V	V	V	V					
D4 Barreras de entrada de competidores	V	V	V	V	V					
D5 Poder de compra frente a proveedores	V	V	V	V	V					
D6 Poder de venta a clientes	V	V	V	V	V					
D7 Equipo de Socios	V	V	V	V	V					
D8 Vehículo Societario	V	V	V	V	V					
D9 Rentabilidad y Escalabilidad	V	V	V	V	V					
D10 Análisis F.O.D.A.	V	V	V	V	V					
D11 Salud del Negocio	V	V	V	V	V					

La modelización del negocio consiste en visualizar los pasos que se tienen que ir dando para crear la empresa que va a buscar capitalizar la oportunidad de negocio detectada.

Esta modelización tiene que ir de la mano de acciones puntuales a medida que se va avanzando, si no se corre el riesgo de quedar siempre en la instancia de diseño del negocio, que no es propio de los emprendedores. Una acción emprendedora pura sería ejecutar acciones basándose principalmente en la creatividad, intuición y percepción. Una acción emprendedora profesional se apoya en la creatividad, intuición y percepción, sumadas a información real y proyectada para una correcta planificación operativa y estratégica que permita implementar acciones correctas en el momento indicado. De esta manera se va acotando el riesgo, la incertidumbre, ambigüedad y caos que presenta la mayoría de los desafíos emprendedores y permite ir construyendo una empresa de manera dinámica, sustentable y perdurable en el tiempo, viable para uno y para todos los actores que se van incorporando a la empresa. Por lo general, esta manera de proceder de los emprendedores es la que luego valoran los inversores de riesgo, pues ellos buscan importantes oportunidades que sean capitalizadas por emprendedores profesionales con un equipo de socios y de management bien integrado, con competencias, habilidades y experiencias complementarias que acoten los riesgos, avancen rápidamente en el negocio y aumenten la rentabilidad de sus inversiones.

En este capítulo propongo una serie de pasos a seguir para ir modelizando el negocio, que fueron preparados en función de la experiencia en el lanzamiento de nuevas empresas de alto potencial de crecimiento.

Estos pasos, a su vez, están organizados en vueltas según el foco adónde se apunta y, al finalizar cada vuelta, hay una parada de control y reflexión. Se podría esquematizar como se muestra a continuación.



Inicio de la “Modelización del Negocio”

La estrategia de Modelización es muy personal, pues depende de la situación y de las posibilidades que cada uno tenga en relación con la grilla de validación antes presentada. Por ello es recomendable iniciar el proceso partiendo del análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como se muestra a continuación:

Aspectos endógenos (Internos - Controlables)	Aspectos exógenos (Externos – No controlables)
Equipo emprendedor fundador Equipo de management Redes de contacto Recursos Modelo de negocio	Mercado - Clientes, proveedores, competidores, inversores, recursos en general. Contexto - Macroeconomía y marco regulatorio
Fortalezas: - - -	Oportunidades: - - -
Debilidades: - - -	Amenazas: - - -

El propósito sería iterar entre los aspectos endógenos, que son aquellos que uno puede diseñar, cambiar, controlar y modelizar en función de las fortalezas o debilidades propias; y los aspectos exógenos, que son aquellos aspectos externos o no controlables a simple vista, que pueden traer oportunidades o amenazas a partir del análisis del mercado o del contexto.

A partir de la iteración entre los aspectos endógenos (equipo emprendedor fundador, equipo de management, redes de contacto y modelo de negocio) y los exógenos (mercado y contexto), se puede establecer cuáles son los aspectos del negocio que se deberían trabajar o modelizar hasta lograr una instancia de alto potencial en la mayoría de los criterios que aparecen en la grilla de validación.

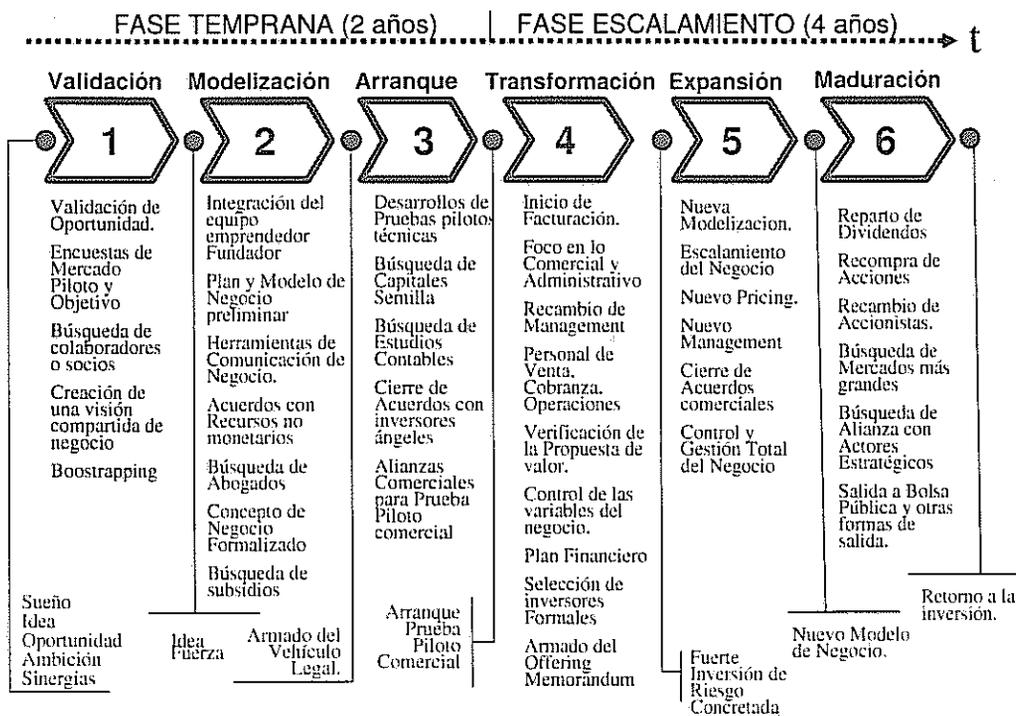
Para iniciar el proceso, se puede partir de una visión, una idea o una oportunidad que tiene una persona entre manos. Esta persona puede hacer un primer análisis de validación de oportunidad para luego ver cómo está parado respecto de los aspectos endógenos para hacer frente al mercado y al contexto (aspectos exógenos).

De aquí puede surgir que se necesite de un equipo de socios y de management que lo nutran de redes de contacto para acceder a clientes, proveedores, inversores, entre otros; y de conocimientos específicos; para luego en conjunto ir definiendo el modelo de negocio

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

para encarar las oportunidades que se presentan en el mercado frente al contexto existente.

La incorporación de nuevos integrantes (personas) y componentes (recursos) es parte del proceso de Modelización. La clave es no olvidar ir balanceando la oportunidad, con los recursos y el equipo de personas, tal como se explicó en el capítulo de "El proceso emprendedor profesional", e ir pensando cuándo conviene integrar los nuevos componentes al proceso. Recordemos, a modo de repaso, el esquema característico de las acciones que se van realizando en un típico proceso emprendedor profesional:



PRIMERA VUELTA. Organización preliminar

Paso 1.1. Relevamiento del equipo de socios para emprender

Ya desde la instancia de validación y modelización de la oportunidad de negocio, se requiere de un equipo de trabajo que pueda tener conocimientos sobre aspectos de mercado y llegada a clientes, aspectos económicos y financieros, aspectos técnicos y tecnológicos (en especial sobre diseño de productos o servicios innovadores), y aspectos humanos. Este primer equipo de personas irá trabajando durante el proceso de modelización en relación con varios temas:

- Organización preliminar del proyecto (primer equipo de socios y de management).
- Definición de "Oportunidad" y "Mercado".
- Análisis del mercado y de la cadena de valor (estructura, crecimiento, ventana de oportunidad, mercado piloto, mercados objetivos, competidores, proveedores, aliados para tercerizar, inversores en fase temprana e inversores en fase escalamiento).
- Listado de los productos o servicios y fases de desarrollo.
- Testeo de la propuesta de valor a clientes potenciales.
- Medición de la demanda potencial.
- Definición de precios y calidad de los productos.
- Armado del "Modelo de Negocio" (ingresos, egresos, márgenes, requerimientos de capital de trabajo e inversiones, retorno y rentabilidad para los inversores).
- Testeo de flexibilidad y escalabilidad.
- Listado de primeros clientes.
- Listado de primeros proveedores.
- Listado de las fuentes de financiamiento para la Fase temprana.
- Listado de las fuentes de financiamiento para la Fase escalamiento.
- Listado de alianzas estratégicas (para producir, para comercializar).
- Armado del "Plan de Operaciones" (inicio de actividades, fases de desarrollo, objetivos, metas, listado de riesgos operativos y regulaciones).
- Armado del "Plan Estratégico" (estrategia de entrada al mercado, posibilidades de salida del mercado, etcétera).

A continuación, se presenta una planilla que se utiliza para comprender el grado de competencias y complementariedades que se tiene entre los socios del proyecto, y las que se necesitarán en el corto, mediano y largo plazo del proyecto para ir cubriendo todos los requerimientos de conocimientos y/o competencias que demanda un emprendimiento profesional. Se recomienda recurrir al capítulo que trata el tema de "El equipo emprendedor y el gerenciamiento requerido" para profundizar en cada punto de esta planilla. Esta planilla se va llenando con una cruz donde corresponda o, mejor aún, cuando un socio o una persona miembro del equipo tiene tal competencia, explicar brevemente al respecto en dicha celda.

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

	Descripción de competencias y complementariedades	Nombre Socio 1	Nombre Socio 2	Nombre Socio 3	Nombre ...Socio N	Nombre ...Aliado N
1	Creación de emprendimientos dinámicos					
2	Innovación y desarrollo					
3	Aspectos comerciales					
4	Aspectos financieros					
5	Aspectos contables e impositivos					
6	Aspectos legales y regulatorios					
7	Aspectos productivos y operacionales					
8	Aspectos tecnológicos					
9	Administración y sistemas					
10	Contacto con Centros de incubación					
11	Contacto con Centros de apoyo a emprendedores					
12	Contactos con aliados productivos					
13	Contactos con clientes					
14	Contactos con proveedores					
15	Contactos con agentes comerciales					
16	Contactos con inversores - Fase temprana					

17	Contactos con inversores - Fase escalamiento					
18	Ahorros personales hasta prueba piloto técnica					
19	Alta dedicación de tiempo en Fase temprana					
20	Alta dedicación de tiempo en Fase escalamiento					

A su vez se complementa la planilla anterior con las que se presentan a continuación:

Paso 1.2. Descripción de la personalidad de cada socio:

Nota: al final, realizar un esquema que describa la complementariedad en las personalidades entre los socios y en relación con las funciones y tareas a realizar por cada uno de ellos.

Paso 1.3. Descripción de valores y creencias de cada socio:

Paso 1.4. Descripción de las motivaciones de cada socio:

Paso 1.5. Descripción de la visión del emprendimiento de cada socio:

Paso 1.6. Descripción de la percepción de la oportunidad de cada socio:

Paso 1.7. Descripción del porcentaje de participación esperado por cada socio y el acuerdo particular esperado de parte de cada aliado:

Paso 1.8. Descripción de las fases de incorporación de socios y aliados al equipo de management:

**PARADA
DE
CONTROL Nº 1**

Chequeo a partir del ingreso de cada socio, fundamentando brevemente:

- ¿Hay complementariedad de las personalidades de los socios para la interrelación personal y para las funciones requeridas por el negocio?
- ¿Se realizó una identificación de potenciales conflictos y formas de resolución según el grado de afinidad de valores, creencias y motivaciones personales?
- ¿Existe un grado de afinidad de las visiones individuales del emprendimiento para crear una visión compartida y un nivel de compromiso y motivacional para con el proyecto?
- Grado de afinidad de las percepciones individuales de la oportunidad del emprendimiento para unificar criterios y foco de acción.
- Aceptación de las reglas de juego entre los socios sobre participación en el negocio, riesgos e incertidumbre a desafiar.
- ¿Existe posibilidad de contar con un equipo de management que pueda dedicarle tiempo completo a las operaciones e implementación de acciones en el día a día?
- ¿Se puede verificar el nivel de confianza entre los socios (*afecto societatis*) que permita establecer un vehículo societario dinámico en el tiempo (que dé lugar a transformaciones sucesivas)?
- ¿Hay posibilidad de acceder a *bootstrapping* (recursos personales y alianzas a partir del ingreso de socios y aliados)?

Nuevas acciones para realizar con el equipo

- Realizar una nueva iteración con la grilla de validación para chequear mejoras en dicha planilla y el aumento del potencial en la oportunidad de negocios a partir del ingreso de socios y aliados al proyecto. (Una mejora puede ser pasar de la

- instancia de "A" o "P" a "V"; o simplemente correrse hacia una instancia de mejor potencial.)
- Realizar un nuevo ejercicio F.O.D.A.
 - Describir las acciones o planes de mejora.

Preguntas a responder y documentar por el equipo de socios

- ¿Por qué la visión compartida del emprendimiento es sustentable y viable de lograr?
- ¿Cuál es la oportunidad? ¿Cuál es el problema, preocupación, deseo o necesidad que el emprendimiento estará resolviendo desde el punto de vista de un cliente, o un grupo de clientes, o un mercado? (En no más de media carilla.)
- ¿Cómo es el mercado e industria? ¿Quiénes son los actores empresariales más importantes en la cadena de valor? (En no más de media carilla.)
- ¿Cuál es la solución, innovación o propuesta de valor del emprendimiento para encarar el problema, preocupación, deseo o necesidad? (En no más de media carilla.)
- ¿Cuáles son los fundamentos que avalan poder entregar esa solución o propuesta de valor a un costo viable para un cliente y rentable para el emprendimiento? (En no más de media carilla.)
- ¿Cuáles son los fundamentos que describen que existe una ventana de oportunidad y que la misma durará al menos cinco años? (En no más de media carilla.)
- ¿Cuál sería el concepto de negocio y la primera estrategia de entrada al mercado? (En no más de media carilla.)
- ¿Cuáles son los tiempos estimados para iniciar la prueba piloto técnica?
- ¿Cuáles son los tiempos estimados para iniciar la prueba piloto comercial?
- ¿Cuáles son los recursos que destinarán para llegar en tiempo y forma con estas pruebas?

Punto de reflexión

- ¿Estamos frente a una verdadera oportunidad o ante el enamoramiento de una idea?
- ¿Contamos con el soporte suficiente de un equipo sólido y perdurable en el tiempo que dé lugar a un emprendimiento dinámico? ¿Se puede obtener del equipo de socios un equipo de gerenciamiento con competencias complementarias para las funciones que se irán requiriendo?
- ¿Podemos acceder a recursos a riesgo (*bootstrapping*) para la primera fase del proyecto?
- ¿Necesitamos más de dos años para ver resultados concretos (primeras ventas)?
- ¿Nos interesa avanzar hacia una instancia de creación de productos para el emprendimiento?

SEGUNDA VUELTA. Productos o servicios

Paso 2.1. Definiciones de productos o servicios

En función de la descripción de oportunidad definido en la primera vuelta de modelización por el equipo, completar las siguientes planillas referidas a los productos o servicios que el proyecto pretende generar para capitalizar dicha oportunidad.

	Necesidades o funciones que satisface	Fuente de innovación o diferenciación	Vida útil estimada en el mercado (años)	Objetivo de calidad percibida
Producto 1				
Producto 2				
.....				
Producto N				

	Precio de venta estimado	Materias primas e insumos requeridos	Costo directo de elaboración estimado	Perfil del cliente objetivo
Producto 1				
Producto 2				
.....				
Producto N				

Las necesidades o funciones que satisface el producto están en relación directa con la detección de la oportunidad. Por ejemplo: el producto X cubre tales necesidades....., resuelve tales problemas y preocupaciones....., apunta a cubrir tales funciones....., entre otros.

Las fuentes de innovación son una descripción de cuáles son las fuentes de información o de conocimiento para innovar en los productos y servicios, de manera tal que haya una clara diferenciación con los actuales productos o servicios que apuntan a cubrir necesidades, preocupaciones, problemas y funciones similares. Por ejemplo: el producto 1 se basa en un nuevo material revolucionario que se puede obtener de..... y que reemplaza al material....., teniendo mejores propiedades en....., permitiendo ahorros de....., entre otros. A su vez la información para innovar se obtiene de....., teniendo acceso a tales fuentes de información.

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

La vida útil tiene que ver con estimar la cantidad de años que ese producto podrá ser valorado por el mercado antes de que se torne obsoleto. Por ejemplo, si el producto tiene que ver con un nuevo sistema de almacenamiento de información digital, es probable que la vida útil sea relativamente corta, estimada en un año, debido a los rápidos avances de esta industria. En cambio, si el producto que se lanza está relacionado con una industria que evoluciona lentamente en relación al producto, es probable que haya mayor probabilidad de vida útil del producto en el mercado.

El objetivo de calidad percibida tiene que ver con estimar cuál es el posicionamiento en la mente del consumidor o cliente. Por ejemplo, una calidad percibida alta en relación con actuales productos que satisfacen similares necesidades, podrá jugar con precios altos para conseguir mayores márgenes de ganancia. Pero esta particularidad requiere de mayores costos, por lo tanto hay que definir los objetivos de calidad buscados, para luego ir organizando el resto del modelo de negocio para conseguir un equilibrio entre el posicionamiento y el margen de ganancia buscados.

El precio de venta estimado tiene que ver con el precio de venta al consumidor final o cliente final, que se define en función de los precios de venta final que tienen productos que compiten con similares soluciones, necesidades, preocupaciones o propuestas de valor.

A cada producto hay que definirle las materias primas e insumos que se requieren para elaborarlo, con el costo asociado aproximado de los mismos.

Para cada producto describir cuál es el perfil del cliente ideal. Por ejemplo: personas de tal edad, tal sexo, tal religión, tal ubicación geográfica, tal nivel socioeconómico, etc. Tal empresa que atienda a tales personas, que tenga tantos empleados, tal nivel de facturación, que importe tales productos, entre otros factores que se consideren relevantes.

Una vez terminadas esas dos planillas, habría que pasar a la siguiente:

	Tareas previas y conocimientos requeridos	Tiempo de desarrollo (inicio y fin)	Recursos e inversiones estimadas	Fecha estimada de inicio de comercialización
Producto 1				
Producto 2				
.....				
Producto n				

Para cada producto hay que definir de la mejor manera posible cuáles son las tareas previas que se requieren para tener un producto listo para vender. Esto contiene la necesidad de realizar pruebas y validaciones técnicas, pruebas con clientes verdaderos. También cuál es el conocimiento, *know-how* (saber hacer), requerido para realizar el producto, y si se cuenta con ese *know-how* o hay que tercerizarlo en otros productores.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

Hay que recordar que en la grilla de validación una instancia de alto potencial es contar con el *know-how* propio en las instancias que son centrales en el negocio.

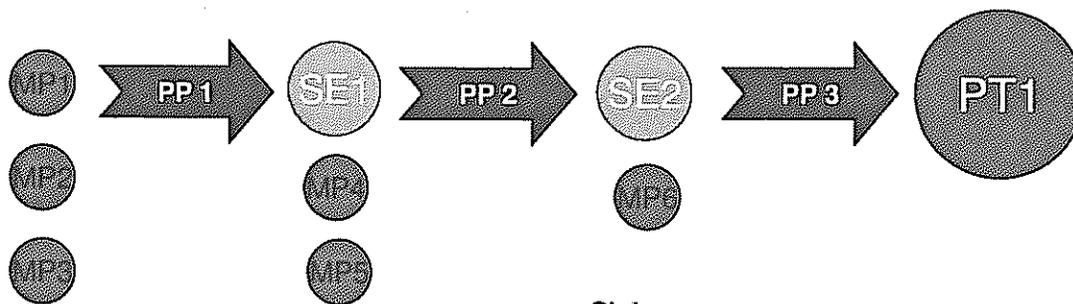
En función de lo anterior, estipular el tiempo de desarrollo requerido individualizando para cada producto el inicio y fin estimados.

Para cada producto hay que definir cuáles son todos los recursos requeridos para producir el bien y las inversiones necesarias para comprar esos recursos. Los recursos comprenden maquinarias, instalaciones, oficinas, herramientas, compra de insumos y materias primas para testeos, etcétera.

Finalmente, definir para cada producto la fecha estimada de inicio de comercialización; es decir, cuándo se podrá empezar a vender de manera recurrente a clientes potenciales, sabiendo que el producto fue testeado correctamente desde el punto de vista técnico.

Paso 2.2. Breve descripción del proceso productivo:

Ejemplo:



Siglas:

MP: Materia Prima

SE: Producto Semi-elaborado

PT: Producto Terminado

PP: Proceso Productivo

Las materias primas se van integrando a través de procesos productivos para convertirse en semielaborados, que a su vez se pueden ir integrando con otros semielaborados para convertirse en un producto final.

Se requiere de proveedores para las materias primas o para los semielaborados. Se requiere contar con recursos productivos (maquinarias, instalaciones, personal calificado) para realizar los procesos productivos. También se puede tercerizar la

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

producción de los semielaborados y de los procesos productivos a través de alianzas estratégicas.

En función de las estrategias comerciales y operativas, definir estrategias de compra de materias primas principales y tercerización de los procesos productivos con los lineamientos de los acuerdos a celebrar.

**PARADA
DE
CONTROL Nº 2**

- ¿Cuento dentro del equipo de socios con el *know-how* (saber hacer) de los procesos productivos para elaborar los productos o servicios, o necesito de nuevos integrantes (socios o aliados)?
- ¿Puedo acceder a precios de venta, costos, inversiones y tiempos de desarrollo requeridos?
- ¿Puedo inferir en esta instancia que podré contar con recursos personales dentro del equipo de socios para iniciar la etapa de desarrollo de productos y su posterior prueba piloto técnica?
- ¿Cuento con la posibilidad de alianzas estratégicas para disminuir la necesidad de inversión? ¿En qué magnitud? Ejemplo: contacto con centros de incubación que brindan el lugar; centros tecnológicos que pueden testear el producto; proveedores aliados que pueden brindar a riesgo materiales e insumos; clientes aliados que permiten testear el precio, la necesidad y percepción de calidad, el servicio de los productos a vender.
- ¿Puedo inferir en esta instancia que podré tener costos variabilizados gracias a la posibilidad de tercerización de la producción de los bienes (productos o servicios)?
- ¿Puedo inferir en esta instancia que podré contar con flexibilidad de cambios productivos y rápida escalabilidad sin tanta necesidad de grandes inversiones?
- ¿El tiempo de desarrollo y el inicio de la comercialización es coherente con la ventana de oportunidad y el ciclo de vida del producto?
- ¿Puedo inferir en esta instancia que podré conseguir subsidios para las inversiones requeridas para la fase temprana del proyecto?
- ¿Puedo inferir en esta instancia que podré conseguir inversiones de riesgo como contraparte de los subsidios?

Nuevas acciones para realizar con el equipo

- Realizar una nueva iteración con la grilla de validación para chequear mejoras en dicha planilla y el aumento del potencial en la oportunidad de negocios a partir del ingreso de los socios, la creación del concepto del negocio y de los productos, el

- acceso a recursos clave. (Una mejora puede ser pasar de la instancia de "A" o "P" a "V"; o simplemente correrse hacia una instancia de mejor potencial.)
- Realizar un nuevo ejercicio F.O.D.A.

Punto de reflexión

- ¿Conviene seguir adelante con el proyecto o estamos frente a un proyecto que no es alcanzable con el equipo de personas y los recursos que se tienen al alcance?
- ¿Necesitamos de más tiempo para ampliar nuestras redes, para buscar nuevos socios, nuevos aliados, nuevas oportunidades, tener más experiencia?
- ¿Me siento motivado y con energías para avanzar? ¿Sienten lo mismo los socios clave? ¿Se puede demostrar que hay un alto nivel de confianza entre los socios?

TERCERA VUELTA

Aspectos del mercado: clientes, proveedores, competidores e inversores

A partir del análisis de necesidades, preocupaciones, soluciones y valor agregado que nuestros productos o servicios atienden en un cliente particular, se puede empezar a analizar el mercado donde dichos productos o servicios van a participar. Es recomendable que esta tarea sea realizada por algún miembro del equipo que tenga experiencias o competencias naturales para entrevistar a actores del mercado donde se quiere incursionar (clientes, proveedores, vendedores, etc.), que pueda sistematizar la información para volcarla a una planilla que luego se pueda analizar, que tenga conocimientos sobre marketing y comercialización.

Paso 3.1. Relevamiento de productores de sustitutos

Lo primero es investigar y/o analizar cuáles son los productores que elaboran sustitutos de los productos del emprendimiento. El sustituto es un producto o servicio que atiende similares necesidades, preocupaciones, soluciones, valor agregado del cliente particular. Por ejemplo, en el mercado de las gaseosas se atiende la necesidad de saciar la sed de los consumidores, entre otras necesidades secundarias, y si mi producto es una gaseosa, tendré competidores directos como las principales marcas de gaseosas por todos conocidas, pero también otros competidores indirectos como los polvos para diluir, las aguas minerales, los jugos naturales, entre otros productos que atiendan la misma necesidad. Tanto los directos como indirectos son potenciales sustitutos de mi producto frente a un cliente.

Habría que listar los sustitutos (directos e indirectos) en orden de competencia y similitud con nuestros productos. A continuación aparecen las planillas recomendadas para iniciar este análisis:

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

	Nombre del productor y principales referencias	Precio de venta (Máx - Mín)	Ventas anuales (en \$ y unidades)	Calidad y valor percibido	Principales clientes y nivel de lealtad
Producto 1					
Sustituto 1.1					
Sustituto 1.2					
.....					
Sustituto 1.n					

	Principales proveedores y nivel de exclusividad	Costo directo (Máx - Mín)	Precio de venta mayorista (Máx-Mín)	Precio de venta minorista (Máx - Mín)	Distribuidores y zonas geográficas de venta
Producto 1					
Sustituto 1.1					
Sustituto 1.2					
.....					
Sustituto 1.n					

Para este trabajo de investigación de mercado se requiere entrevistarse con clientes potenciales, proveedores potenciales, distribuidores potenciales, todos aquellos que transaccionan en el mercado de bienes (productos y servicios) atendiendo similares necesidades, preocupaciones, soluciones a un cliente o consumidor final objetivo. Una forma útil de acceder a esta información es asistiendo a ferias y congresos relacionados con el mercado correspondiente a tales productos y servicios.

Haber definido estas planillas permite avanzar en una serie de pasos, como:

- Definiciones del mercado:
 - Desarrollar investigaciones y encuestas para entrevistar a clientes potenciales para evaluar sus procesos de compra y demandas potenciales y, a su vez, brindar información sobre los sustitutos (competidores).
 - Análisis de la competencia.
 - Evaluar la estructura del mercado y la cadena de valor para un mejor posicionamiento.
 - Definir estrategias y proyecciones comerciales.
 - Mercado de clientes.
- Definiciones respecto a proveedores.
- Definiciones respecto a inversores y actores estratégicos, para empezar a evaluar estrategias de salida del negocio en función de la maduración del mercado y del surgimiento de grupos empresarios nuevos que desearán ingresar al mercado.

Paso 3.2. Encuestas e investigación a clientes potenciales

Habría que listar la mayor cantidad de clientes objetivos que estén al alcance de nuestras posibilidades de contacto y desarrollar una serie de preguntas para entrevistarlos. A continuación presento un modelo de encuesta, como para que cada uno diseñe su propia encuesta o planilla de investigación de clientes y luego salga al mercado para entrevistarlos.

Nombre del cliente	Cliente Potencial 1	Cliente Potencial 2	Cliente Potencial 3	...Cliente Potencial N
Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto				
Valoración del cliente hacia nuestro producto Listar positivas Listar negativas				
Necesidad, problema, preocupación que resuelve el producto				
Cantidad requerida anual				
Monto presupuesto anual de compra del producto				
Actuales productos sustitutos				
Nivel de prioridad de compra del producto				
Ciclo y frecuencia anual de compra (entre la decisión y la recepción)				
Tiene certificación de proveedores (sí/no)				
Cuáles son los principales factores de aprobación				
Modalidad de compra				
Persona que decide la compra				
A través de activadores internos				
Llamada telefónica al productor				
A través de visitas de los productores				
Por sistema de gestión entrelazado cliente-proveedor				
A través de Internet				
A través de catálogos				
Directo a productores				
Datos de los productores (*)				
Representantes de productores				

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

Datos de los representantes (*)				
A través de mayoristas (quiénes)				
Datos de los mayoristas (*)				
A través de minoristas (quiénes)				
Datos de los minoristas (*)				
(*) Incluir en los datos				
Precios de compra				
Cantidad de compra				
Calidad producto				
Calidad servicio				
Garantía requerida				
Mantenimiento requerido				
Otros				
Nivel de lealtad a proveedores				
¿Compraría nuestro producto? (sí/no)				
Cantidad anual				
Fecha estimada				
Precio máximo que pagarían				
Requerirá de una validación previa (cuánto demora)				
Acordar condiciones de entrega (calidad, servicio pre y post venta)				
Tiempo promedio de pago a proveedores (al contado, a 30 días, a 90 días)				
¿Estarían en condiciones de manifestar una carta de intención por órdenes de compra?				

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

Análisis de la competencia

A partir de la primera investigación que realizamos a clientes referentes u objetivos, y tras obtener la información de los potenciales productores de sustitutos, hacemos una aproximación sobre quiénes de todos esos productores tienen productos que compiten directamente con los nuestros. Para ello es fundamental diferenciarnos de ellos a partir de características bien propias de nuestros productos (lo que llamo diferenciación estratégica).

Paso 3.3. Realizar una investigación de los competidores

	Competidor N°			
	1	2	3	4
Ventas anuales estimadas (\$)				
Participación de mercado estimada (%)				
Tácticas de marketing: - Promociones y publicidad. - Canales de distribución. - Políticas comerciales (términos en los cuales vende) - Soporte al cliente / servicios / capacitación. - Otros				
Descripción de la fuerza de ventas - Cantidad de vendedores				
Estructura de precios				
Precio venta minorista				
Previo venta mayorista				
Precio venta consumidor final				
Fortalezas				
Debilidades				

Paso 3.4. Estimar para cada competidor los costos y la rentabilidad de sus productos y servicios

Producto / Servicio	\$ por unidad	% de las ventas
Precio de venta		
Volumen de venta		
Costos de producción		
Margen bruto		

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

Costos fijos		
Ganancia antes de impuestos		
Ganancia después de impuestos		

Paso 3.5. Definir la lista de los mayores competidores por su nivel de participación de mercado

Ranking	Competidor	Participación de mercado estimada (%)

Paso 3.6. Definir la diferenciación con nuestros competidores más importantes

La diferenciación estratégica se logra gracias a ciertas ventajas competitivas en relación a los competidores, para lo cual habría que definir cuáles son esas ventajas en nuestra empresa y compararlas con las de los principales competidores.

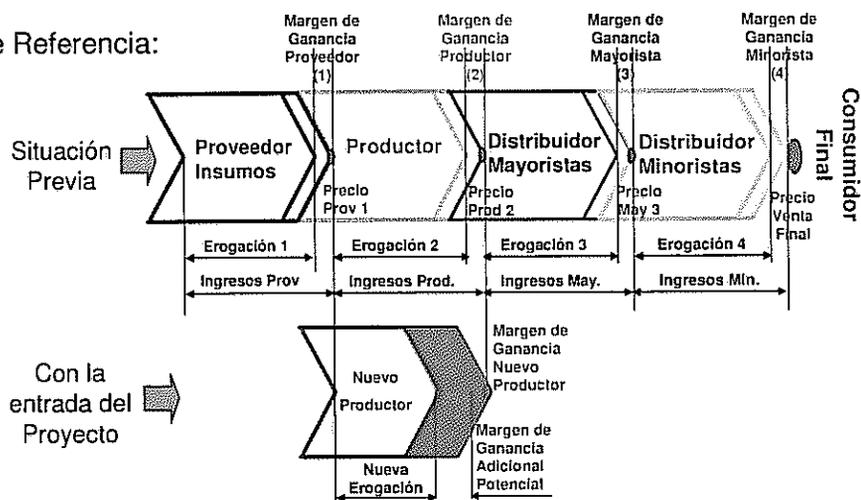
	DIFERENCIACION ESTRATEGICA		
	Empresa	Competidor 1	Competidor N
Características diferenciales del producto			
Calidad			
Servicio preventa			
Servicio postventa			
Marca líder			
Propiedad intelectual			
Contratos comerciales exclusivos			
Nichos de mercado			
Contratos de producción exclusivos			
Costos en producción			
Costos de marketing y distribución			
Flexibilidad de cambios de productos			
Aumento de la capacidad instalada			
Capacidad de innovación y desarrollo			
Accesos a mercados			

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Accesos a inversiones			
Otras ventajas competitivas			

Paso 3.7. Diagrama de la Cadena de Valor a partir del ingreso en el mercado de nuestra empresa:

Diagrama de Referencia:



Paso 3.8. Describir las fases operativas:

Nota: Es recomendable iniciar con un primer producto, debido a que permite focalizar en un nicho de mercado para desarrollar la curva de aprendizaje en factores de calidad, regulaciones, producción, entrega, adaptación a la cultura de los clientes, etc. También iniciar operaciones en una zona geográfica para luego moverse a otras zonas y hacer alianzas productivas para variabilizar costos y bajar riesgos comerciales.

Paso 3.9. Definir estrategias y fases comerciales de nuestro emprendimiento, en función del aprendizaje sobre la demanda, la producción y la venta:

Paso 3.10. Listar las alianzas comerciales planificadas

Alianza con algún distribuidor mayorista
Alianza con algún distribuidor minorista
Alianza con algunos proveedores
Alianza con algunos clientes

Paso 3.11. Definir la fuerza de venta y los agentes comerciales (distribuidores mayoristas y minoristas)

Cantidad de vendedores (por año, por cliente, por zona)
Forma de promoción y marketing (publicidad, ferias, otros)
Forma de venta (telefónica, por Internet, por catálogo, otros)
Acuerdos comerciales con distribuidores (mayoristas o minoristas)

Mercado de clientes

Paso 3.12. Definir a los primeros clientes con alta probabilidad de compra, fáciles de alcanzar y que ya demostraron aceptación de nuestra propuesta de valor

Producto 1	Nombre del Cliente:	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Inicio de ventas	Cantidad anual estimada de unidades	Facturación anual estimada
Cliente 1					
Cliente 2					
Cliente 3					
...Cliente N					
Total					

Paso 3.13. Definir el crecimiento estimado de las ventas del emprendimiento y la participación (*market share*, en inglés), tanto en cantidad de dinero como en unidades, discriminado por las zonas de venta (tanto minoristas como mayoristas, tanto locales como extranjeras)

Ventas	Año 1	Año 2	% Crec.	Año 3	% Crec.
Cantidad de clientes					
% de mercado					
Unidades Producto 1					
% de mercado					
Unidades Producto N					
% de mercado					
Facturación Producto 1					
% de mercado					
Facturación Producto N					
% de mercado					

Ventas	Año 1	Año 2	% Crec.	Año 3	% Crec.
Zona de venta 1					
% de mercado					
Zona de venta 2					
% de mercado					
Zona de venta 3					
% de mercado					
Zona de venta N					
% de mercado					

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Míguez

Adjuntar:

- Criterios utilizados para proponer las proyecciones.
- Fuentes de información utilizadas
- Investigaciones realizadas

Mercado de proveedores y alianzas productivas

En función de las definiciones del producto, proceso productivo, posicionamiento del producto (calidad, servicio, etc.) y estimaciones de venta, hacer un listado de los proveedores y alianzas estratégicas para la elaboración de cada producto.

3.14. Listado definido por producto de proveedores y alianzas

Materias Primas	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Condiciones comerciales	Inicio de compra	Costo por unidad	Cantidad de unidades anual	Compra en \$ anual
MP1						
Proveedor Principal						
Alternativa 1						
Alternativa 2						
MP2						
Proveedor Principal						
Alternativa 1						
Alternativa 2						

Semielaborados	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Condiciones comerciales	Inicio de compra	Costo por unidad	Cantidad de unidades anual	Compra en \$ anual
SE1						
Proveedor Principal						
Alternativa 1						
Alternativa 2						
SE2						
Proveedor Principal						
Alternativa 1						
Alternativa 2						

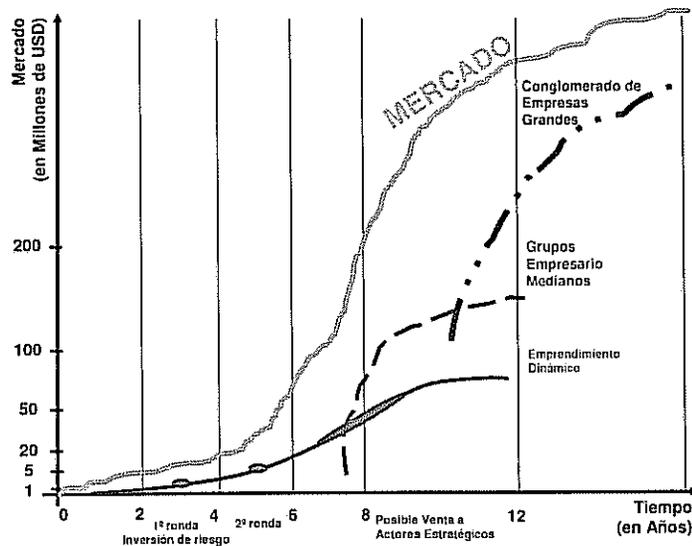
Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

Proceso Productivo	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Condiciones comerciales	Inicio de compra	Costo por unidad	Compra en \$ anual	Equivalente inversión
PP1						
Aliado Principal						
Alternativa 1						
Alternativa 2						
PP2						
Aliado Principal						
Alternativa 1						
Alternativa 2						

Mercado de capitales y actores estratégicos

Empezar a evaluar estrategias de salida del negocio en función de la maduración del mercado y del surgimiento de grupos empresarios nuevos que desearán ingresar al mercado.

En función de la posible evolución del mercado, como se detalla en el ejemplo siguiente, completar las planillas que se muestran *a posteriori*:



Paso 3.15. Lista de inversores potenciales

Primera ronda de inversión	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Año de requerimiento	Monto de la transacción	% Empresa a vender	Condiciones del contrato
Inversor 1					
Inversor 2					
Inversor N					

Segunda ronda de inversión	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Año de requerimiento	Monto de la transacción	% Empresa a vender	Condiciones del contrato
Inversor 1					
Inversor 2					
Inversor N					

Venta estratégica	Datos: domicilio, teléfono, e-mail, persona de contacto	Año de requerimiento	Monto de la transacción	% Empresa a vender	Condiciones del contrato
Empresa 1					
Empresa 2					
Empresa N					

**PARADA
DE
CONTROL Nº 3**

En función del análisis de los sustitutos y valoración del cliente de nuestros productos, indagar respecto de los siguientes puntos y justificar brevemente:

- ¿Podemos verificar que contamos con ventajas diferenciales (*uniqueness*) en nuestros productos y/o servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en relación con las de nuestros competidores?
- ¿Encontramos una clara fortaleza o conviene seguir innovando o cambiando los productos o servicios?
- ¿Podemos verificar que tenemos información para evaluar el tamaño del mercado, indicando cantidad de unidades vendidas y dinero facturado por todos los actores, tasa de crecimiento anual, quiénes son los principales actores del mercado, participaciones de mercado?
- ¿Podemos aseverar que estamos al inicio de la evolución de un mercado de alto potencial de crecimiento y que nuestra empresa acompañará ese crecimiento?
- ¿Podemos aseverar que el mercado es fragmentado o atomizado, y que tenemos posibilidades de ganar una posición de liderazgo para ir consolidando y ganando una participación importante de mercado?
- ¿Podemos verificar el grado de control que el emprendimiento tendrá sobre el mercado, incluyendo el control sobre los precios, los costos, los canales de distribución, los proveedores y los clientes, y la forma en que el emprendimiento puede influenciar estas variables, o por el contrario, verse sometido a la influencia que un competidor pueda ejercer sobre alguna de ellas?
- ¿Podemos aseverar que podremos contar con poder de venta frente a los clientes?
- ¿Podemos aseverar que podremos contar con poder de compra frente a nuestros proveedores?

- ¿Podemos aseverar que podremos cumplir con los requerimientos de compra de los clientes?
- ¿Podemos aseverar que no será un impedimento la forma de pago de los clientes? ¿Recordamos que al aumentar los días de cobro aumenta la necesidad de capital de trabajo, lo cual requiere de mayores inversiones?
- ¿Contamos con el *know-how* (saber hacer) para elaborar el producto o servicio con las pautas de diferenciación definidas?
- ¿Podremos acceder de manera directa a los clientes, o estamos frente a clientes leales a otros productos o empresas?
- ¿Están claras las condiciones de entrada del proyecto en la cadena de valor?
- ¿Está claro el beneficio que le brindaremos a un mayorista en relación con los competidores?
- ¿Está claro el beneficio que le brindaremos a un minorista en relación con los competidores?
- ¿Está claro el beneficio que le brindaremos a un cliente en relación con los competidores?
- ¿Está clara nuestra fuerza de compra a proveedores, quiénes son, los costos de compra de los insumos?
- ¿Existe un mercado de capitales para ir evolucionando y transformando el negocio? ¿Puedo tener acceso a ellos?

Nuevas acciones para realizar con el equipo

- Realizar una nueva iteración con la grilla de validación para chequear mejoras en dicha planilla y el aumento del potencial en la oportunidad de negocios a partir del ingreso de los socios, la creación del concepto del negocio y de los productos, el acceso a recursos clave. (Una mejora puede consistir en pasar de la instancia de "A" o "P" a "V"; o simplemente correrse hacia una instancia de mejor potencial.)
- Realizar un nuevo ejercicio F.O.D.A.

Punto de reflexión

- ¿El mercado donde incursionaremos es grande, emergente, fragmentado y en crecimiento?
- ¿Estamos seguros de que tenemos las capacidades y las ventajas competitivas como para entrar y sostenernos en el mercado?
- ¿Conviene seguir adelante con el proyecto o estamos frente a un proyecto que no es alcanzable por el equipo de personas y por los recursos que se tienen al alcance?
- ¿Necesitamos de más tiempo para ampliar nuestras redes, para buscar nuevos socios, nuevos aliados, nuevas oportunidades, tener más experiencia?
- ¿Me siento motivado y con energías para avanzar? ¿Sienten lo mismo los socios clave del proyecto? ¿Se puede demostrar que hay un alto nivel de confianza entre los socios?

CUARTA VUELTA

Aspectos del negocio. Modelización económica y financiera del negocio

Habiendo definido los parámetros comerciales y productivos, se empiezan a hacer simulaciones y proyecciones económicas y financieras. Desde el punto de vista económico, la clave pasa por verificar que entre los precios de venta (ingresos) y los costos (egresos) estemos logrando márgenes brutos del negocio superiores al 40 o 50%; las finalidades de estos márgenes brutos son financiar la curva de aprendizaje que se requiere para ir ganando conocimiento del negocio y, luego, generar barreras de entrada a competidores. Para ello hay que definir precios de venta que ya hayan sido aprobados o que entendemos que serán muy atractivos a los clientes y, también, haber verificado los costos a través de la investigación de mercado de los proveedores.

Por otro lado, con estas simulaciones económicas debemos verificar que estamos con costos variabilizados; es decir, tenemos la menor cantidad de costos fijos, que nos dan flexibilidad de cambios productivos de acuerdo con las demandas del mercado y para acotar los riesgos del negocio. Simplemente, imaginemos que hemos hecho grandes inversiones en maquinarias, instalaciones y por haber contratado personal calificado para elaborar un cierto producto; con el tiempo nos damos cuenta de que el producto no tiene la demanda esperada o no satisface los requerimientos de un cliente, o el mercado está muy inmaduro o muy concentrado. Por tanto, para acotar los riesgos se requiere verificar que estamos ante una estructura de costos variabilizada que nos permite cambiar la estrategia productiva en caso de ser necesario, y esto se logra principalmente a través de mecanismos de tercerización y de alianzas estratégicas productivas, que nos permitan tener un costo variable por unidad producida y vendida.

Una vez lograda la simulación económica y comprobado que estamos con una estructura de costos flexible y dinámica, se prosigue con la simulación financiera, donde hay que ir haciendo pruebas con el cálculo del flujo de caja hasta verificar que tenemos Variaciones de capital de trabajo positivas, o levemente negativas, y la posibilidad de inversiones incrementales que puedan ser autogeneradas por el negocio, o eventualmente que estas inversiones sean posible de conseguir en el mercado de capitales según lo demuestran las investigaciones previas (realizadas en la tercera vuelta de modelización).

Esta simulación económica y financiera puede modificar todos los puntos anteriores (las vueltas de Modelización), ir descartando y definiendo nuevos productos, descartando y definiendo nuevos clientes, descartando y definiendo nuevos proveedores, cambiando la estrategia de precios, cambiando la estrategia de costos, cambiando la estrategia productiva, comercial, etc. Este trabajo nos puede llevar a tener que realizar nuevas investigaciones de mercado.

La clave es iniciar un negocio con los parámetros económicos y financieros que sean de alto potencial para poder sustentar un crecimiento dinámico y perdurable en el tiempo.

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

A continuación iré mostrando los pasos a seguir para ir simulando los aspectos económicos y financieros del negocio, donde se requerirá de toda la información previa conseguida en las vueltas de modelización anteriores.

Paso 4.1. Definición de recursos que se requieren para poner en marcha el emprendimiento durante los primeros meses (fase temprana)

Ejemplos de recursos requeridos al inicio (sin IVA)	Fecha en que se necesita	Fuentes de obtención	Monto \$ ((Mín-Máx)	Presupuesto 12 meses (Mín-Máx)	Subtotales (Mín-Máx)
Alquiler de oficinas, depósitos, planta productiva					
Reformas edilicias					
Subtotal inversiones en infraestructura					
Gastos en estudio de mercado					
Compra de patentes u otra forma de <i>know-how</i> para desarrollo de productos					
Gastos para pruebas piloto técnicas (ensayos, validaciones, viajes, etc.)					
Subtotal inversiones en I&D					
Compra de maquinarias					
Herramientas productivas					
Inversión en instalaciones productivas					
Sistema de gestión (de calidad, de producción, de administración, otros)					
Compra de insumos y materias primas					
Compra de rodados (autos, camiones)					
Gasto de logística					
Compra de hardware y software					
Subtotal inversiones en producción y operación					
Viajes y ferias					
Campañas publicitarias (folletos, catálogos, otros)					
Subtotal gastos de comercialización					
Salarios					
Cargas (sociales, seguros, otros)					
Subtotal gastos de personal					
Gasto en sistemas de comunicación (teléfonos fijos y móviles)					
Gastos de capacitación y entrenamiento					
Gastos de constitución vehículo societario (legales, contables, impositivos)					

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Otros					
Subtotal Otros					
TOTAL (sin IVA)					
TOTAL (con IVA)					

Paso 4.2. Chequear todos los ítems de inversión que se pueden tercerizar para disminuir el nivel de inversión y gastos que se pueden variabilizar para reducir el nivel de riesgo y aumentar el nivel de flexibilidad y escalabilidad

Realizar tres nuevas planillas, como se sugiere a continuación:

1. En la primera, mostrar las inversiones que finalmente se pueden tercerizar (ya sea pagando por ellas o a través de un socio nuevo o una alianza estratégica nueva) y las que no (en todos los casos, indicando si es un costo fijo o un costo variable por unidad producida).
2. En la segunda planilla, cómo queda configurado el cuadro de amortizaciones o depreciaciones de las inversiones (que generan costos fijos).
3. En la tercera planilla, cómo queda configurada finalmente la estructura de costos (fijos y variables).

	Fuentes de obtención	Monto por unidad (\$/u.)	Monto \$ (Mín - Máx)	Presupuesto 12 meses (Mín - Máx)	Subtotales (Mín-Máx)
1. Tercerización de inversiones					
Tercerizaciones acordadas					
Concepto					
Inversiones mínimas requeridas (sin IVA)					
Concepto:					

	Plazo de amortizac. (años)	Inicio de amortizac. (año n°)	Monto a amortizar (en \$)	Gasto fijo de amortización (\$/año)	Subtotales (en \$)
2. Amortizaciones y depreciaciones					
Conceptos					
Activos fijos					
Inmuebles:	50				
Muebles:	10				
Rodados:	5				
Maquinarias y Equipos:	2 a 8				
Terrenos:	0				

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Míguez

Activos intangibles				
Marcas y patentes:	5 a 10			
Nuevos proyectos:	3 a 5			
TOTAL				

3. Estructura de costos sin IVA (después de variabilización)	Fecha en que se necesita	Monto por unidad (\$/u.)	Monto mensual \$ (Mín - Máx)	Presupuesto 12 meses (Mín - Máx)	Subtotales (Mín-Máx)
Costos variables directos					
Materia prima					
Insumos					
Packaging					
Mano de obra directa					
Electricidad					
Conceptos de tercerizaciones					
Costos fijos directos					
Amortización de máquinas específicas					
Alquileres de máquinas específicas					
Salarios de personal calificado para el producto					
Conceptos de tercerizaciones					
Gastos variables indirectos					
Comisiones de venta					
Publicidad					
Fletes					
Deudores incobrables					
Conceptos de tercerizaciones					
Gastos fijos indirectos					
Salarios personal administrativo					
Salarios personal gerencial					
Alquiler de oficinas					
Impresiones y útiles					
Conceptos de tercerizaciones					

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

Paso 4.3. Armado de planilla de resultados económicos y rentabilidad de los productos/servicios

Cuadros de proyecciones económicas	Año1	Año2	Año3
Unidades a vender (u.)			
Precio por unidad (\$/u)			
Costo variable por unidad (\$/u)			
Venta bruta			
Impuesto Ingreso Bruto			
Venta neta			
Costo variable			
Costo fijo directo			
Margen bruto			
(%) de venta			
Gastos fijos indirectos			
Gastos variables indirectos			
Otros gastos			
Beneficio antes del Impuesto a la ganancia			
Impuesto a la ganancia			
Beneficio después del Impuesto a la ganancia			
(%) de venta			

En esta planilla hay que incluir cada uno de los productos o servicios que se va a vender, con la cantidad a vender, su precio de venta y costo respectivo.

Notas adicionales:

La venta bruta se calcula multiplicando el precio de venta de cada producto por la cantidad vendida de cada producto.

La venta neta se calcula restando de la venta bruta el Impuesto a los Ingresos Brutos (II. BB.)

En relación al impuesto a los Ingresos Brutos, hay que conocer la tasa que aplica cada región, y se calcula multiplicando dicha tasa por las ventas brutas (la tasa de impuesto a los ingresos brutos típica en las provincias argentinas es 3%, pero hay que considerar caso por caso).

Para calcular el Margen Bruto hay que restar de las ventas netas todos los costos asociados a la producción de dichos productos (costos directos).

Para calcular el beneficio económico antes del Impuesto a la Ganancia, hay que restar del Margen Bruto todos los gastos fijos y variables indirectos, que son los gastos de estructura (administración, marketing, comercial, logística, etc.) que existan.

Luego se calcula el Impuesto a las Ganancias multiplicando la tasa correspondiente por el Beneficio antes de ese impuesto (ejemplo: tasa de impuesto a las ganancias en Argentina: 35%)

Finalmente se puede calcular el Beneficio Económico después de impuestos, restando del Beneficio antes de impuestos el impuesto respectivo.

Chequear en la grilla de validación

- Margen Bruto (que sea superior al 40% de las ventas).

- Chequear el punto de equilibrio económico y el tiempo para lograrlo (que sea inferior a los 12 meses).

Aspectos financieros

Para proyectar y evaluar los aspectos financieros hay que rever los conceptos de capital de trabajo y armado del flujo de caja que se adelantaron en el capítulo de validación.

Paso 4.4. Determinar la CAJA total necesaria para el desarrollo del *Start Up* durante los primeros meses:

Nota: incluyendo todos los recursos necesarios para su desarrollo y teniendo en cuenta los ciclos de conversión de caja (cómo y cuándo cobro) y los ciclos de pago a proveedores y demás recursos (cómo y cuándo pago). Cuando se trata de las finanzas de la empresa, es necesario analizar cuidadosamente e identificar el momento en que se materializan los movimientos reales de fondos, que están asociados a eventos económicos que pueden ocurrir antes, después o al mismo tiempo. Lo importante es ver que se cuenta con el dinero necesario para operar el negocio, y no quedarse sin plata, lo que puede determinar que el negocio no siga operando.

Paso 4.5. Determinar el punto máximo de exposición financiera, es decir, el capital total necesario para el emprendimiento:

Recordar metodología

1- Proyección de:

- Volúmenes
- Precios
- Costos
- Gastos



Aspectos
Económicos
(Cuadro de
Resultados)

2- Proyección de:

- Inversión en
Activos Fijos
- Variación de
Capital de
trabajo



Aspectos
Financieros
(Estado Contable)

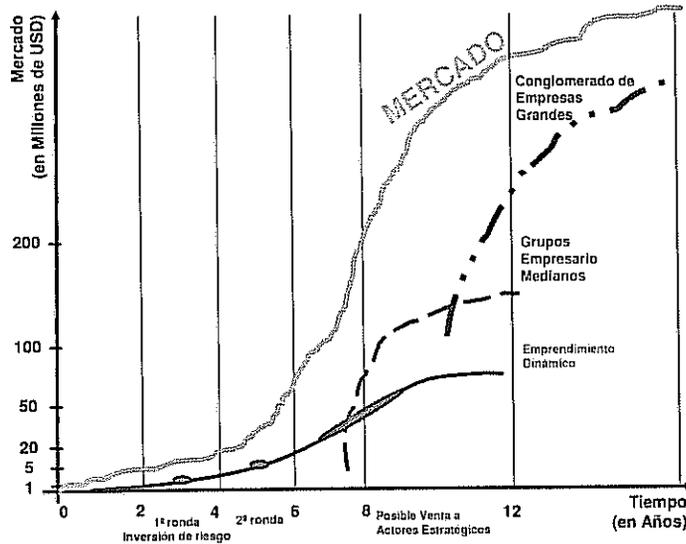


**Flujo de
Fondos**

Paso 4.6. Definir las alternativas de salida del negocio:

Nota: Recordar que antes de que un inversor de riesgo formal ingrese a un proyecto, a través de una inversión de dinero a riesgo, quiere saber cuáles son las alternativas de salida del negocio para poder evaluar el atractivo de la oportunidad. Las salidas del negocio se pueden encauzar de varias maneras:

- Recompra de acciones por parte de los socios del emprendimiento.
- Venta de acciones a un valor determinado en rondas de inversión sucesivas.
- Venta parcial o total de la empresa a un actor empresarial estratégico.
- Salida a Bolsa, lo que en inglés se denomina IPO (*Inicial Public Offering*).
- O, eventualmente, a través del repago de la inversión por los propios dividendos o beneficios que genera el negocio.



**PARADA
DE
CONTROL Nº 4**

En función del análisis de los sustitutos y valoración del cliente de nuestros productos, de haber creado los productos y haber investigado el mercado (de clientes, de proveedores, de competidores, de inversores), ahora, tras realizar la simulación económico-financiera, indagar al respecto respondiendo y justificando brevemente las siguientes preguntas:

- ¿Podemos verificar que contamos con una estructura de costos variabilizada, que nos permite expandir el negocio sin saltos bruscos de inversiones inalcanzables?
- ¿Podemos verificar que estamos fijando precios de venta que los clientes potenciales aceptarán?
- ¿Podemos verificar que podemos hacer frente a todos los requerimientos para producir el bien (producto o servicio), como ser:
 - Dificultades u obstáculos a enfrentar, por ejemplo: necesidades de equipamiento, competencias laborales, entrenamiento del personal, cumplimiento con estándares de calidad o normas legales en la fabricación y entrega de los productos o en la producción de los servicios.
 - Estimado del número de personas que serán necesarias para lanzar el negocio y cuáles serán las tareas clave a ser desarrolladas.
 - Definición sobre cómo se resolverán estos obstáculos o necesidades y cuánto dinero será necesario para poner el emprendimiento en marcha?

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- ¿Podemos verificar que los márgenes brutos son superiores al 50% y sostenibles en el tiempo?
- ¿Estamos convencidos de que el monto de dinero necesario para lanzar el emprendimiento es razonable con relación a los riesgos del emprendimiento y su potencial de ganancias?
- ¿Se ha simulado todo este ejercicio económico con todos los miembros del equipo? ¿Están motivados los miembros del equipo y colaboradores de los números del negocio? Las estimaciones preliminares sobre los recursos financieros necesarios deben compatibilizarse con las posibilidades del grupo emprendedor de asegurar los fondos necesarios, ya sea de un fondo de *Venture Capital*, de inversión propia, de familiares o *angels investors*, o de cualquier otra fuente que permita abastecer al emprendimiento.
- ¿Es conveniente dejar de lado ciertos productos pensados, por otros de mayores márgenes de ganancia o menores requerimientos financieros?
- ¿Estamos convencidos de que estamos en el momento indicado para lanzar el negocio, con el equipo de trabajo adecuado, y con un esquema de negocio flexible y dinámico?

Nuevas acciones para realizar con el equipo

- Realizar una nueva iteración con la grilla de validación para chequear mejoras en dicha planilla y el aumento del potencial en la oportunidad de negocios a partir del ingreso de los socios, la creación del concepto del negocio y de los productos, el acceso a recursos clave. (Una mejora puede ser pasar de la instancia de "A" o "P" a "V"; o simplemente correrse hacia una instancia de mejor potencial.)
- Realizar un nuevo ejercicio F.O.D.A.

Punto de reflexión

- ¿Conviene seguir adelante con el proyecto o estamos frente a un proyecto que no es alcanzable por el equipo de personas y por los recursos que se tienen al alcance? En este sentido hay que tener cuidado con comprometernos con una oportunidad que no tiene el potencial de dar la suficiente (justa, o esperada) compensación económica por el esfuerzo que demandará al equipo de socios, a empleados a riesgo, a inversores informales y formales.
- ¿Necesitamos de más tiempo para ampliar nuestras redes, para buscar nuevos socios, nuevos aliados, nuevas oportunidades, tener más experiencia?
- ¿Me siento motivado y con energías para avanzar? ¿Sienten lo mismo los socios clave del proyecto? ¿Se puede demostrar que hay un alto nivel de confianza entre los socios?

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

Paso 5.2. Hacer un listado de factores críticos de éxito para el primer año para el correcto desempeño del emprendimiento en el tiempo. (Se recomienda realizar una planilla por año, proyectando al inicio los dos primeros años.)

Factores críticos Año N°: _____	Descripción	Objetivo	Fecha de control	Responsable
1. Innovación y desarrollo				
Estudios de mercado realizados				
Análisis de proveedores				
Productos desarrollados				
Pruebas piloto implementadas				
Productos certificados				
Proveedores validados				
Sistema de I&D instalado				
2. Comercial				
Publicidad realizada				
Promoción realizada				
Encuestas a clientes realizadas				
Clientes alcanzados				
Ventas logradas				
Facturación lograda				
Sistema de gestión comercial instalado				
3. Producción				
Unidades producidas				

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

P1 al Pn			
Capacidad instalada de producción propia			
Capacidad de producción tercerizada			
Rendimiento productivo			
Sistema de producción instalado			
Nivel de satisfacción de calidad			
Nivel de satisfacción de clientes			
4. Calidad			
Estándar de calidad			
Capacidad instalada de control de calidad			
Sistema de aseguramiento de la calidad			
Encuesta de satisfacción de clientes			
5. Recursos humanos			
Selección de empleados			
Personas a emplear			
Descripciones de puesto			
Desarrollo plan de carrera			

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Miguez

Sistema de gestión de RRHH instalados			
Encuesta de satisfacción de las áreas			
6. Logística			
Producto a entregar a clientes			
Materia prima a recibir de proveedores			
Capacidad de flota propia			
Capacidad de flota tercerizada			
Sistema de logística instalado			
Encuesta de satisfacción de clientes			
7. Administración			
Puesta en marcha sistema de gestión			
Aspectos contables			
Aspectos legales			
Aspectos financieros			
8. Sistemas			
Sistemas instalados			
Encuesta de satisfacción de las áreas			
9. Planeamiento estratégico			

Análisis de mercado de inversores			
Plan estratégico del negocio			
Inversores contactados			
Fondos obtenidos			

Paso 5.3. Evaluar las consecuencias si alguno de los fundamentos tenidos en cuenta en el punto anterior no llegara a cumplirse (análisis de sensibilidad):

Paso 5.4. Describir los mayores riesgos que puede enfrentar el emprendimiento:

Paso 5.5. Estime el riesgo del emprendimiento: alto, medio, bajo:

**PARADA
DE
CONTROL Nº 5**

Volver a chequear los aspectos relacionados con el equipo de socios y de management, justificando brevemente:

- ¿Hay una visión compartida del negocio?
- ¿Hay un concepto compartido sobre la oportunidad a capitalizar?
- ¿Están al tanto de los riesgos del negocio? ¿Son aceptados?
- ¿Cuentan con el *know-how*, la experiencia, los contactos requeridos para las diferentes fases del negocio y para las diferentes funciones?

- ¿Cuentan con un balance entre un perfil emprendedor, otro administrativo y otro técnico?
- ¿Están comprometidos con las acciones que cada uno tiene que realizar en relación al plan de operaciones y a los factores críticos de éxito?
- ¿Se puede hacer *bootstrapping* entre los socios para disminuir al máximo el requerimiento de dinero para las primeras fases del negocio?
- ¿Se puede obtener del equipo de socios el primer equipo de gerenciamiento?
- ¿Están acordadas las funciones principales: en particular quién será el gerente general o coordinador general del emprendimiento? Una definición clara sobre quién va a hacer qué (roles, responsabilidades y tareas).
- ¿Están acordadas las reglas de juego entre los socios y el equipo de management?
- ¿Están equilibradas las participaciones accionarias en función del aporte de cada socio (*know-how*, tiempo, dinero, otros)?
- ¿Están acordados los honorarios profesionales para aquellos que operen el negocio en el día a día?
- ¿Está acordado el tipo de vehículo societario que se va a crear (ejemplo: SRL, SA, otros)? ¿Permitirá el mismo sucesivas transformaciones societarias: ingresos de nuevos socios, empleados a riesgo, inversores y aliados?
- ¿Se cuenta con un buen estudio de abogados para crear el vehículo societario e ir trabajando en los asuntos legales?
- ¿Se cuenta con un buen estudio contable para iniciar las operaciones de la empresa y llevar la contabilidad?

Nuevas acciones para realizar con el equipo

- Realizar una nueva iteración con la grilla de validación para chequear mejoras en dicha planilla y el aumento del potencial en la oportunidad de negocios a partir del ingreso de nuevos socios y alianzas, creación de nuevo concepto del negocio y de nuevos productos, y acceso a recursos clave. (Una mejora puede ser pasar de la instancia de "A" o "P" a "V"; o simplemente correrse hacia una instancia de mejor potencial.)
- Realizar un nuevo ejercicio F.O.D.A.

Punto de reflexión

- ¿Conviene seguir adelante con el proyecto o estamos frente a un proyecto que no es alcanzable por el equipo de personas y por los recursos que se tienen al alcance? En este sentido hay que tener cuidado con comprometernos con una oportunidad que no tiene el potencial de dar la suficiente (justa, o esperada) compensación económica por el esfuerzo que demandará al equipo de socios, a empleados a riesgo, a inversores informales y formales.
- ¿Necesitamos más tiempo para ampliar nuestras redes, para buscar nuevos socios, nuevos aliados, nuevas oportunidades, tener más experiencia?
- ¿Me siento motivado y con energías para avanzar? ¿Sienten lo mismo los socios clave del proyecto? ¿Se puede demostrar que hay un alto nivel de confianza entre los socios?

CAPÍTULO 8

Estrategias para el acceso a recursos clave

- Estrategia de preparación para la presentación del negocio
- La ficha técnica del negocio
- Sumario ejecutivo
- Presentación oral del negocio
- Plan de negocio
- Recomendaciones finales con respecto a la realización de un plan de negocio

Objetivos

- Analizar cuáles son los recursos más importantes a buscar, cuando buscarlos y quienes son los típicos poseedores de dichos recursos.
- Comprender una estrategia de preparación de los documentos y herramientas de comunicación del negocio para una efectiva presentación de los mismos ante los poseedores de recursos, entre ellos inversores de riesgo.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Un emprendedor profesional va aprendiendo a reconocer cuáles son los recursos que necesitará en su emprendimiento a lo largo del proceso emprendedor, así como las personas con quienes asociarse para ir construyendo el negocio. En el capítulo del proceso emprendedor profesional hemos visto la importancia de que el equipo emprendedor balancee los recursos requeridos en función de la oportunidad que se esté persiguiendo.

A través de la lectura de los diferentes capítulos hemos visto que se necesita:

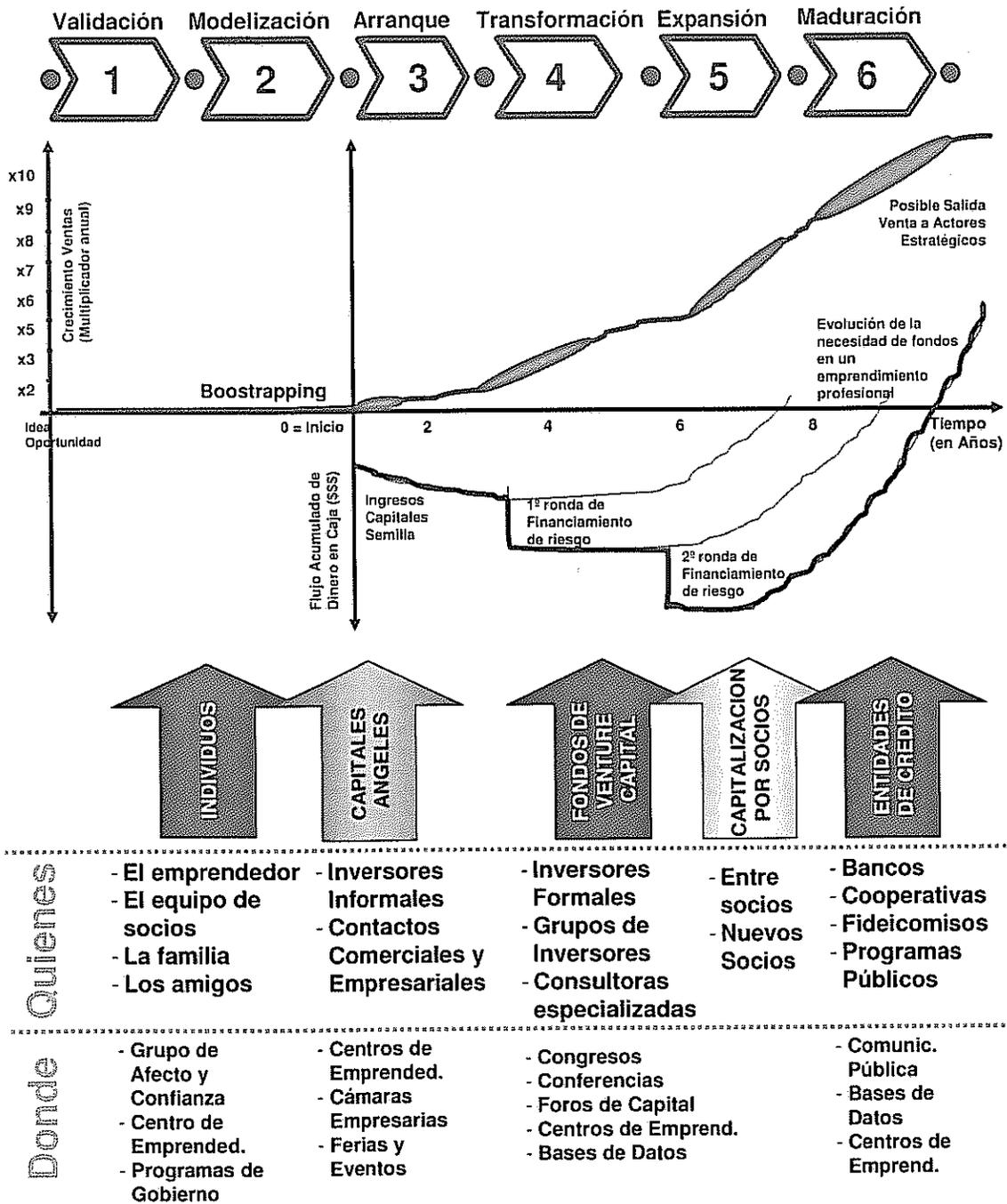
- Socios, *management*, especialistas, asesores legales, contables, impositivos, empleados.
- Activos de conocimiento: patentes, franquicias, marcas, desarrollos innovadores, entre otras formas de *know-how* (saber-hacer).
- Activos físicos: instalaciones y equipamiento.
- Agentes comerciales: distribuidores, vendedores, otros.
- Agentes de comercio exterior para importar y exportar mercadería.
- Primeros clientes.
- Primeros proveedores.
- Recursos monetarios (\$\$\$): ahorros personales, inversores e instituciones financieras.
- Otros.

Debido a que al comienzo del emprendimiento no hay dinero para comprar los recursos requeridos, el emprendedor recurre a socios que puedan ir supliendo las necesidades de dinero para la compra de los recursos o para contratar a las personas que cumplan funciones operativas. Otra forma posible surge del establecimiento de alianzas estratégicas con otras personas o empresas que tienen los recursos que el emprendimiento necesita. Debido a que tienen ese recurso ocioso, lo pueden brindar a cambio de una propuesta de valor que les haga el emprendedor, como ser convertirlos en socios de la empresa a futuro, darles un porcentaje de la facturación o de las utilidades de la empresa, etc. Se denomina este tipo de acción "Captura de recursos" y en la jerga *entrepreneur* se la denomina *bootstrapping*. La estrategia de la captura de recursos pasa por ir controlando los bienes a los que uno tiene acceso de manera de no tener que pagarlos con dinero.

El emprendedor profesional es denominado un constructor de negocios, porque va integrando de manera estratégica en el tiempo a quienes tienen los recursos disponibles para el emprendimiento para no tener que comprarlos y cargarse con grandes requerimientos de dinero y costos fijos al principio del emprendimiento. Es una manera de ir acotando el riesgo y generando el valor requerido entre varios actores, quienes entre todos conspiran para que el negocio prospere lo antes posible. A su vez, cada actor que se involucra va ayudando a la modelización del negocio para que se potencie y logre conseguir importantes beneficios económicos lo antes posible.

A continuación un esquema que ejemplifica quiénes son los prestatarios de recursos más comunes de acuerdo con la evolución del emprendimiento, cuándo y dónde buscarlos:

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

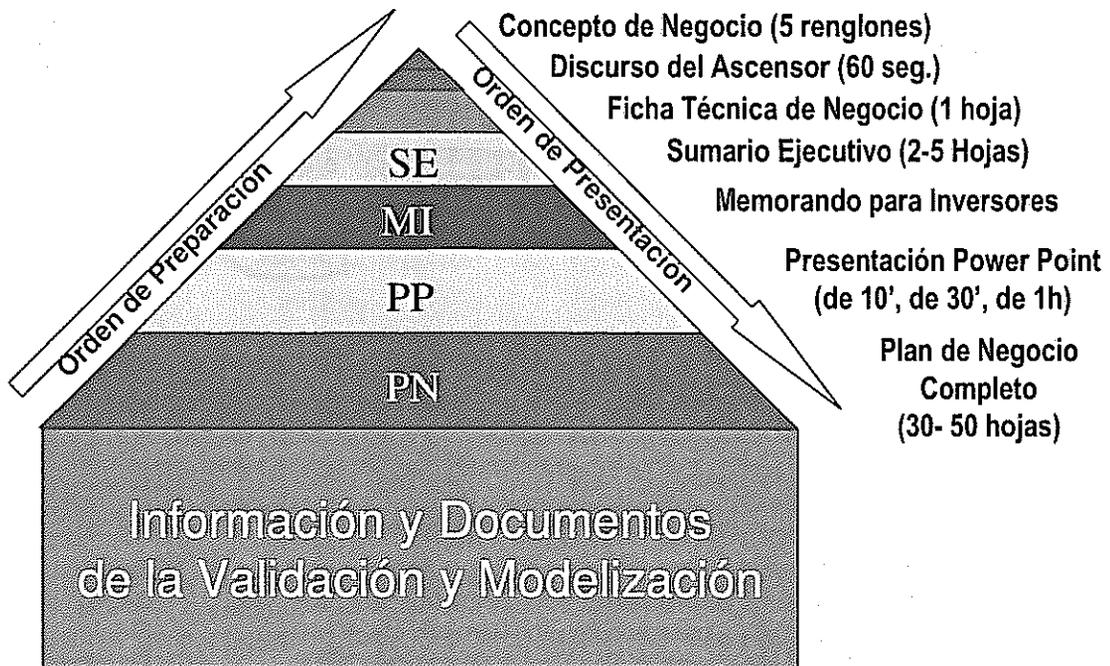


Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Estrategia de preparación para la presentación del negocio

Para avanzar en el proceso de captura de recursos, tanto monetarios como no monetarios, es fundamental tener una actitud profesional respecto de la presentación del negocio frente a los potenciales prestatarios o dadores de recursos. Si bien al inicio del emprendimiento esta actitud no es tan importante pues quienes aportan los recursos suelen ser familiares, amigos, contactos fuertes que confían en los emprendedores a cargo, va aumentando la importancia de presentar profesionalmente el negocio a medida que se avanza en el proyecto, sobre todo cuando se presenta a inversores de riesgo formales.

A continuación esquematizo una estrategia de preparación del negocio para que la presentación resulte efectiva a la hora de contactarse con los mismos:



Con respecto al orden de preparación, el emprendedor que transitó por el proceso de validación y modelización puede rápidamente desarrollar un "Plan de Negocio" (como más adelante se muestra), de allí hacer un buen sumario ejecutivo del negocio y una excelente presentación oral, y con todo ello lograr una síntesis del negocio que se pueda expresar en pocas palabras o escribir en pocas líneas de un documento. Cuando se transita este proceso de preparación, el emprendedor logra un grado de convicción sobre el negocio que es la principal herramienta de seducción para atraer recursos al proyecto, pues se verá a un emprendedor convencido sobre el negocio que despierta pasión y energía entre quienes se involucran con el proyecto.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Como en el esquema se muestra, el orden de preparación del negocio es inverso al orden de presentación del mismo. En otras palabras, no es recomendable presentarle a un potencial prestatario de recursos toda la información del negocio que surge de la validación o modelización, pues llevaría mucho tiempo (más de 2 horas), estaríamos aportando información muy confidencial y se corre el riesgo de que quien esté escuchando no preste atención, ya sea porque no logra visualizar el foco del negocio o porque siente que está perdiendo el tiempo pues no es el negocio donde quiere involucrarse.

Por tanto, la estrategia para ser efectivo a la hora de presentarse frente a un potencial prestatario o dador de recurso es empezar por presentar un concepto de negocio sintético, que no se exceda las cinco líneas si la presentación es en formato escrito, y si la presentación es oral, que no exceda los 60 segundos de explicación del negocio. Para practicar lo anterior se utiliza la técnica del "Discurso del ascensor" (en inglés, *elevator pitch*), que consiste en explicar en no más de 60 segundos el negocio a un potencial inversor emulando que se sube a un ascensor y se asciende una cierta cantidad de pisos.

En esta presentación se debe transmitir pasión, compromiso y conocimiento del negocio; que se cuenta con un equipo sólido, confiable, con capacidades complementarias; que se tiene una oportunidad o idea muy buena como para ser rechazada; que existen clientes interesados y un mercado potencial que dan proyecciones económico-financieras de alto crecimiento; y que se cuenta con un plan de negocio que es creíble, alcanzable y focalizado. Y es de muy buen agrado si se cuenta con un modelo de negocio probado y funcionando, comúnmente denominado "Prueba piloto".

De esta manera podemos ver si nuestro negocio seduce a quien lo está escuchando sin hacerle perder tiempo y también sin hacerle perder tiempo al proyecto, pues el proceso de búsqueda de recursos demanda mucho tiempo.

En caso de que haya interés por parte de quien esté escuchando o leyendo esta mini propuesta de negocio, a través del discurso del elevador o de las cinco líneas de negocio, el paso siguiente sería enviarle un documento escrito, llamado "Ficha técnica del negocio", que consiste en un documento de una hoja que contiene estas cinco líneas conceptuales del proyecto y, a continuación, una planilla con los principales indicadores económicos y financieros del proyecto.

En los próximos puntos describiré cuál es contenido fundamental que debe tener cada una de estas etapas de presentación, pero a continuación sintetizaré la interacción entre ellas para que pueda comprenderse el orden de presentación.

Habiendo pasado la instancia de la ficha técnica del negocio y vislumbrando que el prestatario de recursos sigue interesado y desea mayor información, se le puede enviar el sumario ejecutivo del negocio (en inglés, *executive summary*) que consiste en dos a cinco hojas que sintetizan todo el plan de negocio. Si el interesado es un inversor, se le presenta un documento anexo con las condiciones de inversión, a través de un documento llamando "Memorando de inversión" (en inglés, *offering memorandum*).

Esta entrega de información puede ir de la mano de una presentación oral del negocio, donde se suele utilizar una herramienta informática denominada *powerpoint*. Esta

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

presentación debe durar 10 minutos, pero si el interesado lo permite puede extenderse hasta los 30 minutos.

Habiendo atravesado esta instancia, es probable que el interesado en aportar recursos al proyecto quiera saber más sobre el mismo, quiera ver todo el plan de negocio – documento de unas 50 hojas que incluye el detalle las planillas económicas y financieras, el plan de marketing, el plan de desarrollo del producto, entre otros puntos que detallaremos más adelante—. En esta instancia es recomendable firmar un acuerdo entre el interesado y el emprendedor a cargo del proyecto, una carta de confidencialidad, que significa que por x años (por ejemplo dos años) el interesado guardará confidencialidad de toda la información que estará recibiendo. También se suma un acuerdo de no competencia y exclusividad, que significa que por tantos meses (por ejemplo tres meses) tanto el emprendedor como el interesado no podrán estar hablando con otras partes que compitan con la alianza o el acuerdo a celebrar entre las partes. Esto significa que el emprendedor no puede seguir buscando a otros prestatarios de ese recurso y el prestatario no puede estar negociando con otros emprendedores con algún proyecto similar. Estos acuerdos permiten que ambas partes se comprometan mutuamente y vaya aumentando el nivel de confianza entre ellas.

Habiendo introducido el orden de presentación, paso a describir con mayor detalle el contenido que se recomienda para las herramientas respectivas de comunicación del negocio.

- La ficha técnica del negocio.
- El sumario ejecutivo.
- La presentación oral (*powerpoint*).
- El plan de negocio.

En todos estos puntos se presentará de manera sintética lo que se requiere para armar estos documentos o herramientas. El contenido se obtiene principalmente de toda la información que se recabó tras realizar el proceso de validación y modelización del negocio.

Libro: El Emprendedor Profesional
 Autor: Daniel Míguez

Ficha técnica del negocio

Representantes: (Nombre y apellido de los responsables del proyecto)

Fecha de actualización: (completar)

Resumen de 5 líneas como máximo del negocio:

Completar el siguiente cuadro indicando la moneda con la que se está trabajando

Fondos necesarios	Cantidad de fondos que necesita para lanzar el negocio.
Oferta para inversores	Contraprestación para los inversores.
Tipo de sociedad	Estructura jurídica.
Facturación anual estimada (primeros tres años)	Especificar la facturación anual estimada para cada uno de los primeros tres años, mostrar cada año por separado.
Meses estimados para el punto de equilibrio	
Meses estimados para llegar al flujo de fondos positivo	
Máxima exposición de caja en el flujo de fondos	Flujo de fondos alcanza su punto más negativo.
Mes estimado de máxima exposición en el flujo de fondos	
Principales riesgos del negocio	Factores que podrían alterar sensiblemente y en forma negativa las consideraciones del plan de negocio.
Principales inversiones	¿En qué cosas va a gastar la mayor parte de los fondos recibidos?

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Sumario ejecutivo (SE)

Es la primera sección de un plan de negocio y en él se busca atraer el interés del lector. Para esto, el SE debe ser breve, no más de dos a tres páginas. En ellas se debe conseguir describir la oportunidad de negocio, por qué existe y cómo la nueva compañía va a capturarla. Esta sección del plan se prepara al final.

El SE debe prepararse después de haber terminado de completar el plan de negocio (o en inglés, *Business plan*). Es importante tener en cuenta que el SE no es un resumen del plan, tampoco una introducción al plan ni una acumulación de elementos clave del mismo; el SE es en realidad un plan de negocio en miniatura.

El SE es esencialmente importante para aquellas empresas/empresarios en búsqueda de dinero y recursos, porque los inversores leen el sumario para determinar rápidamente si el plan es de su interés. Por eso es muy importante lograr que el SE sea atractivo. Por lo tanto, es fundamental dedicar una gran cantidad de tiempo a explicar todo el negocio en dos a tres páginas. El SE usualmente contiene las siguientes partes:

1. Breve descripción de la compañía.
2. Descripción del concepto del negocio.
3. La oportunidad y la estrategia.
4. Productos, servicios, competencia.
5. El mercado a atacar (*target*) y las proyecciones.
6. Ventajas competitivas.
7. El modelo de negocio, la rentabilidad y la oportunidad de retorno.
8. El *management team*.
9. La oferta y estrategia de salida para inversores (*exit*).

Algunos comentarios sobre estos puntos

- **Breve descripción de la compañía**
 - Hay que explicar la misión y visión de la empresa, quiénes la componen, cuándo fue formada, su historia, logros a la fecha (dos renglones).
- **La oportunidad y la estrategia**
 - ¿Cuál es la oportunidad?
 - ¿Cuál es la causa para que la oportunidad exista?
 - ¿Por qué es atractiva?
 - ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito? (¿Qué es lo que el emprendimiento necesita hacer bien para tener éxito?)
 - ¿Cuál es la estrategia de entrada para explotarla?
- **Descripción del concepto del negocio, y del negocio**
 - ¿En qué tipo de actividad se desempeñará la nueva compañía?
 - Breve descripción de los productos y servicios.
 - ¿Cuáles son los aspectos únicos de nuestros productos/servicios?
 - ¿Cuáles son los aspectos únicos de nuestra tecnología?

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

- ¿Tengo algún tipo de propiedad intelectual? (patentes, secretos comerciales, *copyright*, marcas)
 - En cuanto al concepto, ¿cómo es que nuestro producto o servicio cambiará la forma en la que los clientes realizan sus operaciones actuales?
- **El mercado (target) y las proyecciones**
- Identificar y explicar brevemente la industria, el mercado y la oportunidad de mercado.
 - ¿Quiénes serán los primeros grupos de clientes?
 - ¿Cuál será el plan para alcanzar a estos grupos de clientes?
 - ¿Cómo se posicionarán los productos y servicios?
 - Indicar el tamaño y tasa de crecimiento del mercado o de los segmentos o nichos a atacar.
 - Tendencias de la industria.
 - Ventas estimadas en unidades y \$ para los próximos tres años (pueden ser cinco).
 - Posicionamiento en precios (estrategia de precios).
- **Ventajas competitivas**
- Indicar cuál es la ventaja competitiva significativa que se tendrá a partir del producto innovador o servicio que se está presentando. La ventaja puede provenir también de la estrategia, o de la explotación de las debilidades de los competidores, de la generación de alianzas estratégicas, de contratos de exclusividad u otras condiciones contextuales.
- **El modelo de negocio, la rentabilidad y la oportunidad de retorno**
- Márgenes brutos.
 - Ganancias esperadas.
 - Tiempo para el punto de equilibrio positivo.
 - Tiempo para el punto de *cash flow* positivo.
 - Retorno de la inversión esperada.
- **El management team**
- Resumir los conocimientos, experiencias, habilidades, y *know-how* del líder emprendedor y de los miembros del equipo. Destacar logros previos, especialmente en el manejo de P&L (*profit & loss* – ganancias & pérdidas) y experiencia en gerencia general. Armado de equipos de trabajo con su consecuente dirección y esquema de motivación.
- **La oferta y estrategia de salida (exit)**
- Brevemente se indica la cantidad buscada de dinero, el tipo de transacción esperada (deuda o *equity*), cuánto de la compañía se está pensando ofrecer por esta financiación o capitalización, cuál será el principal uso que se le dará al capital y de qué manera el inversor podrá lograr un retorno acorde al riesgo.

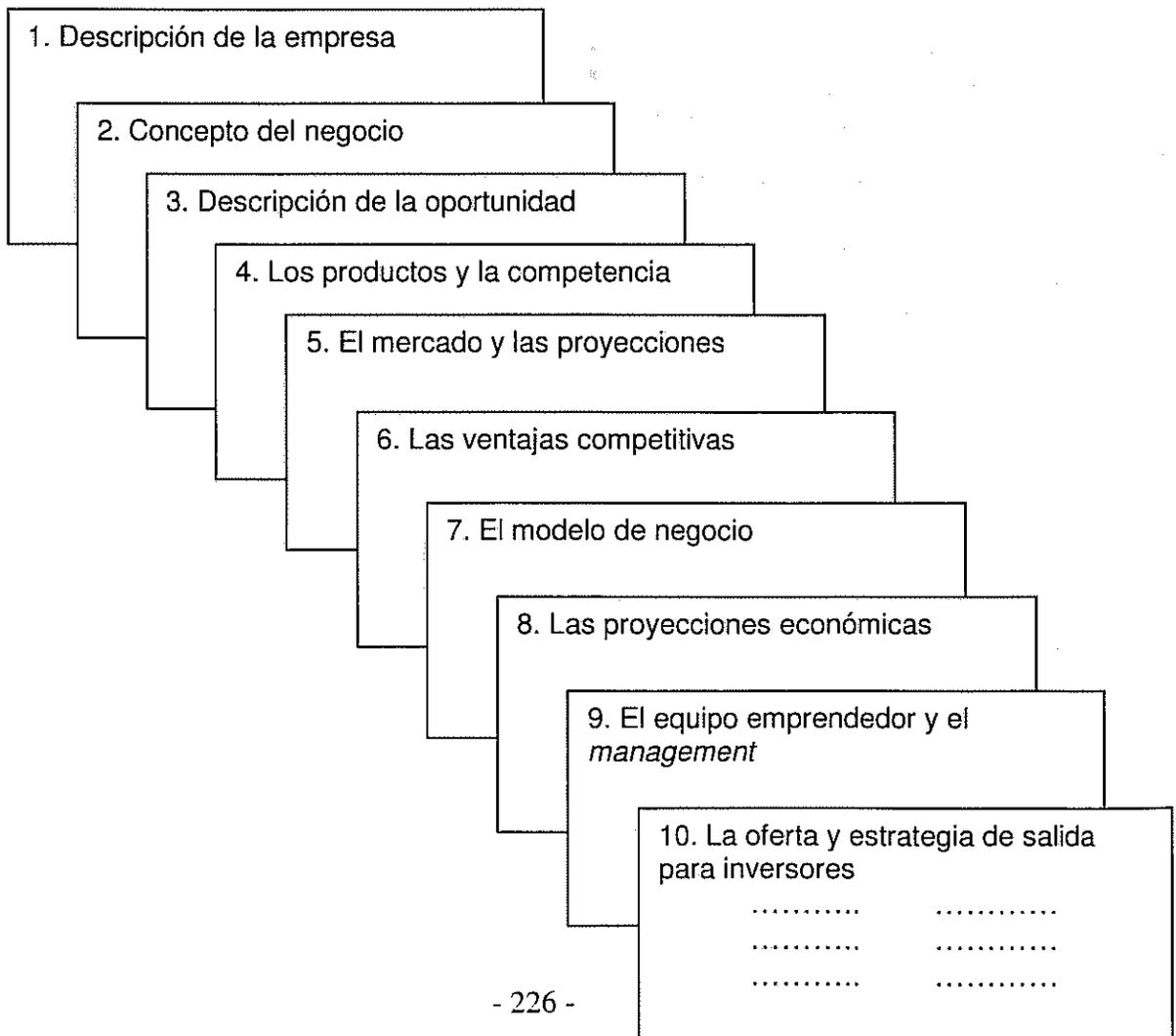
Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

Presentación oral del negocio (*powerpoint*)

La presentación oral del negocio se puede desarrollar con la ayuda de la herramienta informática *powerpoint* u otra similar; se realiza incorporando cada punto del sumario ejecutivo en una hoja (o en inglés, *slide*) de *powerpoint*. Se recomienda realizar algún curso que enseñe cómo desarrollar esta presentación de manera prolija y efectiva, para que sea factible de ser interpretada por el auditorio. Hay que realizar presentaciones que duren 15 minutos.

Recordamos que la convicción del emprendedor y la demostración de compromiso y tenacidad son claves para sortear todas las preguntas que provengan del auditorio. Para el inversor resulta sencillo marear al emprendedor con preguntas, él necesita comprobar que está frente a un buen "capitán de barco". Si son dos emprendedores, dos socios-líderes, deben hablar los dos de manera organizada, sin pisarse. En caso de que la presentación sea realizada por el equipo, deberán practicarla muy bien para que cada uno hable de acuerdo con sus competencias y en el momento indicado.

A continuación un esquema que ayuda a interpretar el orden de cada hoja de presentación:



Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

Plan de negocio

La preparación del plan de negocio es un proceso arduo, sistemático y sistémico. Es una de las herramientas básicas que me permite estar preparado para encarar el proceso de búsqueda de recursos. La decisión de hacer un plan de negocio involucra tiempo, dinero y recursos; por ello, cuanto mejor esté validada la idea y modelizado el negocio, más fácil y armónica será la realización de este documento.

Cuanto más tiempo le dedique a su realización podré aprender más y más sobre mi negocio para:

- Validar, modelizar y capitalizar continuamente la oportunidad.
- Acotar el riesgo.
- Alinear el equipo, las alianzas, los recursos.
- Tomar decisiones rápidas.
- Transmitir pasión y convicción.
- Negociar acuerdos y acelerar la puesta en marcha.

Si bien resulta útil para el proceso de búsqueda de recursos, para recibir inversión de riesgo, es recomendable que todo emprendimiento realice un plan de negocio, pues como se explicó en el capítulo de proceso emprendedor, éste permite que todos los actores involucrados con la empresa estén alineados de acuerdo con el foco de acción del negocio. El plan de negocio permite entender el objeto de negocio, la visión, la industria donde se va a operar, el plan de operaciones, el plan financiero, los objetivos económicos buscados, las personas requeridas para hacer funcionar el negocio, entre otros.

Abajo presento una tabla de contenidos recomendados para incorporar en el plan de negocio. Hay que recordar que la mayoría de estos puntos fueron explicados cuando se desarrollaron los capítulos de validación y modelización. Se recomienda que el plan de negocio no exceda las 50 carillas.

Por tanto, el plan de negocio se presenta como un documento que pretende mostrar de manera organizada y prolija toda la información del negocio para que sea interpretada por todos los actores involucrados: socios, *management*, empleados, inversores, potenciales inversores, clientes, proveedores, etcétera.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Tabla de contenidos

1. Resumen ejecutivo

Es generalmente corto y conciso, y se aconseja desarrollarlo una vez finalizadas las diferentes secciones del plan de negocio.

- Breve descripción de la compañía.
- Descripción del concepto del negocio.
- La oportunidad y la estrategia.
- Productos, servicios, competencia.
- El mercado a atacar (*target*) y las proyecciones.
- Ventajas competitivas.
- El modelo de negocio, la rentabilidad y la oportunidad de retorno.
- El *management team*.
- La oferta y estrategia de salida para inversores (*exit*).

2. La industria y la compañía: sus productos-servicios

En esta etapa se analiza el producto, sus factores innovadores y su interacción con la competencia.

- Descripción de la industria.
- La compañía y el concepto de negocio.
- El producto.
- Estrategia de entrada y crecimiento.

3. Estudio de mercado

Debido a la dependencia crítica de las diferentes etapas del plan de la información obtenida en el estudio de mercado, es aconsejable realizar primero esta etapa.

Las estimaciones de ventas determinadas en esta sección influyen directamente en el tamaño de las operaciones que se manejarán en el proyecto. Por eso es necesario dedicar suficiente tiempo a esta etapa.

- Clientes.
- Tamaño del mercado y tendencias.
- Competencia y límites de la misma.
- Estimación de ventas y porción del mercado.
- Evaluación del mercado durante el progreso del proyecto.

4. Modelo de negocio y aspectos económicos

Las características financieras y económicas, que incluyen los márgenes de ganancias del proyecto, son los principales atractivos de la oportunidad. Los flujos y ciclos de operaciones son importantes para establecer una estrategia de inversiones.

- Márgenes bruto y operativo.
- Utilidades potenciales y durabilidad.
- Costos fijos, variables y semi-variables.
- Tiempo en meses hasta alcanzar el punto de equilibrio.
- Tiempo en meses para llegar a un flujo de fondos positivo.

5. Plan de marketing

La estrategia de marketing describe la forma en que se mantendrán las proyecciones estimadas de ventas. A través de la misma, se pueden explotar las oportunidades y ventajas competitivas.

- Estrategia global de marketing.
- Estrategia de precios.
- Táctica de venta.
- Política de servicio y garantías.
- Publicidad y promociones.
- Distribución.

6. Plan de desarrollo

Los recursos necesarios para poner a punto el producto o servicio deben ser analizados y estudiados con detenimiento, ya que muchas veces los costos terminan siendo mayores que los estimados. Estos costos incluyen la ingeniería necesaria para producir el producto para la prueba piloto, los puntos de control y políticas de producción.

- Tareas requeridas para el desarrollo.
- Dificultades y riesgos.
- Mejoras del producto y productos nuevos.
- Costos.
- Documentos de propiedad.

7. Plan de producción y de operaciones

En esta etapa se analiza la ubicación óptima de la empresa, las maquinarias y facilidades necesarias para producir o realizar el servicio; la disponibilidad de mano de obra, el control de producción y de inventario, los servicios disponibles; las necesidades de tercerización y el control de la misma.

- Ciclo operativo.
- Localización.
- Facilidades y mejoras.
- Planes y estrategias productivas.
- Documentos legales y reglamentos.

8. El equipo de trabajo y socios

En esta sección se incluyen los puestos que se deben ocupar, aquellos que son críticos para una correcta administración y las personas clave para el negocio.

- Organización.
- Personal clave.
- Compensaciones y participación en la empresa.
- Otros inversores.
- Contratos de empleo y acuerdos de opciones de acciones e incentivos.
- Junta directiva y socios (antecedentes).
- Derechos y restricciones de los empleados, directivos y socios.
- Consejeros profesionales y servicios que soportan la empresa.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

9. Plan de acciones iniciales

Aquí se muestran las tareas que deben realizarse, su interacción y, en especial, los tiempos requeridos para lograr el lanzamiento del negocio y concretar los objetivos del plan de negocio.

10. Riesgos críticos, problemas y suposiciones

Todo nuevo emprendimiento tiene una tasa de riesgo e incertidumbre importante. Es necesario conocer los riesgos potenciales que pueden afectarlo y sus consecuencias adversas para la empresa y su personal. Los riesgos a analizar deben incluir tanto los endógenos como los exógenos, los recurrentes como los eventuales, y establecer las estrategias para acotarlos.

11. Plan financiero

El plan financiero es la base para establecer la viabilidad del proyecto, establecer los requerimientos de financiamiento y evaluar la oportunidad de inversión en el emprendimiento. Aquí también se analizan las diferentes alternativas de financiamiento y estrategias que pueden utilizarse para optimizar las inversiones y evitar los baches financieros.

- Ingresos supuestos y estado de resultados.
- Gráficos de punto de equilibrio y cálculos auxiliares.
- Gráficos del *cash flow* acumulado.
- Control de costos.
- Aspectos a resaltar.

12. Propuesta ofrecida

En esta sección se propone el monto de inversión requerida, la seguridad que se ofrece al inversor, las garantías y el flujo de fondos del inversor.

- Financiamiento deseado.
- Oferta.
- Capitalización.
- Uso de los fondos.
- Retorno del inversor.

Recomendaciones finales con respecto a la realización de un plan de negocio

Hay que recordar que a las alianzas o inversores que uno contacta para pedirles recursos o inversión se les debería presentar primero un concepto de negocio; si es de su interés, el paso siguiente sería presentarles un sumario ejecutivo y, finalmente, compartir con ellos este documento si previamente se acordó mutua confidencialidad.

Cuando un emprendedor está por presentar su proyecto o se encuentra en el proceso de búsqueda de recursos, suele cometer errores desde el punto de vista del inversor que hacen que rechace el proyecto por inmaduro. Los inversores que están en el mundo emprendedor suelen ver 200 a 400 proyectos por mes; por tanto, a continuación

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

presentamos algunos detalles interesantes, fruto de la recolección de estas experiencias desde el punto de vista de los inversores.

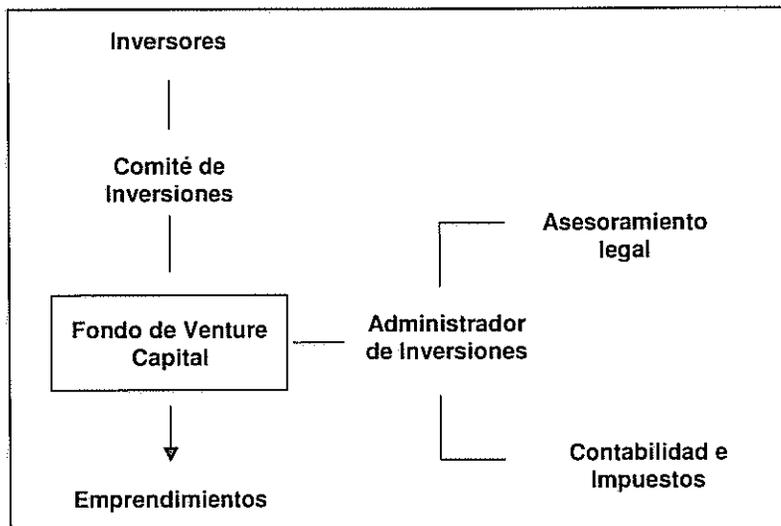
- El plan debe ser lógico, comprensible y lo más corto posible. Además, debe tener fuentes fidedignas de información.
- Dejar que los pronósticos de mercado y de ventas determinen el financiamiento necesario y que no ocurra al revés. De esta manera el inversor podrá ver que los números económicos están bien fundamentados en las ventas. Por ello es importante mostrarle al inversor que uno está siempre focalizado en vender, en estar en contacto con el mercado.
- Agregar todo tipo de información complementaria como anexos: artículos periodísticos, estudios de mercado, órdenes de compra, pruebas piloto, clientes con nombre y apellido, etcétera.
- Involucrar a todo el *management* y socios posibles de la empresa en la preparación, elaboración y confección del mismo.
- No tener personas "sin nombre" o misteriosas entre el *management* y socios de la empresa. Siempre que se nombre a una persona, hay que sintetizar brevemente sus principales referencias: experiencia profesional, emprendedora, logros, otros.
- Discutir problemas potenciales del emprendimiento con terceras partes consultivas, profesionales o especialistas en el tema que brinden asesoramiento al respecto. Es siempre útil antes de presentarse a inversores.
- Invertir tiempo y dinero en el plan significa que hay convicción y compromiso con el emprendimiento.
- No gastar dinero en costosos folletos o presentaciones sino mostrar "LO CENTRAL" del negocio.
- No describir productos o servicios de modo técnico que sólo un experto podría entender. Un capitalista o inversor de riesgo (en inglés, *venture capitalist*) no invertirá en algo que no comprenda.
- Determinar riesgos críticos y justificar por qué son tolerables, cómo hará frente a ellos el equipo emprendedor.
- No hacer promesas vagas, ambiguas o sin sustento.
- Crear un mercado de capitales propio para su emprendimiento. Conocer al grupo de inversores objetivo, qué quieren, qué no quieren. Identificar más de una fuente de financiación para luego establecer un cronograma de reuniones organizadas en función de las prioridades del negocio.
- Dejar siempre en claro cuál será el trato propuesto: cuánto dinero se pide, cuánta participación del negocio se le dará al inversor y cómo va a ganar a futuro.
- Asegurarse de que los inversores tengan la misma necesidad de firmar el contrato de inversión que usted.
- No asumir que tiene un trato con sólo un apretón de manos o un compromiso verbal, sino cuando tiene el dinero. Muchos emprendedores creen ya tener financiado el proyecto cuando un inversor les dijo que sí tras la presentación del negocio. Hay que esperar a ver el dinero o el contrato firmado para poder afirmar que se ha logrado financiar la empresa.
- Nunca rechazar completamente una oferta. No todos los días se consigue que alguien desee invertir en un proyecto.
- Contratar a un abogado que tenga una vasta experiencia en cerrar tratos entre inversores de riesgo y emprendedores.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Míguez

- Respetar las confidencialidades. No conviene entrar en detalles del negocio hasta que no se haya firmado un acuerdo de confidencialidad.

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

Cómo opera una firma de "Venture Capital" Fuente Banco Santander Río



- Un *manager* administra fondos de inversores individuales, institucionales y empresas.
- Tienen un tiempo de vida limitado (10 años aprox.), por lo que buscan proyectos con estrategias concretas de salida.
- Manejan un rango de monto por inversión.
- Suelen estar especializados en determinadas industrias.
- Invierten en compañías que se encuentren a menos de dos horas de viaje.
- Su rol en el emprendimiento es activo, pero no tanto como el del inversor ángel.
- Aportan *advisory*, redes de contacto y control de gestión.
- La relación es más formal que el ángel en cuanto a contratos, control del gobierno de la empresa y reportes.

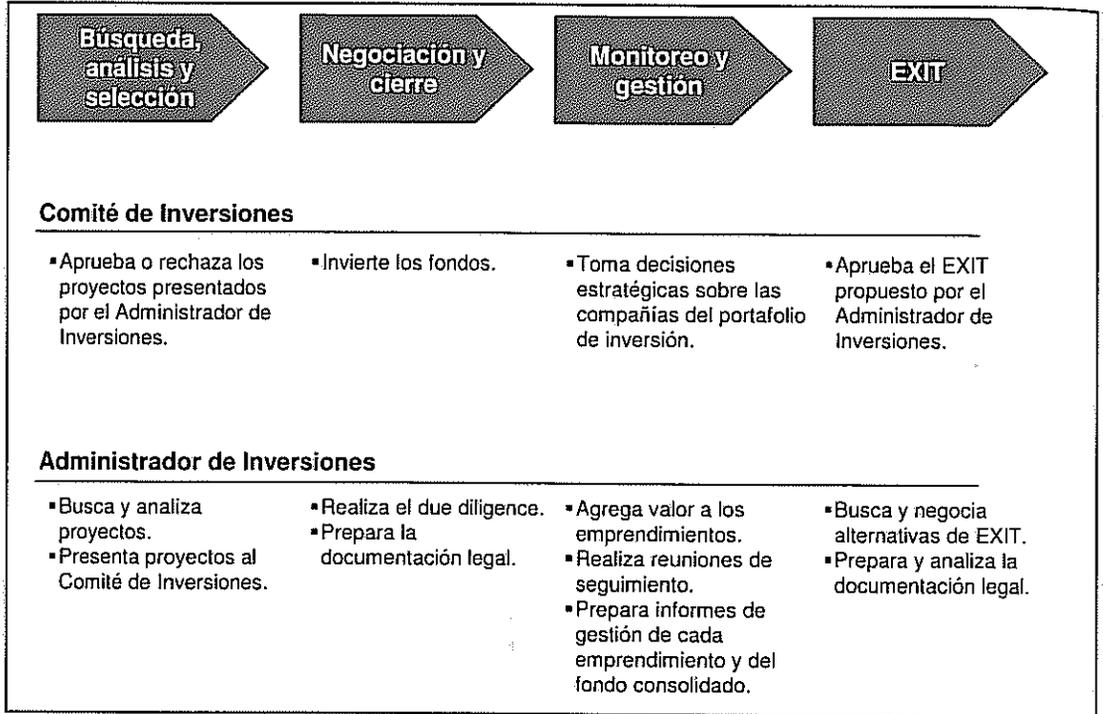
Ejemplos

□ Fondo

- Tamaño: USD 5 MM – USD 30 MM
- Plazo: < 10 años
- Objetivo de rentabilidad: 15% - 30%
- Período de inversión: 2 – 3 años
- Cantidad de inversiones: 10 - 20
- Industrias y perfil de compañías a invertir
- Diversificación
- Control en empresas del *portfolio* / Acciones preferidas

□ Administrador de inversiones

- Management fee*: 1% - 3% de los fondos comprometidos.
- Hurdle rate*: 5% - 10% anual en USD.
- Carried interest*: 15% - 30%.



PARA COMPARTIR CON LOS LECTORES

Este libro es el resultado de más de diez años de trabajo de campo sobre la creación de empresas de alto potencial —engloba investigaciones, experiencias, hipótesis, modelos y anhelos, tanto propios como de varios emprendedores que me acompañaron en el proceso de creación de EMPREAR (Emprendedores Argentinos Asociación Civil), del Centro de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), de la Incubadora de Empresas de Alto Potencial, de la cátedra de Formación para Emprendedores del ITBA, del Centro de Estudios para la Mejora del Contexto Emprendedor y, recientemente, del Club de Inversores EMPREAR— e involucra a todas las personas que se han formado profesionalmente y las empresas que se han creado desde estas acciones.

Siempre el objetivo de estas acciones radicó en generar los ámbitos adecuados para que personas con talento, valores, sueños, visiones, oportunidades, compromiso y ganas de emprender puedan hacerlo con mayores probabilidades de éxito y, a la vez, propiciar una mejora del contexto emprendedor para todos.

Haber transitado este camino me permitió conocer, además de excelentes profesionales, personas de gran corazón y humanidad, que han deseado involucrarse para luego compartir con otros y articular una gran red de personas e instituciones que persigan objetivos similares, para lograr una masa crítica de acciones que logre la sustentabilidad y perdurabilidad de un mejor contexto emprendedor. Esta red se ha desarrollado exitosamente, en gran medida, por la capacidad de cooperación y generación de confianza, nutrida fuertemente por el deseo de construir mejores comunidades que vivan en paz y en prosperidad.

AGRADECIMIENTOS

A las siguientes personas quiero agradecerles, pues fueron todas ellas mi fuente de inspiración y creación para lograr una primera edición de este libro que tiene como propósito transmitir conceptos y experiencias para quien desee transitar el apasionante mundo de la creación de empresas de alto potencial en el siglo XXI.

A mis grandes mentores: Federico Querio y Domingo Giorsetti.

A mis principales compañeros de equipo, Eduardo Perversi y Luis Nantes, quienes me acompañan desde el nacimiento de EMPREAR y del Centro de Emprendedores del ITBA. A ellos un especial agradecimiento.

Una especial mención para Agustín Badano, pues es quien me ha ayudado a lanzar operativamente el primer Centro de Emprendedores en el ITBA en el año 2002.

A Jorge Lorenzo y Pablo San Martín, por aportar toda su experiencia empresarial, brindar sus redes de apoyo y formar parte de la dirección de EMPREAR.

A Milton Merlo, Javier Gueudet, Federico Marque y Marc Ressler, quienes aportan en las coordinaciones generales de las principales actividades de EMPREAR. También a Sergio

Lojko que colabora con los sistemas de información y a Marcelo Vestilleiro que aporta todo lo relacionado a diseño. A Vicky Cabanne que colabora con la revisión de los contenidos académicos para el libro.

A todos los que pasaron por el centro de emprendedores del ITBA y por EMPREAR, tanto para formarse como emprendedores profesionales, como para incubar sus nuevas empresas, para invertir en proyectos, o para trabajar como instructor, consultor, coordinador, director, asistente, entre otras actividades.

Un especial agradecimiento al Padre Benjamín Pereira y a la Dra. Cecilia Miranda, quienes me han brindado todo su apoyo espiritual y han bendecido a todas las personas que año tras año ingresan al sistema de apoyo a emprendedores que desde EMPREAR se lleva adelante.

A Enrique Molina Pico y a José Luis Rocés, autoridades del ITBA, que han confiado en mi labor como emprendedor, instructor y generador de cambios en la comunidad. También a todos los integrantes de la Asociación de Graduados del ITBA, quienes han comprometido tiempo y esfuerzo para acompañar en la creación y gestión de EMPREAR.

A los profesores que me acompañan en la cátedra de grado para estudiantes de Ingeniería y Administración&Sistemas: Luis Nantes, Diego Sodor, Oscar Lehmann, Martin Huffmann y Pedro Tolón. A Ricardo Gutiérrez, quien ha colaborado para la creación de la cátedra.

A quienes también estuvieron para facilitar el proceso de creación de EMPREAR y del Centro de Emprendedores del ITBA: Federico Molina, Mariano Mayer, Rafael Algorta, Manuel Tanoira, Ignacio Camps, Alejandro Di Cesare, Alex Paz Menéndez, Alejandro Guerrieri y Cristina Lorenzetti.

A los instructores, consultores, aliados estratégicos y emprendedores que brindan toda su experiencia para emprendedores: Diego Giorsetti, Julián Albinatti, Juan Carlos Lucas, Juan Sicardi, Gabriel Jacobsohn, Enrique Draier, Martin Ubierna, Ernesto Cambursano, Miguel Sampredo, Raúl Amigo, Gonzalo Salgado Salgueiro, Diego Hernayes, Leandro Terruli, Fernando Mele, Gonzalo Marque, Diego Luzuriaga, Nicolás López Alcalde, Leonardo Maceri, Fernando Pizzabioche, Luis Lombardi, entre otros.

A los principales socios de mi última creación empresarial, MABB Sociedad Anónima, Santiago Badrán y Leandro Aiello.

A la red de profesionales que me han acompañado en más de una ocasión y forman parte del ecosistema local e internacional de apoyo a emprendedores: Gustavo Cettolo, José Dapena, Hugo Kantis, Sergio Postigo, Sergio Berensztein, Eduardo Garrido, Carlos Lerner, Mercedes García Bartelt, Alejandro Carrera, Silvia Torres de Carbonell, Alicia Caballero, Padre Murias, Arturo López Dávalos, Edgardo Bisogni, Ariel Bouzas, Miguel Punte, Carlos March, Leandro Liberman, Rafael Aragón, Nicolás Ducoté, Joaquín Sorondo, María Viel Temperley, Norberto Borzese, Francisco de Narváez, Martín Rozenblum, Eduardo Marti, Andy Freire, Alejandro Mashad, Julia Bearzi, Jorge Villalonga, Lisandro Brill, Eduardo Amadeo, Gustavo Svarzman, Adriana Bosch, Carlos Wagener, Leandro Liberman, Christian Goldsztein, Juan Marrone, Mario Quintana, Javier Boustani, Pablo Gotelli, Federico Seinfeldin, Esteban Wolf, Richard Monté, Diego Valla, Lucrecia Gringauz, Leandro Roldán, Juan Carlos Carullo, Luis Pereiro, Adolfo Grobocopatel,

Gustavo Grobocopatel, Tina Seelig, Nicholas Voigt, José Antonio Lerosa, Carlos Vignolo, Peter Nelly, Guido Caicedo, Catalina Ontaneda, Richard Lester, Richard Locke, Russ Olive, Walter Kuemmerle, entre otros.

A quienes me han brindado contención emocional: mis padres, hermanas y amigos; en especial al amor de mi vida, Salomé.

Finalmente quiero decir que dedico este libro a mi hijo Feliciano.

DANIEL MIGUEZ

Fuentes y Bibliografía Recomendada

- Maturana, Humberto, El sentido de lo humano, Hachette, Santiago, 1990.
- Maturana, Humberto, Transformación, Océano, Dolmen, Santiago, 2002.
- Nietzsche, Friedrich, Thus Spoke Zarathustra, Penguin, Londres, 1978.
- Nietzsche, Friedrich, Ecce Homo, Vintage Books, N.Y., 1969.
- Drucker, Peter F., Management Challenges for the 21st Century, HarperBusiness, N.Y., 1999.
- Echeverría, Rafael, Ontología del Lenguaje, Dolmen, Santiago, 1993.
- Echeverría, Rafael, La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación, Granica, Buenos Aires, 2000.
- Timmons, Jeffrey, New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, 1999
- Flores, Fernando, Inventando la Empresa del Siglo XXI, Dolmen, Santiago, 1984.
- Flores, Fernando, Creando Organizaciones para el Futuro, Dolmen, Santiago, 1994.
- Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Ediciones Granica, Barcelona, 1995.
- Heidegger, Martin, On the Way to Language, Harper & Row, San Francisco, 1982.
- Heidegger, Martin, Being and Time, Harper & Row, N.Y., 1962.
- Argyris, Chris, On Organizational Learning, Blackwell, Cambridge, MA, 1992.
- Bennis, Warren, Convertirse en líder de líderes, en Rowan Gibson, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Peters, Tom, Thriving On Chaos: Handbook for a Management Revolution, Knopf, N.Y., 1987. Guy Kawasaki; "The Art of Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything"; Portafolio, Penguin Group; 2004.
- Yoguel, Gabriel; Robert, Verónica; Erbes, Analía; Borello, José Capacidades cognitivas, tecnologías y mercados: de las firmas aisladas a las redes de conocimiento. LITTEC, Documento de Trabajo N°9, 2005.
- Gartner, William B. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question en Entrepreneurship. Theory and Practice, Summer, 1989, pp. 47-68.
- Pérez, Carlota Revoluciones Tecnológicas y Capital Financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. Fondo de Cultura Económica, México, 2004.
- Acs, Zoltan; Audretsch, David Entrepreneurship, Innovation and Technological Change, Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, MPI Jena, 2005.
- Acs, Zoltan; Storey, David Introduction: Entrepreneurship and Economic Development en Regional Studies, Vol. 38.8, pp. 871-877, November 2004.
- Acs, Zoltan; Varga, Attila Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change, Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, MPI Jena, 2004.
- Kantis, Hugo Creación de empresas. Cómo ampliar, renovar y dinamizar la base empresarial en Aportes para una estrategia PyME en Argentina, CEPAL, Buenos Aires, 2002.
- Kantis, Hugo Creación de empresas. Cómo ampliar, renovar y dinamizar la base empresarial en Aportes para una estrategia PyME en Argentina, CEPAL, Buenos Aires, 2002.
- Kantis, Hugo; Angelelli, Pablo; Gatto, Francisco Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia?. Explorando el caso argentino, trabajo presentado en la V Reunión de la Red PyME Mercosur, Córdoba, 2000.
- Kantis, Hugo; Federico, Juan; Drucaroff, Sergio; Martínez, Ana Carolina Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina. Mimeo, 2006.
- Timmons, Jeffrey, New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, 1999

Libro: El Emprendedor Profesional (en Desarrollo)

Autor: Daniel Miguez

- Witt, Peter Entrepreneurs' networks and the success of start-ups en *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, September (2004), pp. 391-412.
- Verheul, Ingrid; Wennekers, Sander; Audretsch, David; Thurik, Roy An Eclectic Theory of Entrepreneurship. Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001-030/3, 2001.
- Churchill, Neil; Lewis, Virginia The five stages of small business growth en *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp. 30-50.
- Sciascia, Salvatore; De Vita, Riccardo The Development of Entrepreneurship Research. *Liuc Papers* N°146, Serie *Economia aziendale* 19, aprile 2004.
- Verheul, Ingrid; Wennekers, Sander; Audretsch, David; Thurik, Roy An Eclectic Theory of Entrepreneurship. Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001-030/3, 2001.
- Bhidé, Amar Origen y evolución de nuevas empresas. Oxford University Press, México, 2001.
- Yin, Robert Case Study Research. Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, Volume 5, SAGE Publications, California, 2003.
- Audretsch, David; Thurik, Roy The Knowledge Society, Entrepreneurship and Unemployment. *EIM Research Report* 9801/E, 1998.
- Baumol, William Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive en *Journal of Political Economy*, 1990, vol. 98, N°5, pp. 893-921.
- Bosma, Niels; de Wit, Gerrit; Carree, Martin Modelling Entrepreneurship. Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2003-014/03, 2003.
- Boulding, K. E. What is evolutionary economics? en *Journal of Evolutionary Economics* (1991) 1, pp. 9-17.
- Carland, James; Hoy, Frank; Boulton, William; Carland, Jo Ann Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization en *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, N°2, pp. 354-359.
- Casson, Mark An Entrepreneurial Theory of the Firm, trabajo presentado en DRUID's Competence Conference, Junio de 1998.
- Donato, Vicente Informe 2005/2006 Situación actual y desafíos futuros de las PyME de Software y Servicios Informáticos. Fundación Observatorio Pyme, 2006.
- Ernst, Dieter; Lundvall, Bengt-Åke Information Technology in the Learning Economy: Challenges for Developing Countries. *East-West Center Working Papers, Economic Series* N°8, October 2000.
- Freel, Mark Towards and evolutionary theory of small firm growth en *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 8, N°4, December 2000, pp. 321-342.
- Kosacoff, Bernardo; Ramos, Adrián Comportamientos macroeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina. CEPAL, 2006, Buenos Aires.
- López, Andrés Sistema nacional de innovación y desarrollo económico: una interpretación del caso argentino, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2002.
- Metcalfe, J.S. The entrepreneur and the style of modern economics en *Journal of Evolutionary Economics* (2004) 14, pp- 157-175.
- Nelson, Richard; Winter, Sydney Evolutionary Theorizing in Economics en *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, N°2. (Spring, 2002), pp. 23-46.
- Pérez, Carlota Finance and technical change: A long-term view en Hanusch, H.; Pyka, A. (eds) *The Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics*. Edward Elgar Cheltenham, 2004.
- Pérez, Carlota Technological Revolutions, Paradigm Shifts and Socio-Institutional Change en Reinert, Eric (ed) *Globalization, Economic Development and Inequality: An alternative Perspective*. Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA, 2004, pp. 217- 242.
- Shane, Scott; Venkataraman, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research en *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, N° 1, pp- 217-226.