



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

EMPRENDIMIENTOS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Trabajo de Investigación

POR

CANELO ZULETA, Karolinee

Profesor Tutor

OCAÑA, Hugo Ricardo

M e n d o z a - 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: EMPRENDIMIENTO.....	6
¿QUÉ ES EMPRENDER?	6
PROCESO EMPRENDEDOR.....	7
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EMPRENDEDOR	7
CAPÍTULO II: ETAPAS A CONSIDERAR.....	11
1. ETAPA 1: IMPULSO	11
1.1 MOTIVOS PARA EMPRENDER	11
1.2 DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR	13
1.3 IDEA DE NEGOCIO.....	16
¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIO?	16
CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO	16
ELEMENTOS DE UNA IDEA DE NEGOCIO	17
FUENTES DE BÚSQUEDA DE IDEAS DE NEGOCIO	18
ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA MEJOR IDEA DE NEGOCIO	24
LA IDEA ES LO DE MENOS. LO IMPORTANTE ES LA FORMA DE LA IDEA	25
2. ETAPA 2: ENSAYO.....	27
2.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?	27
2.2 ¿POR QUE ES IMPORTANTE EL PLAN DE NEGOCIOS?	27
2.3 LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA PREPARAR UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS	28
2.4 PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	29
2.4.1 PRESENTACIÓN	29
2.4.2 RESUMEN EJECUTIVO	30
2.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
2.4.4 PRODUCTO O SERVICIO	34
2.4.5 MERCADO.....	36
2.4.6 PLAN DE MARKETING-MARKETING MIX	40
2.4.7 PLAN DE PRODUCCIÓN	50
2.4.8 ANÁLISIS DE COSTOS	58
2.4.9 INGRESOS	71
2.4.10 PLAN FINANCIERO	72

2.5 PLAN DE ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	78
3. ETAPA 3: SALTO.....	81
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas en algún momento de sus vidas experimentan cierto grado de insatisfacción en su trabajo, esta situación los ha llevado a pensar en ser sus propios jefes, manejar su tiempo, etc., en pocas palabras aspirar a generar su propio negocio. ¿Y por qué no emprender?, ¿Por qué no desarrollar al máximo el potencial, innovación, creatividad e iniciativa que se posee?

Por otra parte, la crisis económica produce muchos emprendedores forzosos, personas que no encuentran trabajo y que deciden crear un proyecto para poder garantizarse un puesto de trabajo. Se puede plantear si este tipo de motivación lleva a emprendimientos a corto plazo o largo plazo.

Como se puede apreciar ambos aspiran a emprender oportunidades de negocio, aquí se pueden presentar estos interrogantes: ¿Qué significa emprender?, ¿Cómo se puede emprender un proyecto?, ¿Cualquier persona puede emprender?

A su vez, para generar un negocio se necesita disponer de una idea. Pero, ¿Cómo se generan ideas?, ¿Cualquier idea puede ser generadora de una oportunidad de negocio?, ¿Una idea innovadora garantiza el éxito del negocio?

Si bien el concepto de emprender e innovar antes solo se atribuía a personas de negocios y profesionales, en la actualidad ha cambiado este paradigma, por lo que toda aquella persona que posea una predisposición personal para emprender puede hacerlo. Por ende, ¿Qué características y habilidades debe tener un emprendedor?

Cabe destacar, que el emprendedor es una persona que se encuentra inserta en un sistema social, económico, político y legal, que puede fomentar u obstaculizar su accionar. Actualmente, con el objetivo de impulsar la creatividad y brindar apoyo a los inventores, innovadores, estudiantes, investigadores, el Ministerio de Industria de la Rca. Argentina brinda a través de programas, las herramientas necesarias para capacitar, obtener financiamiento, acceso a créditos, acceso a tecnología, etc.; en definitiva, fomenta gratuitamente el impulso para emprender. Además, a partir del 2008, el gobierno provincial puso en marcha Proincube, un programa que consiste en analizar un proyecto, armar un plan de negocios y estudiar si la propuesta es comercialmente viable o no. Como así también la Universidad Nacional de Cuyo, mediante el área de Vinculación, generó el programa incubadora de empresas, que apunta a apoyar la creación de empresas relacionadas con la innovación científica y tecnológica brindando soporte para transformar ideas-proyectos en empresas viables y autosuficientes. Se puede decir que a nivel gubernamental se busca fomentar una cultura emprendedora que va a contribuir al desarrollo y crecimiento del país. Al poseer todas estas opciones, se puede plantear

interrogantes como: ¿Es fácil acceder a estos programas?, ¿Están a su alcance?, ¿Puede acceder cualquier persona?

Por otra parte, al momento de decidir acceder a una fuente de financiamiento externa, diversos bancos ofrecen créditos para emprendedores, como por ejemplo: Credicoop, Galicia, Ciudad y Provincia. Para acceder a estas fuentes de financiamiento o presentar el proyecto a potenciales inversores es necesario elaborar un plan de negocios. Esto lleva a otros interrogantes: ¿Qué es un plan de negocios?, ¿Qué finalidad tiene elaborar un plan de negocios?, ¿Qué partes componen un plan de negocios?

Se puede apreciar que la persona que quiera emprender no tiene excusas para no hacerlo, ya que además de los programas mencionados, se puede encontrar en Internet una diversidad importante de manuales, guías, asesoramiento on-line, cursos, etc. todos ellos a su disposición para iniciar un emprendimiento. Entonces, surge otro interrogante ¿Por qué no aprovechar todas las herramientas, tecnologías y conocimientos disponibles?, ¿Por qué no averiguar todas las oportunidades que se encuentran en su provincia, localidad, país que fomentan el aprendizaje y facilitan la ardua tarea de emprender?

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, se ha encontrado atractivo orientar este trabajo de investigación a la realización de una guía para emprender oportunidades de negocios, de forma tal de aprovechar todas estas herramientas y conocimientos que se nos ponen a disposición. Si bien existen diversas guías y manuales que encaran el mismo objetivo, esta guía facilitará una metodología sencilla para emprender un negocio, útil para quien tenga la motivación de emprender. El contenido va a hacer énfasis en aquellos aspectos donde otros emprendedores han cometido errores, de modo de brindar herramientas para no repetir los mismos. Los destinatarios de la misma pueden ser profesionales o cualquier persona que manifieste una predisposición interna para dar origen a un negocio.

Por medio de este trabajo se facilitará la comprensión de todos los aspectos que involucra la acción de emprender, incluida la elaboración del plan de negocios.

Para facilitar un mejor entendimiento del tema a tratar, se ha estructurado el presente trabajo de investigación en dos capítulos. El primer capítulo abordará las nociones básicas para introducir a los lectores en el mundo del emprendimiento. Así también, se describirá el proceso para emprender que se sugiere.

En segundo orden, se desarrollarán cada una de las etapas propuestas para emprender. Impulso, ensayo y salto.

Posteriormente se pondrá a su disposición las conclusiones a las que se abordó y la bibliografía respectiva.

A continuación se los invita a avanzar en el primer capítulo. Muchas gracias.

CAPÍTULO I-EMPREDIMIENTO

ALGUNOS CONCEPTOS

Parece oportuno que se comience el presente trabajo de investigación respondiendo a una pregunta crucial:

¿QUÉ ES EMPRENDER?

Según la Real Academia Española, emprender es: *“Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”*.

Emprender, desde el punto de vista del emprendedor y copiando las palabras de Robin S. Sharma, es “tener la voluntad de ser arquitecto de tu propio futuro.

Emprender empieza con un sueño. Todo negocio exitoso por lo general empieza con un sueño. Los grandes emprendedores que han revolucionado al mundo tuvieron una idea, un sueño que pudieron visualizar y a diferencia de muchos, ellos tuvieron la capacidad de concretar ese sueño y volverlo realidad. Emprender es el camino hacia su sueño, para lograrlo se tendrá que creer en él y trabajar con plena y absoluta dedicación, estableciendo objetivos que lo orienten.

Se puede decir que emprender es la actitud de hacer sus sueños realidad. Es una decisión que implica sacrificio, determinación, convencimiento, y que exige un trabajo sostenido.

Emprender un negocio es un reto, es sin duda un camino complejo donde se necesita valentía, iniciativa, creatividad, capacidad y suerte, y a pesar de todo, la buena combinación no garantiza el éxito.

Según la OIT en su Manual Jóvenes emprendedores inician su idea de negocio (2011), los emprendimientos exitosos se basan en tres pilares fundamentales:

- 1- La idea: es una descripción breve y clara de las operaciones básicas del negocio que se desea poner en marcha.
- 2- El emprendedor: es la persona que quiere trabajar para sí mismo, autoemplearse o crear su negocio y se pone en el camino de “haz realidad tu idea, genera tu propio negocio”.
- 3- El plan de negocios: es un documento que describe en detalle todos los aspectos del negocio.

Cabe aclarar, que cada pilar se contemplará dentro de un proceso para emprender que se sugiere en este trabajo; el mismo se explicará a continuación.

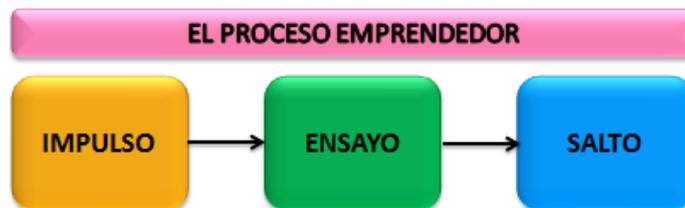
PROCESO EMPRENDEDOR

Para desarrollar el proceso emprendedor que se sugiere en este trabajo, se tomó como base el análisis estructural del proceso emprendedor generado por Kantis H. (2002). De este modo, se procedió a dividir el proceso en las siguientes etapas:

- **Impulso:** todo emprendimiento comienza con una idea y una persona que la genera. Es por ello, que la primera etapa se centra en las capacidades, habilidades de la persona que busca emprender, el impulso que lo guía, y la generación de la idea que será clave para el futuro negocio.
- **Ensayo:** esta etapa requiere de toda la voluntad y perseverancia del emprendedor, ya que se procederá a elaborar el plan de negocios, fundamental para determinar la viabilidad del negocio.
- **Salto:** en este momento es donde el sueño que se tenía al comienzo se empieza a hacer realidad. La idea se transforma en empresa y comienza el trabajo de verdad. Abarca los primeros años de supervivencia, donde se deben enfrentar desafíos y superar barreras.

Gráficamente,

FIGURA N° 1: ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar a desarrollar cada etapa del proceso emprendedor, se analizarán los factores que influyen en él, los cuales están agrupados según Kantis, H. Ishida, M y Komori, M. (2002), en lo que se denomina Sistema de desarrollo emprendedor y el Subsistema de desarrollo emprendedor.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EMPRENDEDOR

*Al conjunto de elementos y factores que contribuyen u obstaculizan el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas, Kantis, et al (2002) lo han denominado **Sistema de Desarrollo Emprendedor (SDE)**. Se puede decir, que al formar parte de un sistema, existen factores interrelacionados que van a influir en el proceso emprendedor y se tienen que tener en cuenta.*

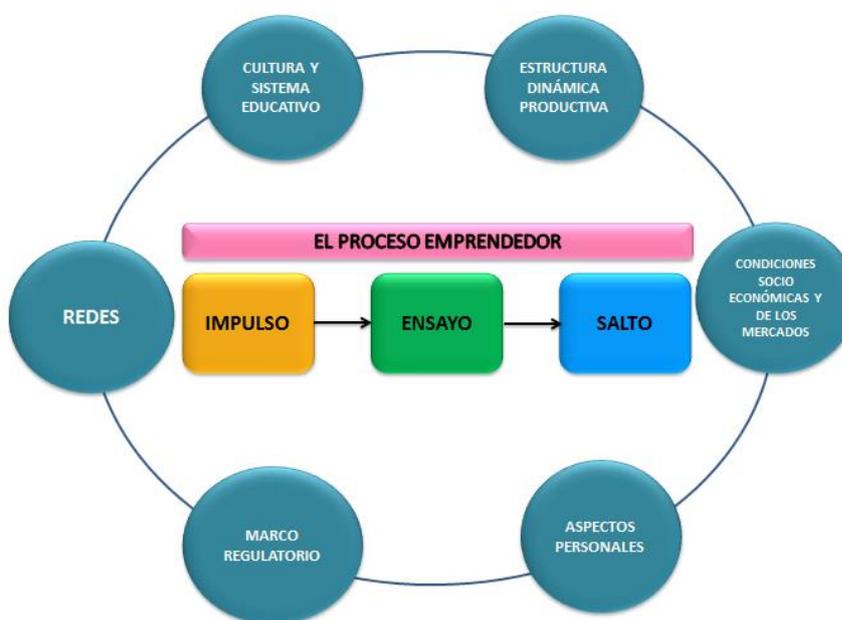
Parafraseando a Kantis (2002), estos factores pueden agruparse, en forma simplificada, en las siguientes grandes categorías:

- **Condiciones socio-económicas generales.** Este factor agrupa aquellos aspectos vinculados por ejemplo con el nivel de ingresos de la población que afecta el consumo, por otra parte el nivel de educación que afecta al perfil del consumidor; también se consideran factores macroeconómicos como la inflación, tasa de crecimiento de la región etc.
- **Ambiente cultural y sistema educativo.** La cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Distintos factores culturales, como por ejemplo si se valora al emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar, la existencia de modelos de rol, inciden sobre la formación de emprendedores. Asimismo, el sistema educativo (en sus diferentes niveles) influye sobre la cultura y sobre la formación de vocaciones y competencias para emprender de la población estudiantil.
- **Estructura y dinámica del sistema productivo.** La estructura productiva, su perfil sectorial, regional y según el tamaño de empresa, inciden sobre la experiencia laboral de las personas, su acceso al conocimiento técnico y a las redes de relaciones necesarias para el emprendimiento. A su vez, la concentración regional de la industria puede ser generadora de áreas con culturas más proclives a la empresariedad y con mayor presencia de modelos de rol. Por último, la tasa de crecimiento de los distintos sectores / mercados y la magnitud de las barreras a la entrada existentes, también influyen, principalmente en el volumen y la calidad de las oportunidades para iniciar nuevas empresas y en la formación de competencias de los potenciales emprendedores.
- **Stock de competencias emprendedoras (aspectos personales).** Esta categoría se refiere a la disponibilidad de competencias para emprender en la población (propensión a asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro, búsqueda de lucro, capacidad de control, capacidad de organización, flexibilidad, vitalidad, habilidades sociales). Por definición, el stock de competencias incide sobre todos los eventos del proceso emprendedor.
- **Redes y capital social.** La existencia de redes sociales, institucionales y de negocios puede facilitar el acceso a las oportunidades y a los recursos necesarios para emprender.
- **Condiciones de los mercados de factores.** Influye sobre el acceso a los recursos financieros; la disponibilidad de trabajadores calificados; la oferta de servicios profesionales (contadores, consultores, etc.); el funcionamiento de los mercados de abastecimiento de materias primas y proveedores de materiales; las condiciones de la infraestructura, incluyendo la red vial, las telecomunicaciones, etc. Un adecuado funcionamiento de estos mercados es muy importante tanto para el lanzamiento como para el desarrollo temprano de la empresa.

- **Factores regulatorios:** Esta categoría incluye el conjunto de normas y políticas públicas que inciden sobre el ambiente económico y, en particular, en la creación de empresas (impuestos, normativa de registración, de acceso a los mercados, etc.). En un sentido amplio, las regulaciones pueden afectar directa o indirectamente al conjunto de los demás factores (política educativa, industrial, de competencia, mercado de factores, etc.). Desde esta óptica, el proceso emprendedor está inserto en contextos regulatorios que inciden sobre la formación de competencias, la existencia y acceso a las oportunidades de negocio, a los recursos y a la formalización de la empresa.

Gráficamente,

FIGURA N° 2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO EMPRENDEDOR

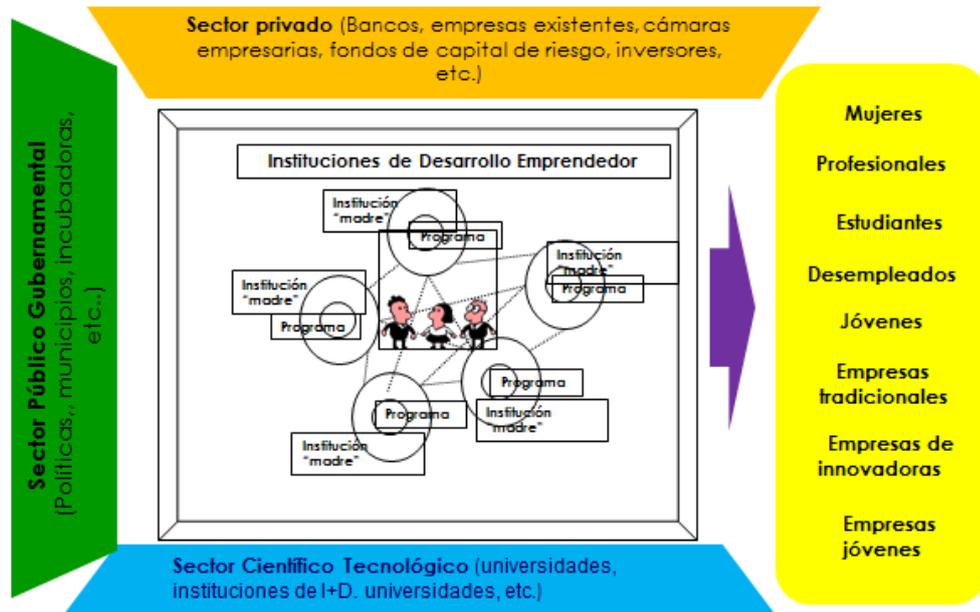


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Kantis *et al.* (2002) hacen referencia a la existencia de un Subsistema de desarrollo emprendedor, que comprende, en particular, *el “análisis del conjunto de iniciativas institucionales e instrumentos de política que tienen como propósito favorecer el nacimiento de emprendedores y de empresas, es decir, lograr un funcionamiento más efectivo del Sistema de Desarrollo Emprendedor”*. Se consideran en este sentido a instituciones tales como las incubadoras de empresas, las universidades, fundaciones y municipios que actúan en el campo del desarrollo emprendedor, así como también las políticas de innovación y la oferta de financiamiento.

Gráficamente;

FIGURA N° 3: ESQUEMA DEL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR



Fuente: Incubadoras de empresas UNCuyo (2009)

Una vez que se ha expuesto el proceso emprendedor y las variables/factores que afectan el desarrollo emprendedor, se está en condiciones de comenzar a analizar cada etapa.

CAPÍTULO II

ETAPAS A CONSIDERAR

1. ETAPA 1: IMPULSO

Esta es la primera etapa del proceso emprendedor, y se ha denominado impulso, dado que todo comienza con un impulso, movimiento hacia una dirección, con entusiasmo, en este caso de generar su propio negocio.

Vamos a comenzar abordando la etapa con algunas cuestiones relacionadas a la persona que emprende, o sea, el emprendedor, para luego desarrollar aspectos de la idea de negocio.

1.1 MOTIVOS PARA EMPRENDER

Según el diccionario de la RAE, motivar es dar causa o motivo a algo. De esta definición puede deducirse que motivación es la causa que implica una acción, un movimiento. La motivación es el motor a la hora de emprender. La podemos caracterizar como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de un individuo hasta alcanzar una meta u objetivo deseado. Pero, ¿Por qué emprende la gente? En una encuesta reciente hecha por Yahoo, Small Business, los nuevos empresarios dijeron que comenzaron sus negocios por los siguientes motivos (en orden de prioridad):

- Para ser mi propio jefe: 72 por ciento.
- Para tener control de mi tiempo personal: 67 por ciento.
- Para sentir la satisfacción de haber iniciado y construido algo mío: 64 por ciento.
- Para controlar mi destino económico: 57 por ciento.
- Para aprovechar y maximizar mi creatividad: 47 por ciento.
- Para reducir mis impuestos: 14 por ciento.
- Para hacerme famoso: 5 por ciento.
- Razones varias: 26 por ciento.

Además de los diversos motivos ya mencionados, María Laura Lecuona y Danila Terragno (2012) exponen dos teorías sobre los motivos que llevan a emprender: *por una parte se establece que un alto porcentaje de personas emprende por necesidad, aunque más acertado sería decir por deseo propio; también existen aquellos que lo hacen porque han detectado una oportunidad en el mercado. Mientras que los emprendedores por oportunidad arrancan un negocio porque perciben ciertas*

falencias en el mercado y desarrollan un producto o un servicio para satisfacerlas, los emprendedores por necesidad son aquellos que optan por la actividad independiente por no haber encontrado un trabajo satisfactorio, así, los primeros tienen una visión más a largo plazo y generan negocios con alto potencial de crecimiento, mientras que los segundos suelen generar negocios de menor envergadura, donde la clave es generar un ingreso ante alternativas laborales poco atractivas.

En el siguiente cuadro se muestra a modo de resumen las características de cada emprendedor.

FIGURA N° 4: DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR POR NECESIDAD Y POR OPORTUNIDAD



Fuente: MARIA LAURA LECUONA y DANILA TERRAGNO “
Tú dinero en tiempos de crisis” (2012)

Sea cual sea el motivo hay dos conclusiones que se consideran importantes: primero a la oportunidad no hay que esperarla, hay que salir a buscarla, o mejor aún crearla. Como dice Abraham Lincoln “Aquellos que esperan que las cosas les lleguen, es posible que reciban algunas, pero solo las dejadas por aquellos que salen a buscarlas”. Segundo, tener un plan de negocios nos ayuda a saber dónde partimos y hacia donde deseamos llegar (el mismo se desarrollará en la siguiente etapa).

Independientemente de los motivos que se tenga para emprender, antes de introducirnos en el mundo del emprendimiento es importante que se reconozcan cuáles son los motivos propios que generan el impulso, ya que puede ser de gran utilidad para iniciar y encaminar el proceso de emprender.

La causa que motiva emprender, generalmente surge de la iniciativa y la decisión; la iniciativa es una proposición o idea que sirve para iniciar alguna cosa, es la capacidad para idear, inventar o crear cosas. Y la decisión es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Entonces, una vez que se toma la decisión de emprender, se pone en marcha la iniciativa. En definitiva, se comienza a crear, idear o inventar, solo una vez que se toma la decisión de hacerlo.

Para tener en cuenta: *El motivo que hace emprender un negocio, guarda relación directa con las posibilidades de éxito. El motivo que provoca su decisión, no es tan importante mientras exista una ilusión real. Las verdaderas motivaciones son la ilusión y el deseo para emprender como forma de vida. Lo importante es la motivación, es decir si se está verdaderamente ilusionado con el hecho de emprender un negocio.* Sería un factor clave para el fracaso, emprender con un motivo, pero sin una motivación (Trías de Bes 2007).

Motivos para emprender pueden ser los mencionados en la encuesta de Yahoo, como ser su propio jefe, tener control del tiempo, etc., estos mismos no aseguran el éxito en un negocio; para lograr el mismo, parafraseando a Trías de Bes (2007), se debe tener una motivación interna, un impulso, que en este caso sería la pasión e ilusión de emprender por el mero hecho de hacerlo, sin un motivo específico. Entonces si no se posee la motivación intrínseca, por más que existan muchos motivos para emprender, el negocio fracasará.

A modo de conclusión se puede decir, que hay que tener pasión por el emprendimiento que se desea transformar en negocio para que sea sostenible en el tiempo.

Por otra parte, si bien la mayoría de las personas que inician un emprendimiento lo han hecho con la motivación de sentirse libre, tener horarios flexibles, sin jefes, tomarse días de vacaciones entre semana, etc., es necesario decir que la realidad es otra. Iniciar un negocio implica el doble de trabajo, 24 horas al día, 7 días de la semana, 52 semanas al año. La diferencia está en la satisfacción que da iniciar su emprendimiento, es por ello que el esfuerzo vale la pena.

Al iniciar el negocio se debe comprender el impacto que tendrá sobre su vida personal y profesional.

1.2 DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR

Existen múltiples definiciones para la persona que desea emprender, que siente esa pasión por algo, denominado emprendedor, aunque dada toda la bibliografía que existe al respecto, no se ha llegado a una exacta definición del concepto del mismo.

Según la RAE el emprendedor es una *persona que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas*. Se puede decir entonces que es una persona dispuesta a asumir riesgos, en este caso económicos, que tienen la capacidad de soñar con lo que quieren o necesitan y, después llegar a materializar esos sueños.

Un emprendedor es alguien que ve algo que quiere o ve algo que no le gusta y se pone en acción para crear su propio camino.

Como conclusión, se puede decir que la persona emprendedora no es solo aquella que crea una empresa, ser emprendedor implica una forma de pensar y un conjunto de habilidades y actitudes. Es aquella persona que hace realidad sus sueños, que posee la actitud de hacer lo que le apasiona. Es una persona que inicia su proyecto por su propia iniciativa haciendo uso de su creatividad, habilidades y talentos. Emprender es una forma de enfrentarse al mundo, disfrutar de la incertidumbre e inseguridad.

La mayoría de las personas ignora que todos pueden ser, en mayor o menor grado, emprendedores, ya que se tiene el espíritu de salir adelante siempre y es algo inherente al ser humano su capacidad de supervivencia.

En este momento surge un interrogante: **¿Qué características debe poseer una persona emprendedora?**

Luego de haber leído mucho al respecto, se puede decir que no existe una receta exacta de las características que debe poseer una persona emprendedora, existen numerosas características, habilidades y cualidades, de las cuales se ha preferido destacar las siguientes:

- Iniciativa.
- Adaptación al cambio.
- Control de las emociones.
- Convicción, o sea estar convencido de lo que se quiere lograr.
- Compromiso, tanto consigo mismo como con los demás.
- Seguridad y confianza en sí mismo, ya que si no se cree en sí mismo y en el proyecto, el mismo está destinado a fracasar.
- Vocación por el trabajo: es lo que lleva a levantarse cada día y seguir adelante.
- Ser persistente y capaz de enfrentar problemas. No abandonar en la primera caída, no dejarse vencer por los obstáculos o derrotas.
- Tener empuje para sacar la idea adelante, esto es con sacrificio, entrega y ganas para cumplir sus sueños.
- Tener la capacidad de tomar decisiones.
- Coraje y un gran entusiasmo, o sea, no adoptar una postura pasiva sino más bien actuar.
- Sociable, capaz de generar redes de contactos.
- No temer al fracaso, si no, tomar al fracaso como una oportunidad para crecer.

Claro está que parece imposible reunir estas y muchas otras cualidades en una sola persona, pero todas surgen en realidad de la misma idea: tener pasión por lo que se quiere hacer y creer en sus sueños.

Uno de los puntos que hace desistir a muchas personas para emprender, es el miedo al fracaso, miedo a que no funcione.

Ser emprendedor implica arriesgarse, tirarse al vacío, en definitiva, estar acompañado por la incertidumbre constantemente, que muchas veces es peor que la realidad. Pero si se ha elegido emprender, se tendrá que aprender a vivir con ella.

Haciendo énfasis en un refrán muy conocido, “el que no arriesga no gana”, y es así, se podrá fracasar pero al menos se intentó, y se adquirió experiencia para no volver a cometer los mismos errores que llevaron al fracaso. No hay que avergonzarse de fracasar, o tener miedo a la crítica de los demás, porque es muy probable que los primeros en hablar no tengan el coraje de intentar hacer algo nuevo.

El miedo tiene dos aspectos, por un lado, se puede decir que es positivo ya que nos mantiene precavidos, pero por otro lado es negativo, ya que nos incapacita para realizar determinadas cosas de la vida y sobre todo nos impide actuar. Se debe aprender a diferenciar mirando dentro de sí mismo, si el miedo es positivo o negativo, al emprender se podrán tener mil excusas pero solo internamente se sabe el motivo. No hay una fórmula mágica que impida tener miedo, pero si sería bueno comprender que la gran mayoría de las cosas terribles que la mente imagina que ocurrirán, luego no se cumplen en realidad y que muchas veces los resultados no son tan malos como se imaginaba.

Como se mencionó anteriormente, si se decide emprender, hay que aprender a vivir con la incertidumbre, que a su vez va de la mano con el miedo, que siempre va a estar presente en un emprendedor, hay que ser conscientes de que no se puede eliminar y aprender a convivir con él, con la práctica, reconociéndolo y enfrentándolo a menudo, solo si se actúa se podrá ver que no era tan malo como se esperaba que sería y se ganará seguridad con cada paso, aunque la sensación de incomodidad persista. La clave está en que el miedo no lo debe inmovilizar.

Según Trías de Bes (2007), *los auténticos emprendedores se caracterizan porque no contemplan la posibilidad de fracaso. No es que sean ilusos. No son ilusos y sus dosis de realismo son muy elevadas, pero su dosis de ilusión puede más que todo ello. Todo empieza con un sueño imaginando un escenario que le emociona lo suficiente como para dejar la vida en conseguirlo. El emprendedor saca su energía de un combustible llamado ilusión. Una ilusión enorme, descomunal e infinita.*

Se ha hablado mucho sobre la disyuntiva del origen del emprendedor, si el emprendedor se nace o se hace, al respecto se puede decir que todos pueden emprender. Si bien es cierto que hay personas que poseen cualidades, habilidades y características innatas, también es cierto que se pueden adquirir mediante el aprendizaje. Solo es cuestión de valentía, iniciativa y creatividad. Evidentemente cada persona tiene sus propias cualidades, pero si puede ser importante intentar potenciar aquellos caracteres de la personalidad que ayuden a conseguir el éxito.

En definitiva, existen múltiples visiones sobre el emprendedor y sus características, por tal motivo, a modo de resumen se puede decir que ser emprendedor es una predisposición personal que depende de cualidades y capacidades internas que pueden desarrollarse en cualquier persona. Por lo tanto, y siguiendo a Hugo Ricardo Ocaña (2006), “ser emprendedor de negocios es una actividad que se puede emprender y mejorar en forma sistemática”.

1.3 IDEA DE NEGOCIO

Iniciar un negocio es una aventura emocionante, muy retadora y con grandes beneficios. Todo empieza con una buena idea de negocio.

¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIO?

Tomando en cuenta la definición de Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno, se puede decir que una idea de negocio surge cuando se identifica un conjunto de necesidades cuya satisfacción es valorada por los clientes, se les brinda un producto que satisfaga las mismas, a cambio del cual se espera obtener un beneficio. En definitiva, una buena idea de negocio debe ser innovadora, debe permitir satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles lo que éstos desean o necesitan.

Encontrar una buena idea, es el primer paso para transformar el deseo y creatividad del emprendedor en una oportunidad de negocio. Sin embargo hay que tener en cuenta que una idea maravillosa no asegura el éxito.

En definitiva, una idea es una herramienta que necesita ser desarrollada y transformada en una oportunidad viable de negocio.

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO

El producto o servicio que se pretenda lanzar al mercado habrá de reunir un conjunto de atributos (características) que permitan satisfacer las necesidades de las personas que lo integran. La satisfacción de necesidades garantizará el éxito del proyecto empresarial.

Como consecuencia, resulta primordial la realización de un estudio de ese mercado con la finalidad de detectar:

- Las necesidades que no están siendo cubiertas (atendidas, satisfechas) o lo están parcialmente.
- Necesidades que están siendo cubiertas por un número reducido de empresas, posibilitando en el mercado (mayor demanda de los clientes que oferta de las empresas existentes) la entrada de una nueva empresa.
- Si es posible satisfacer una necesidad diferenciándose del resto de empresas y proporcionar un mayor valor añadido al cliente.
- Si es posible crear una nueva necesidad.

Descubiertas algunas de las necesidades anteriores se deberá crear un producto o servicio cuyos atributos (calidad, materia prima utilizada, diseño, envase, asistencia técnica, servicios posventa, etc.) puedan satisfacerlas.

Será necesario también, que exista el deseo de satisfacer esa necesidad, a través de la compra y consumo de ese producto o servicio, así como disponer de los recursos económicos suficientes para su adquisición.

La unión de necesidad, deseo y capacidad de compra, determinará la demanda que tendrá la empresa, debiendo ser ésta suficiente para que la futura empresa sea viable.

Se materializará la idea de negocio en una empresa, siempre y cuando sea realista (que se pueda hacer) y viable; es decir, cuando los ingresos que ésta genere permitan cubrir gastos de explotación de la empresa (salarios, compra de mercancía o materia prima, gastos de asesoría, etc.), recuperar la parte proporcional que corresponda de la inversión realizada en el momento de constituir la empresa o momento posterior y obtener un excedente para incrementar los recursos económicos de la empresa y poder crecer en el futuro.

La viabilidad de la idea se puede analizar a través de la elaboración de un Plan de Negocios (Se hará referencia al mismo en la etapa 2: Ensayo).

Como conclusión, se puede dar respuesta al siguiente interrogante, ¿cuándo una idea es una oportunidad de negocio?

- Cuando puede ser implementada.
- Cuando agrega valor para su comprador o usuario final.
- Cuando existe una predisposición a pagar por ese producto más que su coste de producirlo.
- Cuando se puede visualizar un crecimiento para el proyecto.
- Cuando contiene un componente de innovación/novedad relevante respecto a la oferta de los competidores.
- Cuando es posible construir un aspecto diferenciador permanente en el proyecto.

Se puede decir que la oportunidad de negocio surge de la siguiente combinación:

Idea + Recursos y Habilidades = Oportunidad de negocio

ELEMENTOS DE UNA IDEA DE NEGOCIO

Según The Advantage Factory (Coaching complutense 2011), toda idea de Negocio tiene que contener los siguientes elementos:

- **Descripción del producto o servicio.** Una idea de Negocio es en primer lugar la definición del producto (bien o servicio) que se quiere poner en marcha. Conviene que se realice de forma concisa

(no más de 25 palabras). En ella se destacarán las características más relevantes o aquellas que lo diferencian de otros similares.

- **Necesidades que satisface.** ¿Por qué un cliente gastará su dinero en el producto o servicio que se ofrecerá y no en otro? No existe una idea empresarial buena si ésta no se vende. La venta dependerá en gran medida de la necesidad que satisface, por lo que se tendrá que meditar en profundidad sobre cuál es esa necesidad.

- **Descripción del valor añadido.** Generalmente no basta con tener un producto o servicio a vender y un grupo de clientes que lo necesiten o estén dispuestos a comprarlo. Habrá que analizar si existen otros productos similares en el mercado (por sus características o por la necesidad que satisfacen), en cuyo caso habrá que preguntarse ¿por qué los clientes comprarán el producto que se ofrece y no otro?, ¿por qué dejarán de comprarle a la competencia y comprarán sus productos? La respuesta a estas preguntas es el valor añadido del producto; los elementos que diferencian su producto o servicio de los de la competencia y lo hacen ser mejor que ellos. Por tal motivo, se debe pensar en aquello que le genere mayor valor al cliente que la competencia.

- **¿Quiénes pueden ser sus clientes potenciales?** Cualquier proyecto tiene que ir enfocado hacia el cliente. Sus actitudes y hábitos de compra definirán las características del producto y la estrategia de venta. Se tendrá que definir con claridad quienes son las personas que posiblemente compren los productos o servicios, si son personas individuales, empresas u organizaciones (o todas ellas), si tienen características específicas en cuanto a edad, sexo, profesión, capacidad económica, etc. En definitiva, se debe seleccionar el mercado al que se va a dirigir.

- **¿Existen otros productos similares en el mercado?** El conocimiento de la competencia es fundamental a la hora de posicionar el negocio. Los productos, los métodos de producción y comercialización que utilizan, sus estrategias de venta, imagen corporativa, etc. Con ello se podrá comparar el producto que se quiere ofrecer con el que ofrecen los demás, esto permitirá establecer estrategias comerciales y otras conclusiones que permitirán planificar adecuadamente. De este modo, al obtener información sobre la competencia, se podrá detectar también las falencias en cuanto a producto y así detectar aquellos puntos en los que se puede generar valor adicional.

FUENTES DE BÚSQUEDA DE IDEAS DE NEGOCIO

Existen diversos caminos y fuentes para encontrar la idea de negocio. A continuación se procederán a explicar algunas de ellas:

Marketing Lateral

El Marketing lateral abandona el proceso del Marketing vertical. Este último basa su metodología de trabajo en identificar una necesidad no cubierta en un público objetivo, en el diseño y

desarrollo de un producto capaz de satisfacer esa necesidad y en la fijación de las variables de Marketing mix.

El Marketing lateral abandona por completo esta metodología. Según Trías de Bes y Philips Kotler (2003), el marketing lateral se basa en el pensamiento lateral, el mismo es un tipo de pensamiento creativo y perceptivo, es aquel que permite moverse hacia los lados para mirar el problema desde otra perspectiva. Dado esto, el marketing lateral es *“un proceso de trabajo que, aplicado a productos o servicios existentes, modelos de negocios, etc. genera productos y servicios nuevos e innovadores que proponen cubrir necesidades, usos situaciones o público objetivo que en la actualidad permanecen sin cubrir”*.

El proceso de Marketing Lateral podría resumirse en los siguientes pasos:

- 1- Elección de un producto o servicio.
- 2- Seleccionar un foco hacia donde se quiere generar un desplazamiento.
- 3- Realizar un desplazamiento lateral para generar un estímulo (Generar un vacío). Técnicas para generar vacíos: sustitución, inversión, combinación, exageración, eliminación y reordenación.
- 4- Crear una conexión.

2. SELECCIONAR UN **FOCO**

Para aplicar esta metodología primero se debe seleccionar el producto o servicio sobre el cual se realizará el desplazamiento. Luego se debe seleccionar el foco de análisis, para ello se debe entender que el marketing lateral se agrupa en tres áreas de actuación, que a priori englobarían todos los aspectos del marketing tradicional. Por lo expuesto anteriormente, el foco puede estar en:

- El nivel de **MERCADO**: Utilidad o necesidad (¿Por qué?), consumidor o comprador (quién), y usos y situaciones (¿cuándo, dónde y a quién?)
- El nivel de **PRODUCTO** que respondería a la pregunta ¿qué?
- El nivel de **MARKETING MIX** que respondería a la pregunta ¿cómo se va a comercializar?

El proceso de marketing lateral funciona desplazando sólo uno de estos tres elementos. La creación de vacío (desplazamiento lateral) se produce moviendo un nivel, mientras se dejan los otros dos niveles fijos.

Por ejemplo si el nivel y foco es en el producto: enviar rosas el día de San Valentín.

3. REALIZAR UN DESPLAZAMIENTO LATERAL (GENERAR UN **VACÍO DE MARKETING**)

El fundamento del marketing lateral es la creación de un vacío, desplazamiento lateral. El mismo se produce interrumpiendo temporalmente el pensamiento lógico.

Philips Kotler y Trías de Bes (2003), proponen seis operaciones básicas para interrumpir el pensamiento lógico, las mismas se basan en las técnicas propuestas por Edward de Bono en su libro *Pensamiento Lateral*. A continuación se nombrarán las mismas:

- **Sustitución:** tomar uno o varios de los elementos del producto y cambiarlos. (Por ejemplo, enviar limones el día de San Valentín)
- **Combinación:** agregar uno o varios elementos al producto o servicio manteniendo el resto. (Por ejemplo, enviar rosas el día de San Valentín conjuntamente con una lapicera)
- **Inversión:** decir lo contrario o agregar “no” a uno o varios elementos del producto. (Por ejemplo, enviar rosas todos los días del año excepto el día de San Valentín)
- **Eliminación:** eliminar uno o varios elementos del producto. (Por ejemplo, no enviar rosas el día de San Valentín)
- **Exageración:** exagerar una parte del producto o servicio: tamaño, envase, atributos de la marca o la frecuencia de uso y compra. (Por ejemplo, enviar cientos de rosas (ascendente), o enviar una sola rosa (descendente) el día de San Valentín)
- **Reordenamiento:** cambiar el orden o la secuencia de uno o varios elementos del producto. (Por ejemplo, la persona amada reenvía rosas a un admirador el día de San Valentín)

Todas estas operaciones generan una frase ilógica, un vacío que es necesario completar. Estas seis operaciones pueden ser aplicadas a cualquiera de los tres niveles (mercado, producto y el resto de los elementos del marketing).

4. CREAR UNA CONEXIÓN

El siguiente paso consiste en llenar este vacío buscando necesidades. O sea, conectar dos ideas que no guardaban relación entre sí. De este modo, se ha producido una innovación.

A pesar de lo lógicas o ilógicas que puedan ser las ideas que se generan de este modo, siempre resultan sugerentes y provocadoras.

En definitiva, la clave del éxito consiste en conectar ideas que en principio guardan escasa o ninguna relación para acabar descubriendo una necesidad insatisfecha que podría cubrirse cambiando un producto y generando una innovación práctica.

Por ejemplo, si se toma a las flores decorativas como producto, el foco sería que se marchitan, el desplazamiento lateral sería que nunca se marchiten, la conexión, o sea la necesidad que llene ese vacío serían flores de plástico o artificiales.

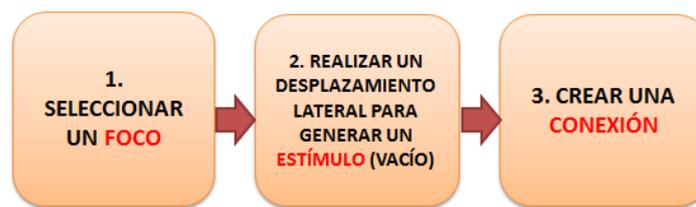
El marketing lateral es una herramienta que nos posibilitará obtener tres tipos de resultados:

- Mismo producto nueva utilidad.
- Nuevo producto nueva utilidad.
- Nuevo producto misma utilidad.

En definitiva el marketing lateral es una herramienta que nos va a ayudar a generar nuevas ideas rompiendo nuestro pensamiento lógico para dar un salto cuantitativo y abandonar el camino del marketing vertical o tradicional con el que venimos trabajando siempre.

Gráficamente,

FIGURA Nº 5: PROCESO DEL MARKETING LATERAL



Fuente: Elaboración propia teniendo como referencia a Kotler y Trías de Bes (2003)

A continuación se expondrán algunos ejemplos de aplicación del desplazamiento lateral en los tres niveles:

- **MERCADO:** al aplicar el marketing lateral a un mercado se debe intentar cambiar la respuesta a cualquiera de las siguientes preguntas: ¿Cuál es su utilidad o qué necesidad cubre? ¿Quién es el consumidor? ¿Cuándo y dónde se consume? Por ejemplo, ¿sería una oportunidad vender palomitas fluorescentes en las discotecas? ¿Y fabricar champán para niños?
 - *Cambiar una necesidad:* pensar en qué otros usos se podrían dar a productos existentes, siempre que puedan cubrir alguna necesidad no satisfecha. Por ejemplo, utilizar los taxis como servicio de mensajería.
 - *Cambiar el público objetivo:* elegir un segmento de consumidores que no sea público potencial de un producto o servicio y pensar en cómo se podría atraer. Por ejemplo, los parques de diversiones no son sólo para niños, estas instalaciones pueden utilizarse para realizar convenciones empresariales, atrayendo así a un público no potencial.
 - *Cambiar el momento:* elegir nuevos momentos de compra o uso de la oferta de una empresa. Por ejemplo, un distribuidor mayorista realiza servicios de entrega nocturnos, para pubs o bares.
 - *Cambiar el lugar:* trasladar el consumo del producto a un sitio nuevo. Por ejemplo, los GPS estaban reservados para el mundo de la navegación, actualmente se utilizan para los vehículos.

- *Cambiar de actividad:* colocar el producto en nuevas experiencias. Por ejemplo, la fruta fresca difícilmente se puede asociar a una máquina expendedora, pero si esta máquina se sitúa en gimnasios para vincular su consumo con la actividad deportiva, es más fácil que tenga éxito.

Se debe tener en cuenta que a nivel mercado se recomienda utilizar la técnica de la sustitución, dado que es un método más eficiente y fácil de utilizar.

■ **PRODUCTO (Cambiar un producto existente):** si lo que se quiere es encontrar un nuevo producto, habrá que centrarse en responder la siguiente pregunta: ¿Qué parte se debe agregar o quitar al producto para crear uno nuevo? En este nivel se pueden utilizar las seis técnicas.

- Sustitución: por ejemplo, agregar un palo a un caramelo dio origen a los chupetines.
- Combinación: por ejemplo, la combinación aparentemente imposible entre una botella y un grifo dio lugar a los envases de cinco litros que han incorporado un grifo para su uso. Otro ejemplo sería, la combinación de escuchar y leer dio origen a los libros que se venden en cd.
- Inversión: por ejemplo, una lotería que ofrece premios sin realizar un sorteo, esto dio origen a las rascaditas.
- Eliminación: por ejemplo, la eliminación del envase de un desodorante ambiental dio origen a las velas aromáticas.
- Exageración: por ejemplo, la exageración de una bicicleta dio origen a la idea de las bicicletas para dos o tres personas.
- Reordenamiento: por ejemplo, la idea de unas palomitas de maíz envasadas antes de cocinarse sirvió para crear las palomitas de maíz que se venden para microondas.

■ **MARKETING MIX:** el nuevo marketing también puede ayudar a innovar en la comercialización. Por ejemplo, ¿tiene lógica que una persona pague por el teléfono antes de llamar? Para los consumidores habituales de celulares con tarjeta de prepago parece que sí.

- *Cambiar la forma de pago o de fijar los precios:* La agencia de publicidad Trading Media ha encontrado su hueco recurriendo a un sistema de pago pensado para las pymes: el trueque de productos por los servicios prestados.
- *Cambiar la distribución:* La oportunidad también puede estar en ofrecer un producto ya existente a través de un nuevo canal de distribución. La venta de libros por Internet y la compra de entradas de cine por móvil son buenos ejemplos.
- *Cambiar la comunicación:* Una excelente forma de llegar al público objetivo es conseguir un prescriptor fiable. ¿Qué mejor forma de hacer publicidad de unos chicles que conseguir su recomendación en las consultas de los dentistas?

Por otra parte, existen otras fuentes de generación de ideas, en las cuales el pensamiento creativo y una gran capacidad de observación son aliados eficaces en la identificación de ideas de negocios. Las ideas se encuentran en todas partes, bajo cualquier forma y color, debajo de las ideas más antiguas y detrás de novedosas ideas que se presentan día a día. Dado esto, y luego de consultar bibliografía al respecto, se ha podido identificar las fuentes que se presentan a continuación.

Vacíos de mercado

Muchas buenas ideas de negocios surgen al encontrar oportunidades. Las oportunidades de negocios son espacios vacíos entre lo que la gente desea comprar y lo que los negocios existentes están ofreciendo. Los vacíos no atendidos del mercado pueden ser cubiertos por una persona emprendedora con las habilidades y recursos disponibles en el medio.

La experiencia profesional

El conocimiento de un determinado sector así como contar con determinadas habilidades técnicas, puede definir una idea de negocio. Por ejemplo, el caso de un peluquero que después de trabajar por cuenta ajena decide independizarse y poner su propia peluquería o una cocinera asalariada que abre restaurante propio.

Nuevas tecnologías

La aplicación de las nuevas tecnologías y en concreto el desarrollo de internet están estimulando la aparición de empresas comerciales y de servicios que utilizan la red como instrumento. Además, a través de internet se tiene acceso a mucha información sobre productos, negocios, mercados, etc. que el proceso de búsqueda puede ser más sencillo.

Nuevas fuentes de energía

La aparición de nuevas fuentes de energía no contaminantes y que velan por la protección del medio ambiente pueden ser la base de la idea.

Grandes eventos

Grandes eventos como casamientos, cumpleaños, bautizos, navidad, etc. pueden servir como excusa para generar un emprendimiento.

Intereses, aficiones o habilidades

Los intereses, aficiones o habilidades de las personas pueden dar ideas para un nuevo negocio: dibujar, pescar, escuchar música, jugar fútbol, hacer manualidades, arreglar máquinas, son aficiones que pueden convertirse en ideas de negocios.

Negocios en el extranjero

Ideas de negocio que han funcionado en otros países pueden tener éxito en el mercado nacional de la misma manera o haciendo pequeños cambios.

En general, las ideas provienen de la capacidad de soñar, de ver lo que otros ni siquiera notan, y esta capacidad solamente la tienen las personas. Las ideas surgen todo el tiempo de una manera tan natural que ni siquiera se percibe. Todos los seres humanos tienen muchas ideas sobre muchas cosas, algunas no conducen a nada, otras en cambio pueden llevarse a una cosa, a un invento o a hacernos millonarios.

A modo de conclusión, se puede decir que las ideas tienen que surgir de algo que guste, que apasione, que no importe dedicar tiempo porque se disfruta el trabajo. Por otra parte, debe surgir de algo que se sepa hacer, que se domine, o que se pueda dominar mediante la formación o información, y por último, debe ser algo que pueda venderse, que la gente esté dispuesta a pagar por ello. Si se reúnen estos tres requisitos, es probable que el resultado sea una buena idea de negocio.

ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA MEJOR IDEA DE NEGOCIO

Según Ocaña y Linares (2001) se pueden encontrar diversas técnicas de creatividad analíticas que apuntan a manejar una gran cantidad de ideas una vez generadas, entre ellas se pueden encontrar: positivo, negativo, interesante (PNI), considerar todos los factores (CTF), consecuencias y secuelas (CyS), otros puntos de vista (OPV) y el Diagrama de espina de pescado o diagrama causa y efecto. Cabe aclarar que las explicaciones de cada una exceden nuestro análisis.

Por otra parte, se puede tener en cuenta el análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el mismo consiste en realizar para cada idea, un análisis interno, esto es las fortalezas y debilidades de cada idea, y por otra parte un análisis externo, amenazas y oportunidades que existen para cada idea. De esta manera, se podrá elegir aquella idea que represente más fortalezas que debilidades, y que además, cuente con más oportunidades que amenazas del contexto.

Gráficamente,

FIGURA N° 6: MATRIZ F.O.D.A



Fuente: “Dirección de Marketing”, Philips Kotler- Line Keller Kevin (2006)

Estos métodos sugeridos son bastante conceptuales y metódicos. Si se tiene en cuenta que la idea elegida es la que orientará su vida, lo ideal es elegir aquella idea que genere pasión, que sea compatible con sus gustos, intereses, habilidades, preferencias y conocimientos. Se puede decir que si una persona mediocre se dedica a trabajar en lo que le gusta seguro terminará siendo excelente, basar su negocio en una idea que no le gusta lo puede conducir al fracaso directo. Por otra parte si se desea emprender algo en un sector en el cual se posee experiencia, puede conducir al éxito. En cambio, si se desconoce el sector, no quiere decir que se fracasará, pero para lograr el éxito se tendrá que buscar información, contactarse con personas que tengan o hayan tenido negocios en ese sector, o también se puede trabajar un tiempo en el sector. Entonces, se puede decir que si es posible iniciar un negocio en un sector desconocido, pero esto le llevará tiempo.

Por otra parte, al elegir una idea de negocio se debe determinar el verdadero potencial de ganancias. Se debe medir el potencial de ventas, margen de ganancia a través del análisis de costo unitario. Luego calcular el punto de equilibrio, el capital de inversión y el flujo de caja. Esto determinará si la idea de negocio es rentable.

A modo de conclusión, la idea que se seleccione debe generar pasión en el emprendedor y ser rentable.

LA IDEA ES LO DE MENOS. LO IMPORTANTE ES LA FORMA DE LA IDEA

En el Libro negro del emprendedor, Fernando Trías de Bes (2007), hace hincapié en dejar de pensar en ideas y por lo tanto centrarse en las oportunidades. Considera que una oportunidad puede ser:

- Una idea nueva.
- Algo ya existente que se puede ejecutar diferente.
- Algo igual pero en otro sitio.

En todas estas situaciones se puede tener éxito o fracasar. Depende de la forma en que se ejecute el proyecto.

No todas las buenas ideas son buenos negocios. Lo importante es la forma que la idea tome.

Más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocrementemente implementada, o sea, lo importante, es la forma en que esa idea se va a llevar a cabo en la realidad.

Al momento de generar una idea, no hay que centrarse tanto en qué van a comprar, o sea en el producto en sí, sino más bien en el ¿Por qué van a comprar? Lo importante es la ventaja que se puede construir y ofrecer a los clientes. La ventaja puede provenir de dos motivos: 1- Porque usted lo hace mejor, o, 2- Porque usted lo hace igual, pero más barato.

Si no se puede responder a la pregunta, ¿por qué razón lo van a preferir y le van a comprar?, se puede deducir que todavía no se tiene claro el negocio que quiere emprender.

Se tiene que ser capaz de definir la idea de negocio en una frase corta y en 30 segundos, en caso de que no se pueda explicar, es porque no se tiene claro el valor agregado que brindará. Cualquier persona que escuche su idea de negocios desconfiará, si existe mucha demora para explicarla.

Un emprendedor puede partir de una idea conocida por muchos, pero con su talento individual mirar la idea de una forma especial y transformarla en un negocio exitoso.

Emprender tiene que ver con la creatividad, con arte, estilo propio. Por eso un emprendedor no teme a que otros conozcan su idea, porque sabe que su forma de ver las cosas es irremplazable. Esto valida la afirmación de que la forma de la idea prevalece sobre la idea en sí.

Por otra parte, muchas personas atribuyen el fracaso a las malas ideas. En realidad el fracaso está en enamorarse de la idea original. Hay que tener la suficiente humildad y valor para reconocer que es necesario hacer cambios, los mismos no surgen de un día para otro, por lo que se tiene que estar muy atento para reconocer los indicios. El mundo cambia constantemente, por esto podemos decir, que el fracaso se origina, cuando los cambios no se realizan a tiempo.

A modo de conclusión, en este punto ya se debe contar con una idea de negocio, en caso contrario, si aún no se decide en cuál idea es la más adecuada se debe seguir investigando. En este momento se pueden presentar dos interrogantes:

- ¿Está convencido de la idea seleccionada?
- ¿Está realmente preparado para empezar un negocio?

Si la respuesta a ambas preguntas es afirmativa, se procederá a pasar a la siguiente etapa. En caso de que se esté preparado para iniciar un negocio pero no se cuenta con una idea que lo convenza debe seguir buscando información, puede que lleve tiempo y trabajo.

Por otra parte se puede apreciar que existe una relación bidireccional entre idea de negocio y habilidades, gustos, aficiones, conocimientos del emprendedor. Esto se debe a que, a partir de los gustos, habilidades preferencias, se puede generar una idea que compatibilice con lo que gusta y apasiona. Y en sentido contrario, se puede generar una idea y luego adquirir los conocimientos y habilidades y por qué no, pasión.

2. ETAPA 2: ENSAYO

Una vez que se seleccionó la idea de negocio que se va a emprender, como en una carrera, se procede a la parte de ensayo, la práctica, en la cual se pondrá a prueba la viabilidad técnica, económica y financiera de la idea, de modo de tomar la decisión de transformarla en negocio o no. Para poder medir su factibilidad, como así también planificar como se llevará a cabo la idea, se recurre a la realización del plan de negocios. Tema que se ampliará con mayor profundidad a continuación.

2.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

Según Félix Velasco (2007), un plan de negocio “*es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos a alcanzar y las estrategias que va a utilizar*”. Dada esta definición, se puede deducir que un plan de negocio es un documento en donde se escribe la idea que se quiere hacer, se define el mercado donde se trabajará, cuánto se va a vender, cuánto va a salir producir el producto o servicio, cuanta es la inversión y cuánto se va a ganar. En cierta forma, mediante el plan de negocios se analiza la factibilidad económica, financiera y operativa de la idea.

Se puede decir que el plan de negocios en un principio sirve como guía para orientar al emprendedor en el camino que decide emprender; luego, a medida que el negocio va creciendo y existen cambios en el contexto, este plan se vuelve obsoleto, por lo que solo sirve para detectar los puntos críticos y saber en qué momentos hay que tomar decisiones.

2.2 ¿POR QUE ES IMPORTANTE EL PLAN DE NEGOCIOS?

Se puede decir que el plan de negocios permite saber por anticipado si la idea es buena o no. Es por esto que según M^o Pilar Aguado (2008), para que el plan de negocios sea útil debe brindar información con respecto a:

- *Factibilidad técnica.* ¿Puede hacerse? Las ideas por sí mismas no siempre son suficientes para establecer una empresa. Hay que estudiar si se dispone de los medios necesarios para la realización de las mismas o, en el caso de que no se tengan, analizar la forma de conseguirlos.

- *Factibilidad económica.* ¿Darán los resultados esperados? Una vez que se está seguro de que el producto/ servicio se puede llevar a cabo, hay que hacer un estudio de la rentabilidad del mismo.

- *Factibilidad financiera.* ¿Existen los recursos necesarios? Llegado a este punto hay que calcular la inversión que se necesitará, si se dispone de ella o se requiere financiación externa. En este caso se tendrá que determinar la forma de conseguirla para poder desarrollar el proyecto.

2.3 LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA PREPARAR UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS

En la Guía para empresarios Pyme del Banco de la Nación Argentina (2003), se establecieron las siguientes pautas para preparar un buen plan de negocios:

- *Definir los objetivos:* a quiénes se les presentará el plan y qué efecto se quiere producir. Los objetivos pueden ayudar a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del plan de negocios.
- *Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia el plan:* la calidad de un plan de negocios está en relación directa con los esfuerzos que se realizaron para elaborarlo. Por ejemplo, será necesario investigar para descubrir más sobre la empresa, los clientes potenciales, los competidores, las ventas y los costos estimados.
- *Es conveniente mostrar el borrador del plan de negocios a otros:* puede ser muy útil conseguir una retroalimentación sobre el borrador del plan de parte de personas de confianza o allegados cercanos. A veces se puede obtener información errónea, ya que se ve crea y analiza la información subjetivamente.
- *Esquematizar el plan de negocios:* teniendo en cuenta que las personas a las que se destina un plan pueden disponer de poco tiempo para analizarlo, es aconsejable que la presentación esté muy bien estructurada, y que se describa de una manera clara y concisa. Un buen plan debe poder ser leído como una buena historia, integrada por sus diferentes partes, y exponiendo las bases del éxito del negocio. Se debe revisar previamente el esquema del plan para asegurarse que las diferentes partes son consistentes entre sí, y que se han incluido todas las cuestiones claves.
- *Asegurarse de que las proyecciones financieras sean lo más objetivas y prudentes posibles:* para muchos de los que leen un plan, la sección financiera es la más importante ya que identifica las necesidades de financiamiento y muestra el potencial del negocio. Así, un buen proyecto financiero debe mostrar estimaciones razonables, ya que aquellas sobrestimaciones pueden restarle credibilidad al plan.

Todos estos elementos deben ser explicados con debida precisión y claridad, a fin de que puedan ser entendidos por los lectores a los que se dirige el plan.

2.4 PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Tomando como base la estructura sugerida para un plan de negocio del Manual de la OIT (2011), además de diversa información sugerida en páginas de internet, se decidió abordar la estructura del plan de negocio de la siguiente manera:

FIGURA N° 7: ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia

A continuación se procederá a analizar cada parte con mayor profundidad.

2.4.1 PRESENTACIÓN

La hoja de presentación debe incluir el nombre del proyecto, el período de tiempo que el plan cubre, la fecha en que el plan fue preparado así como la persona de contacto, su número telefónico y dirección. La hoja de presentación debe verse profesional: es la primera página que el lector verá y la primera impresión es importante.

El índice abarca una lista de los temas cubiertos por el plan. Como un mapa de camino, le permite al lector saltar inmediatamente a aquellas secciones que le son de mayor interés.

2.4.2 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es la primera parte o sección de un plan de negocios. Consiste en un resumen de los puntos más importantes de las demás partes del plan, por lo que debe ser puesto al inicio de éste, pero ser elaborado después de haber terminado las demás partes.

El objetivo del resumen ejecutivo es que el lector tenga una visión general del proyecto, que pueda comprender en una sola lectura en qué consiste el negocio, y se genere en él interés por el proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.

Muchas veces el lector de un plan de negocio (por ejemplo, un potencial financista o inversionista), solo decide leer el resumen ejecutivo para tomar una decisión rápida, por lo que siempre debemos prestar especial atención en su elaboración.

Por lo general, todo resumen ejecutivo debería cumplir con los siguientes tres requisitos:

1. Explicar claramente en qué consiste el negocio: por más complejo que sea el negocio, el resumen ejecutivo debe permitir al lector entender claramente en qué consiste el negocio desde la lectura de la primera página.
2. Crear interés en el lector: el resumen ejecutivo debe ser capaz de generar en el lector interés por el proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.
3. Ser un resumen: el resumen ejecutivo debe invitar a la lectura y, para ello, debe ser, efectivamente, un resumen; lo recomendable es que éste no abarque más de 3 páginas.

Los elementos que debería incluir un resumen ejecutivo, según Aguirre María Guadalupe, son:

- Los datos básicos del negocio: el nombre del proyecto o negocio, su ubicación, el giro de la empresa, etc.
- La descripción del negocio: en qué consiste el negocio, el producto o el servicio que se va a ofrecer, cuáles son sus principales características, etc.
- Las características diferenciadoras: aquello que se va a ofrecer, que sea innovador y novedoso, y que permita diferenciar o distinguir el producto o servicio del de la competencia.
- Las ventajas competitivas: En qué aspectos el producto o servicio tiene ventajas sobre la competencia.
- La visión y misión: La visión se refiere a la posición que los administradores desean que logre la empresa y la misión es la razón de ser del negocio.
- Las razones que justifican la propuesta del negocio: las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio, es decir, las razones por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio.

- Los objetivos del negocio: los principales objetivos que se buscará una vez puesto en marcha el negocio.
- Las estrategias: las principales estrategias que se utilizará para conseguir los objetivos.
- El equipo de trabajo: las personas que llevarán a cabo el proyecto y las que lo administrarán.
- La inversión requerida: cuánto es lo que vamos a necesitar de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto es lo que estamos solicitando como financiamiento externo.
- La rentabilidad del proyecto: los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.
- El impacto ambiental del proyecto: un resumen del impacto ambiental del negocio y cómo se disminuirá o controlará.
- Las conclusiones del proyecto: las conclusiones a las que se ha llegado una vez culminado el desarrollo del plan de negocios. Esta parte podría estar incluida al final del plan, después del estudio financiero.

Lo recomendable es que el resumen ejecutivo sea escrito de corrido, es decir, que cada uno de sus elementos sean desarrollados en un párrafo sin hacer uso de títulos tal como en las demás partes del plan.

2.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Esta parte del plan de negocios es importante porque si interesó el Resumen Ejecutivo se continuará leyendo.

Según R. Martínez (2009), los elementos a considerar son los siguientes:

a) Nombre del negocio: Es así como se identificará todo el negocio, el producto, a los integrantes; el proyecto en general.

Se aconseja que el nombre del negocio sea diferente del producto, o servicio para que cuando la empresa crezca se puedan ir incorporando nuevos productos o servicios y el mercado vaya asociando a la empresa productora con los productos.

Marca

Según la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia, una marca “es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de lo anterior, que pretende identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de estos, y diferenciarlos de la competencia”.

Los *requisitos* que debe cumplir son (R. Martínez 2009):

- a) *Sintética*: apoyada en formas básicas como lo son los círculos, recuadros y triángulos. Con esto se logrará la retención mental a través de un mensaje claro, directo y sin dobles intenciones.

b) *Recordable*: debe grabarse en la mente de quienes la observen. El nombre debe ser pensado en función del efecto que se quiere generar.

c) *Identificadora*: sería conveniente agregarle un toque de personalidad a los fines de diferenciarse de la competencia, se la debe fijar teniendo en cuenta el público al que se apunta.

d) *Sentido de pertenencia*: los dueños de la empresa deben asimilarla, respetándola y siendo fieles a su planteo original, además se debe identificar los lugares donde se plasmará la marca.

e) *Generadora de valor*: debe transmitir crecimiento y solidez. Los recursos gráficos deben estar a tono con el mensaje, es decir enfocarse en lo que se quiere comunicar.

Es importante tener en cuenta que la marca debe reflejar la identidad de la empresa, pero siempre siendo atractiva para llamar la atención del cliente al que se apunta.

Se cometen algunos errores al establecer la marca, como por ejemplo:

- Se establece una marca pensando solo en el presente, sin tener una visión a largo plazo, lo que puede generar que la marca se vuelva obsoleta.
- Se realiza como elemento decorativo, y no como aquello que representará a la empresa, que será parte de su imagen.
- Hacer un mal uso: la asociación por parte de los clientes de la marca con elementos negativos afectan su fortalecimiento.
- A veces se realiza mucho énfasis en lo estético, restándole importancia al verdadero objetivo de la marca, que es comunicar.
- Marcas “Cerradas”: el contenido tiene que ser amplio para adaptarse a las diferentes etapas.
- Ligarla a un lugar o producto: puede traer complicaciones a la hora de incorporar más productos o abrir sucursales.

Sugerencia: Se debe tener en cuenta la Ley de Marcas n° 22.362, si se desea registrar.

b) Ubicación administrativa: el proyecto, futuro negocio, debe tener una localización física, domicilio, para futuros contactos. Es por ello que, en los primeros pasos del emprendimiento, es común que se coloque el domicilio de él/los emprendedor/es. Cuando el proyecto está desarrollado, a veces se busca un local u oficina y se comienza a fijar dicha ubicación para todo. Otras veces se coloca una casa y se toma esta información para realizar las inscripciones ante AFIP, Ingresos Brutos, etc.

c) Datos de Contacto: es aconsejable colocar más de un dato para que los interesados puedan comunicarse y tener acceso a información sobre el proyecto. Se deben colocar números de teléfono

con las características del país donde se tiene el proyecto, en este caso Argentina. También es importante crear una cuenta de correo electrónico propia para el proyecto así todas las comunicaciones permanecerán juntas y esto brindará una imagen de organización para los terceros intervinientes. Además, con el fácil acceso a internet, se pueden crear páginas Webs del proyecto, que serviría para generar contactos y como marketing para hacer conocidos los productos y servicios que se venderán.

d) Historia de la idea del negocio: quienes lean el Plan de Negocios, primero desearán conocer la historia de la empresa. Se puede señalar algunas de las razones que dieron origen al proyecto, contar como surgió la idea, como se armó el equipo de trabajo. Esta parte es fundamental para afianzar la información que se le brinda a terceros intervinientes, la historia no debe ser larga, pero debe dar toda la información que se considera necesaria a los efectos de demostrar que se trabaja seriamente.

e) Objetivo general y forma de alcanzarlo: es importante establecer un sentido de orientación, un propósito que guíe, un objetivo general que marque el camino a seguir, la razón de ser del negocio, esto es lo que se denomina misión. La razón de establecer una misión es que sirva como punto de referencia, para que todos los objetivos, estrategias, decisiones y ejecución de tareas apunten en un mismo sentido, o sea, que da coherencia, organización y motivación.

Por otra parte, tenemos a la visión, que describe la situación futura que desea tener la empresa. Indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿cómo quiere que sea la organización en los próximos años?

g) Razones que justifican la propuesta del negocio: las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio, por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio, o por las que se piensa que el proyecto tendrá éxito. Ejemplos de estas razones pueden ser una necesidad insatisfecha, un mercado en crecimiento, alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.

h) Objetivos específicos: es importante fijar los objetivos que se van a proponer, para que en el corto plazo pueda verificarse si el negocio se está desarrollando en orden a los mismos. Los objetivos deben ser efectivos, simples, y mensurables (Banco de la Nación argentina, Guía para empresarios 2003).

Se pueden fijar los objetivos respecto a:

- Ocupar una posición deseada del mercado (por ejemplo: deseo abastecer el 60% de los negocios mayoristas de la zona).
- Las ventas (por ejemplo: proyecto un incremento de ventas del 20% para el próximo año),
- Un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: un 10% con respecto al ejercicio anterior),

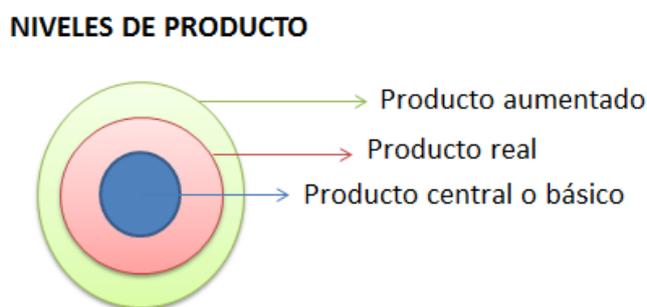
- O cualquier otro objetivo que sea importante para el negocio.

2.4.4 PRODUCTO O SERVICIO

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2001), un **producto** "es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad". Por otra parte, **servicio** es "cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de algo".

Por otra parte, es importante saber que hay tres niveles de producto (Kotler-Armstrong 2001):

FIGURA N° 8: NIVELES DE PRODUCTO



Fuente: Kotler-Armstrong, Dirección de Marketing, (2001)

- **Producto central:** beneficios cruciales que resuelven un problema, y son los que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio. Se define en función de las necesidades que cubre. Por ejemplo, una mujer que compra lápiz labial, compra más que color para sus labios. Aquí se responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador?
- **Producto real:** se debe construir alrededor del producto central un producto real. Se refiere a las características que debe poseer el producto: diseño, nivel de calidad, marca, envase y etiquetado. Este conjunto de atributos debe combinarse de tal forma que proporcione el beneficio central.
- **Producto aumentado:** se debe construir alrededor del producto central y real. Se deben ofrecer beneficios y servicios adicionales al consumidor. Buscan aumentar la satisfacción del cliente y completar al producto. Por ejemplo: servicio post venta, asistencia técnica, garantía, servicio a domicilio, etc.

Es importante reconocer que lo que se va a vender no son productos, sino, satisfactores de necesidades, por tanto, se debe averiguar los beneficios o satisfacciones de los consumidores y adaptar el producto a esas necesidades y deseos, cada atributo del producto (calidad, funciones, diseño, etc.) debe ser un beneficio para el consumidor. Lo ideal sería encontrar beneficios únicos, que generen una ventaja respecto a los competidores.

Luego de esta breve explicación, en este paso sería adecuado que se describan los artículos, productos o servicios que se vendan o se vayan a vender, en un lenguaje que sea comprensible para cualquier lector. Este punto es importante ya que, de no trasladarlos a un lenguaje comprensible, probablemente no se termine entendiendo a qué apunta el producto por más que sea excelente. Además, un lector que desee obtener información más detallada sobre los aspectos técnicos de su producto, lo solicitará. Alternativamente, se puede incluir dicha información técnica en un anexo.

A continuación se puede proceder a explicar las razones por las cuáles los clientes desearán adquirir el producto o servicio. ¿Qué necesidades satisfacen esos productos o servicios? Se deben describir no sólo las características, sino también los beneficios que ellos reportan (Ej: facilidad de uso, comodidad, seguridad, economía, flexibilidad, gusto, etc.). Se tiene que recordar que el cliente compra los beneficios, pero usted paga por las características del producto. ¿Tiene alguna característica única? Dado que cada característica innovadora o única tiene un costo, se deben incluir al producto aquellas que le reporten beneficios, y el cliente valore, de forma tal que termine adquiriendo el producto.

Incluya detalles de la patente, registro de diseño o derechos de autor.

Como conclusión, lo que se intenta es establecer una propuesta de valor de nuestro producto o servicio, esto es, poder enumerar y anotar de forma sintética las razones por las cuales conviene elegirnos. Dar respuesta a las siguientes preguntas puede ser el punto de partida para definir o redefinir la propuesta de valor.

1. "¿A quién se le vende?" La propuesta es la oferta, pero no hay mercado si no se satisface una demanda real. Identificar quiénes son los clientes actuales y potenciales y describirlos cualitativa y cuantitativamente ayuda a pensar el negocio en concreto. ¿Son personas u organizaciones? ¿Dónde están? ¿Cómo es su manera de comprar? ¿Compran para sí mismos o para otros?
2. "¿Qué problema se resuelve?" Más allá de un producto o servicio, los clientes buscan una solución a algún tipo de problema: técnico, financiero, logístico, de transporte, de provisión de materiales, etc. Entender por qué los clientes deciden acudir a un proveedor implica conocer sus necesidades y tener en claro los beneficios que se ofrecen.
3. "¿Qué métodos se usará?" Muchas veces un mismo problema puede resolverse de muchas formas, que implican diferentes tecnologías y métodos de trabajo. El transporte de materiales, por ejemplo, puede hacerse en camión, en barco o en avión. La preservación de alimentos puede implicar deshidratado, enlatado o congelado.

4. "¿Cómo será el estilo de trabajo?" Cada empresa tiene maneras propias de comportarse y establecer relaciones. ¿De qué forma se describirá su estilo de trabajo? (eficiente, metódico, tradicional, rápido, personalizado, divertido, etc.)

5. "¿Quién más vende lo mismo a los clientes potenciales?" Nadie está solo en el mercado. Siempre existen posibilidades de sustitución parcial o total de un producto o servicio. Se debe tener en claro el panorama competitivo para conocer y sostener tus ventajas diferenciales.

Esta propuesta de valor debe ser clara y, por lo tanto, fácil de comunicar. Asimismo es esencial que resulte realista y creíble para sus destinatarios, por lo que debe estar bien fundamentada en cada aspecto del negocio.

2.4.5 MERCADO

Como primer paso, se debe identificar el sector o industria en que se pretende actuar, por ejemplo: comercial, turismo, etc., y las tendencias del mismo, si está en crecimiento o no.

Lo más importante es demostrar que existe mercado para el producto o servicio, esto es, clientes dispuestos a comprarlo, además, el número de clientes tiene que ser tal que permita obtener beneficios. Por tal motivo hay que determinar ¿Cuál es el tamaño de mercado?, para ello se debe realizar una estimación de la posible demanda del producto o servicio en el corto y largo plazo. Luego de establecer el mercado, hay que determinar específicamente a que clientes o nicho de mercado se apuntará, ¿Quiénes comprarán? ¿Qué características tienen los clientes? Según Philip Kotler, un **nicho de mercado** es un *mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas*. Sobre esta información se estimará el volumen de ventas y facturación.

Por otra parte, se debe buscar información sobre los competidores, ¿Existe competencia? ¿Cuántos competidores existen? ¿Es posible que ese número aumente en el futuro? Se debe explicar por qué su producto contará con mayor preferencia que el de sus competidores. ¿Cuál es la característica única de su producto? ¿Cuál es el precio que cobran por los productos y servicios?, ¿Dónde están ubicados?, ¿Qué promociones y publicidad utilizan?

Cientes

Para tener un negocio exitoso se necesitan clientes. Según la American Marketing Association (A.M.A), *el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios*; se puede concluir que los clientes son todas las personas que compran o podrían comprar los productos o servicios que se ofrecen. Los mismos compran para satisfacer necesidades y deseos, por ello, se tiene que ofrecer la mejor calidad del producto o servicio que desean, al precio que están dispuestos a pagar y brindarles un buen trato.

Dado todo esto, es importante identificar y definir a sus clientes. Para ello, luego de leer información al respecto en Internet y consultar con emprendedores, se ha podido concluir en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes comprarán los productos? Se debe responder si los potenciales clientes generalmente son hombres, mujeres o ambos. Por otra parte, si con individuos, familia o empresas.
- ¿De qué edad son? Adultos mayores, adultos, adolescentes o niños.
- ¿Qué necesidades o deseos esperan satisfacer los clientes con el producto o servicio? ¿Por qué el cliente va a comprar el producto?
- ¿Cuál es el nivel de ingreso que poseen?
- ¿Cuáles son las características que ellos esperan que tengan los productos o servicios: el tamaño, color, calidad, diseño, etc.?
- ¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes por cada producto y/o servicio?
- ¿Dónde están los clientes y dónde acostumbran comprar? ¿Cuándo compran?
- ¿Cada cuánto tiempo y qué cantidad compran? ¿Una vez al año, mensualmente, cada día, etc.?
- ¿Está buscando la gente algo diferente?

Si ya se pudieron responder las preguntas anteriores, se estará en condiciones de realizar una descripción de sus clientes, un perfil de los mismos. En realidad lo que se hace es segmentar el mercado, según Kotler, implica dividir al mercado en grupos homogéneos de consumidores, de forma de seleccionar el o los grupos a los que se va a dirigir para conocerlos a fondo y ofrecerles exactamente lo que esperan (e incluso un poco más), o sea dividir el mercado en clientes con características específicas. Se preguntará ¿Por qué segmentar? Por un lado para vender sus productos es necesario enfocarse en un grupo de clientes, conocerlos a fondo y ofrecerles lo que esperan y más. Dada la gran competencia que existe en el mercado, los consumidores son más sofisticados, con gustos deseos y presupuestos diversos que buscan su satisfacción en ese mismo mercado. Como planteó Michael Porter: "Ninguna firma puede ser exitosa al tratar de ser todas las cosas para toda la gente". Ya no alcanza simplemente con diseñar productos prácticos, accesibles o sofisticados: es necesario enfocarse directamente en una porción particular del mercado para saber qué es lo que está esperando, y para esto es fundamental definir cuál es "su mercado objetivo".

Los segmentos de mercado suelen tener patrones similares de consumo que facilitan a la vez la comunicación de sus productos y la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.

¿Cómo se definen o encuentran? Siguiendo a Kotler y Armstrong (2004) existen bases para segmentar el mercado, las mismas son: geográficas (tamaño de la ciudad, comunidad, clima), demográficas (edad, sexo, tamaño de la familia, ocupación, ingresos), psicográficas (estilo de vida o personalidad) y de comportamiento (ocasiones, beneficios, usos, actitudes). Los criterios de

agrupación se relacionan con el tipo de producto o servicio y con características de los consumidores que suelen surgir a través de diversas formas de investigación de mercado. Algunos ejemplos de segmentos o nichos de mercado —grupos más reducidos de consumidores similares—, según criterios de segmentación típicos utilizados:

- gustos y preferencias (personas que les gusta la cerveza artesanal, usuarios de PC, visitantes de exposiciones de arte, etc.)
- nivel socioeconómico (familias con ingresos superiores a \$10.000, personas con estudios universitarios o superiores)
- edad (niños, mayores de 60, jóvenes de 18 a 23 años)
- sexo (hombres, mujeres)
- profesión o actividad (amas de casa, abogados penalistas, empleados públicos)
- ubicación geográfica (Ciudad de Buenos Aires, norte de Santa Fe, barrio de Liniers, Costa Argentina)
- hábitos de compra (compradores online, compradores impulsivos, compradores ocasionales)

Por lo general, se combinan algunas de estas y otras características para responder a preguntas fundamentales que toda empresa debe saber sobre sus clientes: ¿quiénes son?, ¿cuál es su perfil?, ¿qué necesidades o expectativas tienen?

Tener el mercado segmentado, le permite elegir en cuál o cuáles segmentos desea participar, y enfocar todos sus esfuerzos en satisfacer a "ese" grupo específico de consumidores.

Como conclusión, en este punto se debe tener definido el segmento de clientes al que se atenderá, un perfil del mismo. Se debe recordar que tener clientes satisfechos asegura mayores ventas y ganancias. Dado esto, es muy importante conocerlos bien para superar sus expectativas y no sólo satisfacerlos, si no, impresionarlos.

Competencia

Según Kotler (2002), los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. Por lo tanto, se puede decir que los competidores son los otros negocios existentes en el mercado que proveen productos y/o servicios iguales o similares a los que va a ofrecer.

Lo primero es identificar con quién se está compitiendo y con quiénes no. Si se los conoce, se estará en mejores condiciones al momento de enfrentarlos. Para tal fin, luego de haber hablado con emprendedores, se proponen las siguientes preguntas para identificar a sus competidores:

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué productos o servicios venden?
- ¿Dónde están?
- ¿Qué precios cobran?
- ¿Qué calidad de mercadería o servicios ofrecen?

- ¿Cómo promocionan sus mercaderías o servicios?
- ¿Qué servicios adicionales ofrecen?
- ¿Realizan publicidad?
- ¿Cómo distribuyen sus productos y/o servicios?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores?
- ¿Poseen ventajas competitivas? ¿En qué se diferencian?

Respondiendo estas preguntas se podrán identificar a los competidores principales. Lo ideal es obtener la mayor información posible respecto a los competidores, de modo de poder obtener ventajas sobre los mismos.

Tamaño de mercado

El éxito de un negocio, depende en gran parte de la existencia y el tamaño del mercado para el producto o servicio que se ofrece. En el apartado anterior definimos a quien se le va a vender, ahora se debe determinar cuántas personas son aproximadamente. A estas personas, posibles compradores, se los denomina, clientes potenciales (personas que tienen el dinero e interés en comprar productos y servicios).

Conocer el tamaño del mercado al que se apuntará es importante, dado que si el número de clientes que se espera tener no es suficientemente rentable, se tendrá que evaluar la idea de negocio. Por otra parte, el tamaño de mercado permitirá realizar la proyección de ventas.

A continuación, se tendrán en cuenta los pasos sugeridos en la página web Buenos negocios del Banco Galicia, para calcular el tamaño de mercado:

- Paso 1. Calcular la demanda primaria. La demanda primaria es el tamaño del mercado para una categoría de producto, por ejemplo zapatos o estacionamiento cubiertos. En general, es la que interesa dimensionar en primer lugar a quien inicia un nuevo negocio. Por ejemplo, luego de identificar el segmento al que se dirigirá, alguien interesado en poner una cancha de fútbol cinco en una zona residencial va a necesitar conocer la cantidad de varones de entre 15 y 45 años en un radio de 5 /10 km, y el dueño de una fotocopiadora querrá conocer la cantidad de alumnos en las escuelas aledañas. Es decir, en este primer paso es vital establecer tres datos: quiénes son los clientes potenciales, dónde están ubicados y cuánto gastan en promedio en el producto en cuestión. Hay que recordar que de la calidad de estos datos, depende en gran parte la precisión de la información de mercado. (ver "Cómo investigar el mercado" Cómo investigar el mercado).
- Paso 2. Conocer datos demográficos. Una vez establecido el perfil del consumidor y determinado el área donde se encuentra, hace falta obtener o estimar los datos demográficos correspondientes. La primera fuente son los datos de los censos publicados, los informes de secretarías locales y nacionales (de turismo, industria, comercio, etc.) y los emitidos por diferentes cámaras y asociaciones. Muchas

veces, estos datos resultan obsoletos o demasiado generales, y hay que apelar a la creatividad y el buen criterio para hacer una estimación sólida. Por ejemplo, a la hora de abrir un pelotero infantil, puede interesar la cantidad de niños que residen en la zona, pero solo encontrar el dato del total de la población de la ciudad. En este caso, se puede consultar la pirámide de población nacional y aplicar la misma proporción de niños sobre el dato que se tiene.

- Paso 3. Aplicar el método de cálculo. Teniendo los datos anteriores, el tamaño del mercado se determina como: el número de consumidores en el mercado, multiplicado por la cantidad de producto promedio comprado anualmente, multiplicado por el precio promedio de la unidad. De esta forma, el propietario de una empresa de mantenimiento de jardines ubicada en un barrio residencial con 400 casas que podrían contratar una visita semanal de \$100 estima el tamaño total del mercado al que apunta en $400 \times (12 \times 4) \times \$100 = \$1.920.000$ pesos.
- Paso 4. Interpretar los resultados. Los datos surgidos del cálculo general del mercado son el punto de partida para un análisis particular, que debe tener en cuenta los planes y expectativas de quien realiza la estimación. En el paso anterior, por ejemplo, se estableció la demanda primaria del servicio de jardinería para la zona en cuestión. El plan de negocios que creó el propietario parte de una capacidad operativa que le permitirá atender en una primera fase unas 30 casas por mes, y establece que puede cubrir los costos y repagar la inversión inicial con unos 18 clientes por mes. Conocer el tamaño aproximado del mercado en el que va a ofrecer su servicio asegura que el negocio es potencialmente rentable (pues el mercado total supera ampliamente los objetivos de ventas del emprendedor), y que tiene oportunidad de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Se debe recordar que en el mercado existen competidores que ya tienen un espacio ganado, que puede ser grande o pequeño; por lo que se debe trabajar para ganar mercado.

Si la investigación realizada arroja que no existen suficientes clientes, entonces se deberá buscar otra idea de negocio.

En este punto se deberá tener identificado el tamaño del mercado, de modo de determinar si la idea es rentable o no. En caso de no ser rentable, se deberá reevaluar la idea.

2.4.6 PLAN DE MARKETING-MARKETING MIX

Ahora que se cuenta con información real sobre los clientes y competidores, se está listo para preparar el plan de marketing mix, el mismo consiste en la combinación de cuatro variables para lograr los objetivos.

LAS 4 C'S DEL MARKETING MIX

La evolución en las tendencias del mercado y cambios de comportamiento del consumidor, debido en gran parte al fácil acceso de información a través del Internet, han sido el punto de partida

para la generación de cambios drásticos en materia de Marketing Mix, dando paso a la era de los clientes. Las cuatro variables utilizadas en el marketing tradicional, las denominadas **4 Ps** del mercadeo se han adaptado poco a poco a la nueva realidad donde el cliente es quién dicta las normas, pasando a las 4 Cs del nuevo marketing.

Antes, en el Marketing Mix tradicional (4P`s) había que preguntarse:

1. ¿Qué productos lanzar?
2. ¿A qué precio?
3. ¿Dónde?
4. ¿Cómo lo promociono?

Es decir sus objetivos y filosofía se orientaban desde la oferta.

Ahora, en el Marketing Mix actual (4C`s) hay que contestar:

1. ¿Qué necesidades tienen mis clientes?
2. ¿A qué coste de satisfacción?
3. ¿Dónde se siente más cómodo?
4. ¿Cómo y en qué medios lo comunico?

Es decir sus objetivos se orientan desde la demanda, en donde el cliente cobra protagonismo ante el producto.

En un breve artículo publicado en 1990 en la revista *Advertising Age*, Robert F. Lauterborn propone abandonar las 4P y reemplazarlas por las 4C:

FIGURA N° 9: LAS 4 Ps y LAS 4Cs DEL MARKETING



Fuente: Elaboración propia

CLIENTE REEMPLAZA A PRODUCTO

En el marketing tradicional de las 4 P el enfoque se centraba en vender lo producido, hoy se trata de producir lo que se vende. No se debe producir un producto sin saber cuáles son las necesidades, el producto solo se venderá si el público lo requiere.

El consumidor ha madurado y la competencia se ha intensificado. Ya no se puede vender todo lo que se fabrica. Sólo se vende aquello que alguien desea. Dado esto, es muy importante mantener

contacto con los clientes potenciales con el objetivo de detectar e identificar cuáles son las necesidades a satisfacer. Luego, se desarrollan los productos adaptándolos a esas necesidades.

En lo que respecta al producto, según Philips Kotler y Gary Armstrong (2001), se deben tomar las siguientes decisiones:

FIGURA N° 10: DECISIONES SOBRE PRODUCTO



Fuente: Kotler Philips, Gary Armstrong, Dirección de Marketing (2001)

Atributos del producto

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Los mismos se comunican y entregan a través de atributos del producto como calidad, funciones y diseño.

El primer atributo a tener en cuenta es la calidad del producto, se debe definir el nivel de calidad, la calidad se refiere a la capacidad que tiene el producto para desempeñar sus funciones. Por ejemplo una gota de detergente Magistral rinde más que cualquier otro detergente. Hay que tener en cuenta que una mayor calidad implica mayor costo, y por tanto, mayor precio, por lo que las empresas eligen un nivel de calidad adecuado a las necesidades de los clientes y el nivel de calidad que brinda la competencia.

Por otra parte, alta calidad, puede implicar también, una entrega constante de productos de calidad al cliente. Esto es, cumplir continuamente con la calidad que se ofrece, y por la que el cliente paga.

Podemos decir, que un producto de calidad no es un producto sin defectos, si no, un producto que satisface al cliente.

El segundo atributo tiene que ver con las funciones del producto. Un producto se puede ofrecer con diversas funciones. El punto de partida es un producto sin nada extra, las funciones que se agreguen deben ser valoradas por los clientes, y se debe tener en cuenta el costo de generar estas funciones.

El último atributo se relaciona con el diseño del producto, si el mismo es diferente le agregará valor al cliente. El diseño puede ser una de las armas más competitivas.

Se tiene que tener en cuenta que el diseño no sólo es el aspecto de un producto, que puede ser atractivo o aburrido. Un aspecto llamativo puede captar la atención, pero esto no asegura que tenga un buen desempeño. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto, no solo a su belleza. Un buen diseño puede atraer la atención, mejorar el desempeño, reducir los costos de producción y dar al

producto una ventaja competitiva. Como conclusión, el diseño contiene la apariencia y el buen funcionamiento, combina arte, creatividad y técnica.

Marca

Parafraseando a Kotler y Armstrong, una marca es un nombre, término, letrero, símbolo (logo) o diseño, o combinación de estos elementos que busca identificar a los productos y servicios de una empresa y diferenciarlos de la competencia.

Es un elemento clave para lograr diferencia ante los competidores. Las marcas ayudan a los clientes a identificar los productos que podrían beneficiarlos, y también le dice algo acerca de la calidad del producto. Los clientes que siempre adquieren la misma marca saben que recibirán las mismas características, beneficio y calidad, cada vez que compran. Para el vendedor, la marca se convierte en una base sobre la cual se puede construir toda una historia acerca de las cualidades especiales de un producto. Si la marca es registrada (Ley 22.362), se adquiere protección legal de las características únicas del producto, lo que impide que otros competidores puedan copiar.

La marca debe ser diferente, en caso de que sea una palabra debe ser corta, fácil de pronunciar, debe estar disponible, y debe registrarse. Una vez que se ha generado la marca debe comunicársela a los clientes, hacérselas conocer, en definitiva se debe prestar atención a su creación y difundirla.

Como conclusión podemos decir que un producto sin marca conocida, es un producto anónimo.

Presentación

La presentación abarca el diseño y producción del envase (packaging) o envoltura del producto. La presentación suele incluir un envase primario (el tubo que contiene el dentífrico), un envase secundario que se desecha cuando el producto está a punto de usarse (la caja de cartón que contiene el tubo de dentífrico); y el paquete de transporte necesario para almacenar, identificar y transportar el producto (una caja corrugada que llevará seis docenas de tubos). Se debe tener en cuenta que el envase no sólo sirve para contener o envolver al producto, un envase atractivo aumenta las compras impulsivas, y un envase cómodo también.

Al ser un producto nuevo, se debe tener en cuenta que función va a cumplir el envase, si va a proteger el producto, si presenta un nuevo método de aplicación o uso, si va a sugerir ciertas cualidades, etc. por otra parte se deberá tener en cuenta el material, tamaño, forma, color, texto, etc.

Una presentación atractiva, innovadora, puede generar ventajas respecto a los competidores. En definitiva, el envase es la forma de proteger físicamente y presentar el producto, también es un instrumento de diferenciación y promoción del producto.

Etiquetado

En lo que respecta a la presentación se debe tener en cuenta la etiqueta. La misma proporciona información respecto a la marca o el producto, permite que se identifiquen. Por otra parte, brinda información respecto a ¿Quién lo hizo?, ¿Cuándo?, ¿Qué contiene?, ¿Cómo se usa?, ¿Qué precauciones hay que tener en su uso?, en cierta forma permite mostrar determinadas especificaciones del producto. Por último, se puede utilizar la etiqueta para promover el producto, que sea atractivo para el cliente.

Hay que tener en cuenta que para determinados productos existen leyes que regulan los aspectos relacionados a envase y etiqueta.

Servicios de apoyo a productos

Estos servicios le agregan valor a los productos. Los mismos pueden orientarse a facilitar información a los clientes, como por ejemplo: cómo llegar, horarios, condiciones, atención a dudas, etc. Por otra parte, estos servicios pueden referirse a la toma de pedidos, de forma tal de reducir el tiempo y aumentar la comodidad, como por ejemplo los *delibery*. También se puede facilitar la forma de pago, como débito, por internet, etc.

Otros servicios que se pueden brindar son: servicios de consulta que permitan establecer un diálogo directo con el cliente, solución de problemas o recepción de reclamos en línea o por teléfono, etc. Por otra parte tenemos servicios de garantía ampliada, club o tarjetas que otorguen beneficios a clientes, envíos a domicilio sin cargo, etc.

Hay que tener en cuenta que estos servicios son una herramienta para generar ventajas respecto a los competidores.

COSTO REEMPLAZA AL PRECIO

El precio ya no es un determinante en el proceso de decisión de compra, razón por la cual se deben enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes y el retorno que generará esta satisfacción. Hoy en día, los clientes están dispuestos a pagar más por un producto que tenga un valor añadido o ventaja diferencial frente al resto de productos de la competencia.

El cliente no solo busca un buen precio, sino que también evalúa el tiempo y el desgaste que le tomará adquirir un producto o servicio. El precio puede ser importante, pero la satisfacción al adquirir un producto es a veces decisivo. Un producto que tiene un servicio post venta, puede marcar una diferencia positiva, con otro que es mucho más económico.

Aunque el cliente muchas veces no tome al precio como decisión de compra, el emprendedor debe fijar el precio de sus productos, para ello, parafraseando a Philips Kotler (2002) se sugieren los siguientes métodos de fijación de precios:

- *Fijar precios sobre la base de los costos.* Es una de las técnicas más usadas por las empresas chicas, agregar un margen bruto sobre el precio de compra o producción de la mercadería. Para ello es necesario tener un buen análisis que permita contemplar no solo los costos variables, sino el prorrateo de los costos fijos que varía según las ventas. Contadores y analistas de costos pueden ayudar a determinar el precio desde esta perspectiva. Sin embargo, no deja de ser un análisis técnico interno de la empresa, que puede no coincidir con la realidad del mercado.
- *Fijar precios sobre la base del precio de los competidores.* Si la empresa se mueve en un mercado conocido, donde ya hay competidores, los precios establecidos pueden servir de referencia. Estos valores de mercado deben considerarse para verificar que la empresa es competitiva, y para definir una estrategia: ¿igual precio, por encima o por debajo de los competidores?
- *Fijar precios sobre la base de las percepciones de los clientes.* ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes? No es sencillo saberlo, pero éste es el verdadero precio de mercado. La percepción de valor por parte de los clientes es compleja y depende de muchos factores. ¿Cuál es el punto en que el precio es demasiado bajo para ser bueno? ¿Cuándo se vuelve demasiado caro? La experiencia va brindando información sobre los rangos de precios más acertados, pero también es aconsejable realizar encuestas y hacer ofertas para ir monitoreando la reacción de los clientes a diversas propuestas de precio-calidad.
- *Fijar precios usando múltiples aproximaciones.* Cada una de las técnicas descritas arriba tiene sus ventajas y desventajas, por lo que es recomendable fusionarlas y definir los precios teniendo en cuenta todas las perspectivas. El precio desde los costos puede funcionar como un piso (el mínimo al que hay que vender para no perder dinero), mientras que los valores de los competidores y la percepción de los clientes pueden mostrar el rumbo, de acuerdo con la estrategia elegida.

CONVENIENCIA REEMPLAZA A PLAZA

Cada uno de los clientes tiene preferencias distintas con respecto al canal de distribución a elegir para la adquisición de productos y/o servicios, por este motivo la conveniencia se enfoca en determinar el sitio más idóneo para llegar cliente, es decir donde se sienta más cómodo para realizar la compra, ya sea en por medio de canales offline (tiendas, puerta a puerta, telemarketing, etc.), como online (web, redes sociales, etc.)

Se debe tomar en consideración cómo llegará mejor el producto o servicio al cliente. Es mucho más estimulante para la venta de un producto o servicio, conocer donde le gustaría al cliente adquirirlo, que venderlo en cualquier lugar donde se encuentre. El ambiente adecuado para la compra de un producto o servicio puede ser decisivo para que se desarrolle la compra.

Los mercados ya no se delimitan geográficamente. La gente ya no tiene que salir de casa para comprar. En lugar de pensar en canales de distribución se debe pensar en lo que los clientes desean comprar y tratar de estar en todas partes.

Como conclusión, el "layout" del espacio físico en el que se trabaja es central para la productividad. La correcta distribución de mostradores, estanterías, maquinarias, áreas de trabajo y hasta pasillos y espacios comunes afecta tanto los procesos como la atención al cliente, y la comodidad y motivación de sus empleados. Y sin dudas, los costos. Cada metro cuadrado es de alto impacto para el bolsillo, sobre todo en los locales comerciales.

De esta forma, encontrar la distribución ideal para su negocio no es sólo un tema estético o arquitectónico, sino una forma de optimizar el uso de sus recursos.

Para diseñar (o rediseñar) su espacio de trabajo con el mejor "lay out", conviene reflexionar primero acerca de los requerimientos y posibilidades de su negocio en particular. Se podría empezar respondiendo las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuál es la actividad de la empresa? ¿Necesita taller, depósitos, atención al público o qué áreas diferenciadas?
- ¿Cómo organizan el lugar otros negocios similares?
- ¿Cuántos metros cuadrados tiene su comercio, galpón u oficina?
- ¿Cuál es el tamaño de los muebles y maquinarias? ¿Cuántos son? ¿Hay planes para cambiarlos o agregar más?
- ¿Hay alguna normativa que afecte el uso del espacio del que dispone? (vestuarios, zonas de descanso, salidas de emergencias, etc.)
- ¿Si tuviera que reducir al mínimo su actividad, cuál sería el espacio del que no podría prescindir?

Partiendo de estos conocimientos se puede comenzar a organizar las instalaciones para que los materiales, las maquinarias, los empleados y el proceso de trabajo en sí mismo, sean más fluidos. Movimientos simples, materiales y herramientas a la mano, facilidad para desplazarse, son algunos de los criterios que darán más seguridad y satisfacción a los trabajadores, y mayor eficiencia y costos reducidos a la empresa.

En caso que se decida utilizar un medio online, se puede diseñar una página Web en forma gratuita o paga, la misma deberá ser ágil, atractiva, debe contener una sección de preguntas y respuestas frecuentes, motores de búsqueda, catálogos de sus productos y servicios con información detallada. También se debe incluir un formulario de contacto y facilitar una opción para el envío de presupuestos y cotizaciones en línea. No se debe olvidar mencionar las políticas de venta y distribución de productos, para evitar quejas o reclamos posteriores de los clientes.

Además de las página Web, se puede utilizar las redes sociales más conocidas (Por ejemplo Facebook, tweeter), así se podrá hacer conocido y promocionar sus productos y servicios en forma gratuita.

Se debe tener en cuenta que el mercado virtual es muy competitivo y variable, por lo que se debe buscar información sobre precios, formas de pago y distribución que usa la competencia. Así se tendrá una referencia para empezar con éxito en esta moderna forma de comercio.

A modo de conclusión, en este punto se deberá determinar la ubicación del negocio y la forma en la que se va a distribuir el producto o servicio. Si la venta va a ser en forma directa, desde su tienda, casa, oficina, o, si lo va a realizar mediante intermediarios. Si el contacto con los clientes va a ser directo, cara a cara, o virtualmente, mediante las herramientas mencionadas.

Por otra parte se deberá tener en cuenta las características del producto para tomar decisiones en cuanto al embalaje para su distribución. De forma tal de determinar con posterioridad los costos de distribución.

COMUNICACIÓN REEMPLAZA A LA PROMOCIÓN

Las campañas de comunicación permiten la interacción entre la empresa y los consumidores, formando estos últimos, parte activa de los procesos de la organización. Para que la comunicación sea efectiva se la debe desarrollar a través de diferentes canales tanto on como offline, desplazando de esta manera a la promoción a través de la publicidad, en donde existen posibilidades limitadas de retroalimentación. Por tanto, hoy en día, las plataformas de comunicación están encargadas de monitorear continuamente al consumidor, sus comportamientos de compra y su grado de satisfacción con el fin de garantizar la oferta de productos exclusivos adaptados a las necesidades actuales del mercado.

Mediante la comunicación se promueve y se divulga las ventajas y beneficios de un producto o servicio que se quiere vender. La comunicación informa y persuade. En la comunicación se define la estrategia de comunicación, es decir, se detectan los medios adecuados para transmitir el mensaje, generando la mayor cantidad de clientes a menor costo. En la estrategia de comunicación el posicionamiento debe ser coherente con lo que se desea transmitir al cliente. La comunicación debe desarrollarse en el lugar correcto, de tal manera, que no interrumpa la actividad del público al que se va a dirigir. La retroalimentación que brindan las redes sociales en la actualidad es muy beneficiosa para conseguir una buena comunicación con el cliente actual y potencial.

En lo que respecta a la promoción, una de las 4 P, según el Manual de la OIT, en una empresa nueva los esfuerzos en comunicación deben ir dirigidos a conseguir principalmente:

- Difundir la identidad de la empresa.
- Presentarse ante su público objetivo.
- Ganar prestigio.
- Generar un clima de confianza con los inversores.

- Empujar a los consumidores a que prueben el producto/servicio.

Cuando se piensa en comunicación siempre se la relaciona con la publicidad e incluso muchas veces se piensa que la publicidad es el único medio de comunicación. Este fundamento es falso. Son muchas las herramientas que permiten comunicarse con el cliente objetivo, y la publicidad es una de ellas pero no la única.

Según el Manual de SPRI, los principales elementos que componen la comunicación en la empresa son:

- La **imagen de la empresa**: Es la opinión que tiene la gente de la empresa. Normalmente se constituye partiendo de lo que la gente ve, lo que se dice de la empresa, lo que la empresa hace y lo que ella misma comunica. La opinión que se forma de la empresa es fruto de la imagen que ésta proyecta. Concretamente se constituye en torno a tres elementos:

- Identidad objetiva: El nombre de la empresa, actividad principal de la empresa,...
- Identidad visual: Logotipo, colores, formas, símbolos, figuras...
- Identidad corporativa: Modo de atención al cliente, trato personal, facilidades, modo de trabajar...

- La **Publicidad**: Es una comunicación «pagada» que tiene como objetivo promocionar ideas, bienes o servicios que se lleva a cabo por un emisor identificado (radio, televisión, vallas publicitarias,...).

Algunos de los **objetivos** más importantes de la publicidad son:

- Incrementar el conocimiento de la marca.
- Mejorar el conocimiento de las características del producto.
- Crear y mejorar la imagen de la empresa.
- Crear y mejorar la imagen de producto/servicio.
- Aumentar las ventas a corto plazo.
- Apoyar otras acciones de marketing.

- La **Promoción de Ventas**: Consiste en un conjunto de incentivos que estimulan generalmente a corto plazo la compra de determinados productos/servicios por parte de los consumidores y/o clientes. Algunas modalidades de promoción de ventas son: rebajas, ofertas, sorteos, ventas con regalo, premios, cupones de descuento, degustaciones, exposiciones, ferias, o entrega gratuita de muestras.

Promocionar un producto o servicio tiene un costo, por ello se debe definir qué estrategias se utilizarán y se deben costear dentro del plan. Se debe averiguar qué tipo de promoción usa la competencia y con toda esta información se tiene que escoger la forma de promoción que más se ajuste al negocio.

- Las **Relaciones Públicas**: Son las acciones comunicativas realizadas por la empresa que no están directamente relacionadas con su actividad. Su objetivo es generar un clima favorable para la empresa y mejorar su imagen.

Algunas de las modalidades más comúnmente utilizadas son: acciones de patrocinio, participación en actos sociales, donaciones, etc.

- La **Venta Personal**: Es una manera más de comunicarse, y muchas veces la más idónea, ya que se tiene relación directa con el cliente.

Una vez que ya se conocen las herramientas principales de comunicación de una empresa, es hora de comenzar a elaborar una estrategia de comunicación. Se debe decidir cuáles serán los objetivos de comunicación, quiénes constituirán el público objetivo y qué medios se utilizarán para transmitir los mensajes.

La elección de un medio u otro estará seguramente condicionada por el presupuesto disponible, por lo que se deberá optar por los medios más efectivos dentro de sus posibilidades. Sin embargo, se debe saber que no por gastar más se realizará un mejor plan de comunicación.

Aplicar las 4C puede mejorar las ventas de productos o servicios, ya que permitirá acercarse al cliente y mostrará una mayor preocupación por ellos que por el producto en sí, generando así la fidelización deseada.

ESTIMAR VENTAS

Cuando se tenga toda la información para el plan de marketing, se puede elaborar un plan de ventas para los primeros doce meses.

Se debe comenzar estimando la demanda potencial (el universo de personas que podría comprar sus productos), la demanda objetivo (a cuántos de ellos se quiere llegar) y la demanda efectiva (qué porcentaje de la demanda objetivo se podrá convertir en clientes).

Si se ha trabajado en un negocio similar entonces ya se tiene una idea de cómo funciona el mercado y puedes estimar las ventas de manera más fácil. Si no se conoce el mercado del negocio, entonces se deberá compararlo con otros negocios similares para que se pueda descubrir cuánto venden los competidores cada mes.

Planificar el número de unidades a vender ayudará a:

- Fijar una meta de ventas. Se debe recordar que hay meses en los que se puede vender más.
- Fijar las inversiones, especialmente de equipos y maquinaria.

Ahora se puede proceder a estimar las ventas mensuales que se espera tener por cada producto o servicio.

TABLA N° 1: PROYECCIÓN DE VENTAS

PLAN VENTAS O PLAN DE PRODUCCIÓN												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción/ ventas (unidades)												

Fuente: Elaboración propia

2.4.7 PLAN DE PRODUCCIÓN

Luego de entrevistar a diversos emprendedores se puede deducir, que el Plan de producción constituye un área fundamental porque de poco sirve tener una gran idea sobre un producto, un mercado favorable a su distribución, etc., si no se programa meticulosamente el cómo fabricarlo, es decir, se tendrá que diseñar y programar el proceso completo que transcurre desde que se genera la idea del producto en cuestión, hasta que se materializa y llega al cliente final.

Por lo tanto, una vez que tiene claro qué es lo que se va a vender, es el momento de programar paso a paso el “CÓMO”, y de cuantificar su costo, teniendo siempre en cuenta que se debe ser coherente y valorar si los recursos disponibles permiten llevarlo adelante.

Antes de comenzar con la producción, sería de gran utilidad responder las siguientes preguntas, elaboradas teniendo en cuenta a Krajewski (2000).

¿Qué se va a producir? El diseño

Lo primero que se debe realizar para elaborar un producto es especificar con planos o diseño el bien a producir. Éste debe tener todas las especificaciones de lo que se va a elaborar: diagrama, medidas, tiempo, partes o piezas, insumos, materiales, calidad, etc. en el caso de servicios se debe definir que se entregará con claridad y con qué condiciones de calidad.

¿Cómo se va a producir? Los procesos

Se debe especificar la secuencia de pasos que se deben realizar para obtener el producto o prestar el servicio.

En este paso se debe tener en cuenta que al definir el cómo, en cierta forma se está afectando los costos y por lo tanto las ganancias, es por ello que se debe definir la cantidad mínima de pasos a realizar para obtener un producto de calidad, de modo de no repetir tareas. Por otra parte, para que el producto o servicio sea de una calidad estándar, estos pasos deben estar especificados y seguirse de acuerdo a lo establecido. No es bueno que los productos elaborados sean de distinta calidad, ya que los clientes esperan obtener siempre la misma calidad.

Diseñar el proceso de producción del bien o servicio que se va a ofrecer es importante porque ayuda a ordenar recursos, tecnología y mano de obra, se debe realizar un flujo sencillo donde se pueda identificar las diferentes actividades y su secuencia.

Se ha elaborado el siguiente cuadro del proceso de elaboración del pan, a modo de ejemplo, en cada etapa se debe explicar la actividad que se realizará, quién la realizará y el tiempo estimado para realizar cada actividad. .

FIGURA N° 11: PROCESO ELABORACIÓN DEL PAN



Fuente: Elaboración propia

¿Con qué se va a producir? Los insumos

En este paso hay que identificar los insumos y la cantidad por unidad a producir. Esto es importante, ya que la elección de los insumos determinará, en parte, la calidad del producto que impactará en los costos. Al hablar de insumos, se está refiriendo a materia prima, materiales, mano de obra y otros costos indirectos como luz, alquiler, agua, etc.

Es de gran utilidad elaborar un cuadro indicando insumo, cantidad y costo del mismo para producir un bien o brindar un servicio. A continuación se ha realizado a modo de ejemplo, el siguiente cuadro:

TABLA N° 2: CÁLCULO DE INSUMOS

Concepto	Cantidad para elaborar un producto	Costo materia prima por unidad de medida: kilo, metro, etc.	Costo total
Materia prima e insumos			
Tornillos	8 unidades	\$ 1,50 por unidad	\$ 12.00
Madera	2 m ²	\$ 150 el m ²	\$ 300.00
Barniz	1 litro	\$ 40 lt	\$ 7.00
Costos indirectos de fabricación			
Alquiler			
Luz			
			\$ 319.00

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que la cantidad de insumos en este punto es por cada unidad producida. Por ejemplo, para elaborar una mesa se necesitan 8 tornillos, 2 m² de madera y 1 litro de barniz. El costo en materia prima e insumos y costos indirectos por producto es de \$ 319.

Una vez que se determina la cantidad de materia prima e insumos necesarios para producir un bien, y teniendo en cuenta las cantidades estimadas de ventas, se puede proyectar el costo de materia prima, materiales y costos indirectos por un año. Para ello, se debe multiplicar la cantidad estimada de ventas mensual por la cantidad de cada materia prima o insumos necesaria para producir el bien.

TABLA N° 3: PROYECCIÓN DE COSTOS EN MATERIA PRIMA E INSUMOS

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS SEGÚN LAS VENTAS O PLAN DE PRODUCCIÓN												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción/ ventas (unidades)												
Concepto	Precio x unid.	CANTIDAD DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS										

Fuente: Elaboración propia

Para entender el tema de una manera más sencilla se seguirá con el ejemplo de la fabricación de mesas. Para ello, se realizaron dos cuadros de proyección de materias primas, insumos y costos indirectos: en el primero se realizó una proyección en cantidades, en cambio, en el segundo se realizó la proyección en costos. Para este último, se multiplicó las cantidades presupuestadas por el costo correspondiente.

TABLA N° 4: CÁLCULO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS PROYECTADO

PLAN VENTAS O PLAN DE PRODUCCIÓN												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción/ ventas (unidades)	1000	1500	1800									
Concepto	Cantidad. x unid.	CANTIDAD DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS										
Tornillos	8 u por producto	8000	12000	14400								
Madera	2 m ²	2000	3000	3600								
Barniz	1 litro	1000	1500	1800								
Concepto	Costo x unid.	COSTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS										
Tornillos	\$ 1.50	\$ 12,000.00	\$ 18,000	\$ 21,600								
Madera	\$ 150.00	\$ 300,000.00	\$ 450,000	\$ 540,000								
Barniz	\$ 40.00	\$ 320,000.00	\$ 480,000	\$ 576,000								

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, también se debe determinar las herramientas y equipos necesarios para producir. Primero se debería determinar la tecnología que se utilizará, y luego seleccionar las máquinas. Hay que tener en cuenta que la inversión en maquinarias genera un costo elevado, es por ello que se debe determinar si la cantidad a producir justifica la compra de los mismos. Además, según la tecnología que se requiera, muchas veces no es necesario comprar maquinaria moderna, si ésta puede ser sustituida por una usada y más antigua.

Si se decide comprar los equipos y maquinaria, es muy importante contar con información confiable respecto a la capacidad de producción de cada una, a modo de determinar con exactitud cuánto de cada herramienta y equipo se ha de comprar. Esto es importante ya que si los recursos estimados son insuficientes se podrá perder clientes, o afectar la productividad, en caso contrario, si los recursos están sobreestimados, el exceso de producción generará capital inmovilizado, y cargas de amortización por bienes que no están generando retorno.

En este momento se debe realizar una lista de todos los bienes de capital fijo necesarios, luego se deberá identificar cuándo y a quién se les va a adquirir, o sea, al proveedor de las mismas. Cabe aclarar que al hacer la lista no solo se debe tener en cuenta la maquinaria e instalaciones destinadas a la producción, sino también el mobiliario y útiles destinados a la administración y ventas, por ejemplo: mostrador, caja registradora, sillas, escritorio, archivador, etc. (los mismos pueden ser nuevos o usados).

A modo de ejemplo, se ha realizado el siguiente cuadro para determinar la inversión total en equipo, herramientas, instalaciones y muebles y útiles.

TABLA N° 5: LISTA Y COSTO DEL EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIO

Cantidad /Tipo de equipo	Especificación	Precio
Producción		
1 Torno		600
1 mesa	1x1,5	300
Almacenamiento		
3 estanterías	1x1,5x0,3 m	500
Oficina		
3 sillas	segunda mano	300
2 escritorios	segunda mano	400
Ventas		
1 caja registradora		500
1 archivador		200
Inversión Total		

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a equipos, muebles y útiles, edificios, vehículos, hay que tener en cuenta que los mismos se desgastan con el uso y paso del tiempo, este desgaste significa un costo que

se llama depreciación, con mayor claridad, la depreciación de maquinarias y equipos, son considerados como costos de los activos fijos. Se considera depreciación al desgaste o pérdida de valor de los equipos por su uso o vida útil. Para calcular la misma se debe dividir el costo total del equipo entre el número de años que se espera tenga de vida útil. El resultado de este cálculo es a depreciación anual, de este modo para obtener una cifra mensual solo hay q dividirla por 12 meses. En general, sólo se calcula la depreciación para el equipo que posea un valor alto o que dure más de un año.

El siguiente cuadro que muestra la vida útil de determinados bienes, que le serán de utilidad para calcular la depreciación.

CUADRO N° 1: CUADRO VIDA ÚTIL DE BIENES Y PORCENTAJE DE AMORTIZACIÓN

Bienes	Años de vida útil
Edificios	50
Instalaciones	10
Muebles y útiles	10
Maquinarias y equipos	10
Herramientas	3
Ferrocarriles	10
Rodados (automóviles, camiones, acoplados, autoelevadores, grúas, motocicletas)	5
Barcos	15
Embarcaciones de recreo	8
Aerodinos en gral. (aviones, hidroaviones, helicópteros)	5
Contenedores-incluidos contenedores, cisternas y contenedores depósitos -para cualquier medio de transporte	10
Equipos, aparatos e instrumental de uso técnico y profesional	8
Equipos, aparatos e instrumental de precisión de uso técnico y profesional	5
Equipos de computación y accesorios de informática	3

Fuente: Anexo Decreto N° 873/1997, Biblioteca AFIP.

El cálculo de la depreciación o pérdida de valor es importante a la hora de realizar el Estado de resultados, ya que la misma se resta del costo del bien, para determinar el costo real en cada mes.

Se procederá a calcular las depreciaciones de los activos fijos del negocio:

TABLA N° 6: CUADRO PARA EL CÁLCULO DE AMORTIZACIÓN

INVERSIONES	DEPRECIACIONES			
	VALOR	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Maquinaria-Equipos				
Herramientas				
Muebles y útiles				
Edificio				
Rodado				

Fuente: Elaboración propia

¿Quién lo va a producir? La mano de obra

Para la producción de un bien se necesita mano de obra, que puede ser alguien contratado a sueldo fijo o sueldo variable, es decir que depende del volumen de producción. En el caso de los emprendimientos, la mayoría de las veces el propio dueño de la empresa, el emprendedor, es el que produce el bien o parte de él y quien tiene el conocimiento necesario sobre la producción. Sin embargo, en este caso también se debe considerar el costo de la mano de obra, ya sea fijo o variable.

Definir la mano de obra implica especificar la cantidad de personas que se necesitan y también, los conocimientos, habilidades y experiencias que deben poseer estas personas, es decir el “perfil” para cubrir un puesto determinado.

Luego de establecer el perfil y la cantidad de personal que se necesitará, se debe establecer la remuneración que se le asignará a cada uno, la misma puede ser fija, o variable según el nivel de producción, de ser así, se debe calcular la cantidad de horas que trabajará y el costo por hora.

Se ha elaborado el siguiente cuadro como guía para calcular el personal que se necesitará y el costo respectivo.

TABLA N° 7: REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Cantidad	Designación	Remuneración variable		Remuneración Fija
		Horas de trabajo	Costo por hora	Costo
1	Maestro panadero			4000
1	Hornero			3200

Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta que para poder estimar el sueldo aproximado, se debe averiguar cuánto es el promedio de pago en el mercado para el personal que se necesitará, para la producción del bien o servicio que se venderá. Además, se deben tener en cuenta los costos sociales relacionados con las remuneraciones como: seguro de salud, contribución a los fondos de pensión, etc. Se debe realizar el cálculo de costos mensuales, anuales y costos totales.

En este punto en el que ya se identificó al personal requerido, es importante establecer una estructura organizativa, “organigrama”, dónde se asignarán funciones y responsabilidades. A continuación se brinda un ejemplo gráfico de una estructura:

FIGURA N° 12: REQUERIMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia.

¿Cuánto tiempo se estima que llevará producir un bien?

Hay que tener claro cuánto tiempo tomará la producción de una cantidad determinada. Los tiempos estarán en función de las definiciones anteriores.

Esta definición es muy importante, ya que determinará nuestra capacidad de producción, que hay que considerar para responder a la demanda o cantidad de bienes solicitados.

¿Cómo se va a distribuir el espacio? Lay-out

Una vez establecido el proceso, los equipos y herramientas necesarias, se puede proceder a determinar qué tipo de local será necesario, y definir así las características en relación al espacio, iluminación, etc.

Una vez definido el local se procede a determinar la distribución del espacio, o sea el lay-out. Paraphrasing to Krajewski L. (2000), se deben tener en cuenta estos métodos básicos de distribución para lograr eficiencia. ¿Cuál se adecua mejor a las necesidades de su negocio?

- *Distribución por producto:* se utiliza en producciones continuas o repetitivas, es decir, en producciones en cadena o líneas de montaje. Las maquinarias y herramientas se ordenan siguiendo la secuencia del proceso de fabricación para un producto concreto: lo más cercanas posible y siguiendo un orden lineal. El producto, en el caso de la manufactura, es el que va recorriendo toda la línea.

Tiene como beneficio la reducción de los tiempos de fabricación, y como principal desventaja la falta de flexibilidad frente a posibles cambios. Ejemplos típicos de esta organización son la fabricación de electrodomésticos, o el embotellado de bebidas, pero también se aplica en servicios como los lavaderos automáticos de vehículos, donde cada paso del proceso está bien definido.

- *Distribución por proceso:* a diferencia de la distribución por producto, en este caso los distintos procesos no están organizados en una secuencia fija sino que son independientes. El criterio de agrupación es la similitud de las funciones o procesos de las maquinarias, para optimizar la utilización de materiales y destrezas del personal.

En general se utiliza para productos personalizados, adaptando los lotes a las necesidades del cliente. Los productos o clientes no siguen siempre el mismo recorrido. Forman parte de este grupo la producción de muebles o de ropa, las peluquerías o los restaurantes.

Su principal ventaja es la versatilidad: puede adaptarse, con las limitaciones de cada caso, para cualquier tipo de trabajo. La contra: es menos eficiente y pueden formarse "cuellos de botella" en el paso de una estación a otra, ya que no se puede planificarse el uso con tanta precisión.

- *Distribución por posición fija:* esta distribución es característica de productos complicados, frágiles o difíciles de armar (por tamaño, volumen o peso): aviones, trenes, barcos, satélites, edificios, etc. En el caso de una pyme, la decoración de un salón de fiestas o de una torta de casamiento puede requerir este tipo de organización.

El producto permanece inmóvil y todo lo demás gira en torno a él: trabajadores, maquinarias, herramientas y materiales. Puede ser que distintas partes se elaboren distanciadas físicamente, pero luego todo se traslada para su montaje final. La ventaja es el foco en el producto, pero la principal desventaja es el costo y la complicación logística que puede implicar.

Hay que tener en cuenta que un espacio bien organizado es esencial para que su negocio pueda operar de la mejor manera posible, ya que el trabajo fluye de manera ordenada y se optimizan los recursos empleados.

A modo de conclusión en este punto se debe determinar el costo de la materia prima e insumos, la inversión inicial en equipos y maquinarias, el personal, como también, la forma en la que se distribuirá el espacio de la tienda, taller, etc.

Capacidad de producción

Según Norman Gaither y Greg Frazier (2000), la capacidad de producción es la tasa máxima de producción que se puede alcanzar con la plena utilización de los factores productivos e instalaciones existentes, en un período dado. Esto quiere decir, que teniendo en cuenta el personal

dado, los equipos y maquinarias e instalaciones, si las mismas se utilizan en su máximo potencial, la producción que se alcance será la capacidad de producción máxima.

Es importante identificar qué actividad del proceso productivo representa el “cuello de botella”, es decir, qué actividad que por su lentitud marca el ritmo de toda la producción. De modo tal, que se preste mayor atención a ésta actividad y evitar retrasos en la producción.

Conocer la capacidad actual permite determinar si se le puede hacer frente a la demanda prevista y proyectada. En caso de que la demanda o ventas proyectadas para un período dado sea superior a la capacidad máxima, se tendrá que evaluar la decisión de adquirir mano de obra adicional u otros equipos o maquinarias.

Para una mayor comprensión se realizó el siguiente ejemplo.

Para una empresa que trabaja 52 semanas al año, 5 días a la semana y su capacidad máxima de producción es 150 unidades por día, esta sería su proyección de producción:

TABLA N° 8: EJEMPLO CAPACIDAD DE PRODUCCION

VENTAS AL AÑO	PRODUCCIÓN DIARIA	PRODUCCIÓN MÁXIMA	DIFERENCIA
26.000	100	150	50
52.000	200	150	- 50

Fuente: Elaboración propia

En este ejemplo, en el primer caso con 26.000 unidades producidas al año, la tasa de producción es menor a la capacidad máxima, por lo que se podría pensar en disminuir esta capacidad. En el segundo caso, la tasa de producción no es suficiente, por lo que es necesario aumentar la capacidad, como por ejemplo contratar más personal.

A modo de conclusión, se recomienda primero calcular la capacidad máxima en un mes y compararla con las ventas mensuales estimadas. Luego, se deberá analizar si la capacidad es adecuada dada la demanda estimada. En caso de que la capacidad no sea adecuada se deberá buscar una solución. Por otra parte, es conveniente preguntarse, si aumentan las ventas en un 100% ¿Se podría hacerle frente a esa demanda con las condiciones actuales? Si la respuesta es negativa se debe pensar que se debería hacer para poder cumplir con esa demanda.

2.4.8 ANÁLISIS DE COSTOS

En este punto es prudente determinar ¿cuánto costará producir el bien o servicio? Para el desarrollo de este tema se tendrán en cuenta algunos conceptos desarrollados por Polimeni Ralph (1994), Irarrázabal Aníbal (1997) y Fernández Espinosa Saúl (2007).

¿Qué es un costo?

El costo se define como el *valor sacrificado para adquirir bienes y servicios*. Por lo tanto, se puede deducir que los costos no son otra cosa que el dinero que se necesita para producir y vender los productos y servicios. Tener conocimiento sobre cuánto sale producir y vender un bien es necesario para poder fijar un precio de venta, llevar un control del gasto y tomar mejores decisiones. Por otra parte son importantes ya que van a influir en la decisión de generar o no el negocio, o sea, su viabilidad.

Saber el costo del producto es útil para fijar precios, reducir y controlar los costos, tomar mejores decisiones en el manejo del negocio y planificar el futuro.

Antes de comenzar con la clasificación de costos, es necesario explicar la diferencia entre costo y gasto. Los costos son erogaciones en las que se incurre para producir un bien o servicio, como lo es la materia prima, insumos y mano de obra. El gasto, en cambio es el conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o venta del producto y a la administración. Otra diferencia a tener en cuenta es que el gasto es la erogación de la que no esperamos obtener un ingreso futuro, y el costo es una erogación de la que sí se espera un ingreso futuro.

Hecha esta aclaración, nos abocaremos a continuación a los tipos de costos existentes, gráficamente:

FIGURA N° 13: TIPOS DE COSTOS



Fuente: Elaboración propia

Para un mejor entendimiento se explica cada uno de ellos:

- Según su identificación con una actividad, departamento o producto:
 - a) **Costos directos:** son aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas. O son aquellos que se pueden asociar claramente con la fabricación de un producto. La materia prima directa y mano de obra directa asociados a un producto determinado constituyen un ejemplo.
 - b) **Costos indirectos:** desembolsos que no pueden identificarse con la producción de un artículo específico, pero si constituyen un costo aplicable a la producción en general. Por ejemplo: la energía eléctrica, depreciación de una máquina, etc.

- Según su naturaleza:
 - a) **Materia prima:** materiales o insumos que se utilizan para fabricar un producto o prestar un servicio. Es el costo de materiales integrados al producto.
 - b) **Mano de obra:** esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Es el costo que interviene directamente en la fabricación del producto.
 - c) **Gastos generales o costos indirectos de fabricación:** todas las erogaciones y consumos necesarios para desarrollar el proceso de producción, que no son materias primas o mano de obra directa, y que no se pueden identificar directamente con los productos.

- Según su comportamiento al volumen de producción:
 - a) **Costos fijos:** son aquellos gastos que permanecen constantes en diferentes niveles de producción o ventas, dentro de ciertos límites de capacidad y tiempo. Por ejemplo, sueldo de un supervisor.
 - b) **Costos variables:** son aquellos que cambian en forma proporcional a la cantidad producida o vendida. Por ejemplo, materia prima.

Aclaración: del total de costos de un negocio, ellos pueden ser Directos y Fijos al mismo tiempo, por ejemplo: sueldo mensual del operario. Otros pueden ser directos y variables, por ejemplo: la materia prima. Finalmente, los costos indirectos siempre son fijos, por ejemplo, el alquiler.

- Según con la función en que se incurren:
 - a) **Costos de producción:** son los costos que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Estos costos resultan de la suma de costos de materia prima directa, mano de obra directa y gastos de fabricación indirectos.

b) Costos de distribución y venta: son aquellos que se incurren en la promoción y venta de un producto o servicio. Por ejemplo, promoción, publicidad, comisiones de vendedores, etc.

c) Costos de administración: son los que se originan en el área administrativa, o sea, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa. Por ejemplo, sueldos, gastos de oficina en general (luz, agua, teléfono, útiles de oficina), alquileres, etc.

d) Costos financieros: son los que se originan por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento, o sea, son los costos relacionados por la obtención de un préstamo.

Por otra parte, existen costos que se van a realizar antes de comenzar el proyecto, y otros en los que se debe incurrir una vez iniciado el proyecto. A estos se los denomina costos de inversión. Conocer cuánto dinero se necesitará para abrir el negocio es clave porque se evalúa si se cuenta con el capital suficiente o si se tiene que recurrir a un préstamo o crédito para cubrir los costos de instalación del mismo.

Se puede encontrar dos tipos de pagos y dependen del tipo de actividad que se va a realizar:

- **Inversiones iniciales (Pagos pre-operativos fijos o diferidos):** Estas inversiones iniciales, llamadas también pagos pre-operativos, son los montos que se tendrán que pagar antes de que el negocio pueda iniciar sus actividades. Las inversiones fijas pueden incluir la adquisición de terrenos, maquinaria, equipos, vehículos, obras civiles, instalaciones eléctricas, agua, sanitaria, etc., en cambio las inversiones diferidas abarcan todos los gastos por derechos y servicios que son indispensables para la iniciación del proyecto, por ejemplo: licencias de funcionamiento, contrato de teléfono, electricidad, etc.
- **Capital de trabajo (Pagos operativos iniciales):** El capital de trabajo es lo que se requiere para que el negocio empiece a operar en los primeros meses. Son los recursos que requiere el negocio para su operación una vez efectuadas las inversiones fijas y diferidas. Se debe disponer de suficiente dinero para cubrir estos gastos hasta que se puedan cubrir con los ingresos por ventas. La cantidad de capital de trabajo depende del tipo del negocio.

Con esta información se pretende que el lector identifique los egresos de su negocio, con el fin de calcular cuál es el capital inicial que se necesita, y de esta forma determinar si será necesario pedir financiamiento externo. Por otra parte, se trata de establecer el costo del producto, y los demás gastos en los que se debe incurrir, con el objeto de establecer la utilidad que se obtendrá.

Plan de Inversiones

Como punto de partida se debe calcular la inversión inicial necesaria en instalaciones y puesta en marcha del negocio, a modo de determinar cómo se dijo la necesidad o no de financiamiento. El siguiente cuadro se realizó para orientar al emprendedor:

TABLA N° 9: INVERSIÓN INICIAL

INVERSIONES INICIALES			
Rubro	Cantidad	Precio	Total
Maquinaria y/o equipos			
Herramientas			
Muebles y útiles			
Otras inversiones			
Costos de instalación			
Total pagos pre operativos			
Capital de trabajo			
Materia prima e insumos			
Mano de obra			
Costos administrativos			
Gastos de ventas			
Total de Capital de trabajo			
Total costo de inversiones			

Fuente: Elaboración propia

La inversión en equipos, maquinarias y herramientas se puede obtener en el plan de producción cuando se hizo hincapié en ¿Con qué se va a producir? (Página 51).

Los costos de instalación a los que hace referencia pueden ser por ejemplo: habilitación municipal, libreta sanitaria, licencia de avisos, talonaria de facturas, extintor, botiquín, etc.

El capital de trabajo puede estar formado por el alquiler del local (en caso que se alquile), seguros, electricidad, teléfono, artículos de oficina, publicidad, salarios, etc. en definitiva, lo que se necesita para operar el trabajo el primer mes. Los mismos se pueden dividir en materia prima, mano de obra, gastos administrativos y de ventas.

Capacidad financiera

Con anterioridad se calculó el capital necesario para empezar el negocio, el mismo debe cubrir los pagos pre-operativos y los gastos para operar el negocio hasta que los ingresos puedan cubrirlos. La pregunta sería ¿De dónde obtengo ese dinero?

Teniendo en cuenta un artículo publicado por Moreno Tania (2010), se pueden identificar las siguientes fuentes de financiamiento:

- **Capital y recursos propios:** El financiamiento con recursos propios es la forma de financiación más usada por la mayoría de los emprendedores (según la revista Entrepreneur).
Es posible que el dinero con el que se cuenta sea insuficiente, sin embargo, es de gran ayuda que se aproveche al máximo cuanto recurso posea. Cualquier mesa, computadora o espacio que se pueda usar servirá para reducir la inversión inicial. Esta es la fuente de financiamiento inicial, en caso de que con su capital no pueda cubrir la inversión que necesitará, entonces ahí se debe acudir a la siguiente fuente de financiación.
- **FFF:** Como Friends, Family and Fools es conocida la primera fuente de financiamiento, pues se usa para la constitución de la empresa en sí y se da cuando un emprendedor inicia su negocio gracias a la ayuda de su familia y amigos.
- **Fondos Gubernamentales:** Se usan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando está más avanzado que una simple idea. Asimismo, se usan para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado. Las principales fuentes son los fondos de la Secretaría de Economía (SEPYME).
- **Capital semilla:** Es un crédito que entrega la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves durante el inicio y la puesta en marcha del proyecto. Se entrega cuando la empresa está constituida y tiene algún producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo.
- **Inversionistas ángeles:** Las empresas que están funcionando generalmente reciben este tipo de aportaciones, pues por su alto contenido innovador o desarrollo potencial atraen créditos. Generalmente los inversionistas ángeles son independientes o pertenecen a un club, ya que estilan las redes de este tipo de apoyo en las empresas.
- **Capital riesgo:** También conocido como Venture capital, se utiliza cuando la empresa tiene cierto nivel de desarrollo; pues es un fondo que invierte mayores cantidades. Se trata de una aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor. De esta forma se dan soluciones a los proyectos de negocio, se comparte el riesgo y los rendimientos.
- **Private equity:** Se trata de un fondo para empresas grandes y se utiliza para expandir el negocio o para la internacionalización. Aporta capital a cambio de acciones que la empresa otorga. Además contribuye con recursos monetarios como contactos, mejores prácticas, administración, etc.

- **Financiamiento bancario:** Las empresas pueden acudir al financiamiento bancario con el fin de tener flujo en la operación diaria del negocio. En Argentina existen diversos bancos que ofrecen préstamos a emprendedores o pymes.

En el caso que se decida obtener un préstamo de una entidad financiera o banco, se deben tener en claro las condiciones del préstamo: el período del mismo, la modalidad de devolución, esto es pagos mensuales, quincenales, semestrales o anuales; y la tasa de interés, o sea, el dinero que se tiene que pagar por el uso del mismo. Hay que tener en cuenta que el servicio de la deuda (lo que se paga mensualmente), está compuesto por amortización, que es un monto fijo que se paga, e intereses. Por otra parte, a veces existe lo que se denomina plazo de gracia, el mismo es el período en el cual no se pagan ni intereses, ni amortizaciones.

A continuación se ha realizado el siguiente ejemplo para financiar un proyecto en el cuál se ha decidido pedir un préstamo bajo las siguientes condiciones:

- Monto de crédito: \$ 5,650
- Amortización: \$ 565 (se obtiene dividiendo el total del préstamo por la cantidad de períodos de pago, en este caso 10 meses). Estos son los pagos realizados.
- Periodo de préstamos: 1 año (12 meses)
- Tasa de interés: 32% anual. Mensual (2,6667%)
- 2 meses de gracia (no se pagan ni intereses ni amortizaciones). Se empieza a pagar en el período 3.
- Cuotas que se pagan mensualmente

Según estos datos, tenemos el siguiente flujo del préstamo.

TABLA N° 10: FLUJO DE UN PRÉSTAMO

CONCEPTO	PERÍODOS												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Amortización mensual (1)				565	565	565	565	565	565	565	565	565	565
Amortización acumulada				565	1130	1695	2260	2825	3390	3955	4520	5085	5650
Deuda pendiente	5650	5650	5650	5085	4520	3955	3390	2825	2260	1695	1130	565	0
Interes (2)		151	151	151	136	121	105	90	75	60	45	30	15
Servicio de la deuda (1+2)		151	151	716	701	686	670	655	640	625	610	595	580

Fuente: Elaboración propia

El total amortizado resulta de ir sumando las amortizaciones acumuladas en cada periodo, por ejemplo en el mes 7 han pasado cinco amortizaciones de \$ 565, por lo que el monto amortizado acumulado es de \$ 2825. Ese monto es lo que se lleva pagado del préstamo, sin tener en cuenta intereses.

La deuda pendiente resulta de restar al monto del préstamo, las amortizaciones acumuladas de cada período.

El interés es un porcentaje que se aplica al saldo anterior de la deuda del período, por ejemplo en el período 3, el porcentaje se aplica al monto del período 2 ($\$5650 * 2,6667\% = \151), se observa también que la deuda pendientes del periodo 3 es el monto inicial menos una amortización de \$ 565 ($\$ 5650 - \$ 565 = \5085), por otra parte el servicio de la deuda está compuesto por los intereses más las amortizaciones, en este caso $\$ 151 + \$ 565 = \$ 716$. En el periodo 4 el interés se calcula sobre el saldo de la deuda del período 3 y las amortizaciones que han pasado son 2.

En este punto ya se sabe la cantidad de dinero que se necesita invertir en el negocio, el primer paso entonces es revisar la fuente de capital propio para saber cuánto es el dinero del que puede disponer, si se poseen máquinas o equipos de segunda mano, el valor de las mismas debe considerarse como costo fijo. Si el mismo no es suficiente, se deberá determinar cómo conseguir el resto. Es aquí donde se realiza una combinación de fuentes de financiamiento.

El siguiente cuadro les servirá como guía para identificar las fuentes de financiamiento:

TABLA N° 11: FUENTES DE FINANCIAMIENTO

CUADRO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Monto requerido de Inversión	Origen del financiamiento	Importe
	Capital propio	
	Aporte familiares amigos	
	Préstamo financiero	
Total inversión:		Total financiamiento:

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinada la inversión necesaria y la forma en que se financiará la misma, es oportuno determinar el costo total de producto. Para ello utilizaremos primero la clasificación según el área funcional en la que se incurre: costos de producción, costos de administración y ventas, y costos financieros. Luego, se procederá a reunir todos los costos y clasificarlos en Costos fijos y variables. Esto será de utilidad para la elaboración del plan de gastos e ingresos, o estado de resultados, y el flujo de caja. A continuación se comenzará con el desarrollo de estos temas:

TABLA N° 13: COSTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	COSTOS DE PRODUCCIÓN											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS												
Tornillos												
Madera												
Barniz												
COSTO DE MANO DE OBRA												
Sueldo carpintero												
COSTOS DE PRODUCCIÓN												

Fuente: Elaboración propia

b. Costos de administración y venta

Se les recuerda que los costos de administración, son aquellos costos que se dan por administrar el negocio, aquí se incluye los sueldos de los dueños, administradores y gastos de oficina en general (luz, agua, teléfono, útiles de escritorio), así como alquileres. En cambio los de venta son los gastos de comercialización, promoción, publicidad y la remuneración de los vendedores, en caso de que se los tenga.

Ahora se está en condiciones de realizar un cuadro con los costos de administración y venta que tendrá su negocio. Se debe tener en cuenta que hay gastos que se pueden realizar en forma bimestral, o en determinados meses como publicidad. Esta aclaración es necesaria dado que hay que hacer una proyección anual de los costos.

TABLA N° 14: COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

CONCEPTO	COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN												
Alquiler del local												
Teléfono												
Limpieza												
Útiles de aseo												
COSTOS DE VENTAS												
Persona de reparto												
Comisión vendedores												
Promoción y publicidad												
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS												

Fuente: Elaboración propia

c. Costos financieros y depreciación

Los costos financieros están relacionados con el financiamiento externo, en caso que se acuda al mismo. Apunta al pago del servicio de la deuda e intereses. En lo que respecta a la depreciación de activos fijos, se considera como un costo de los mismos.

Los mismos fueron calculados con anterioridad cuando se determinó las fuentes de financiamiento y se estableció la inversión inicial en equipos y maquinarias como inversión del proyecto (Página 64).

d. Costo total

El costo total resulta de sumar los costos fijos y los costos variables. Para ello se procederá a clasificar todos los costos incurridos utilizando como guía el siguiente cuadro:

TABLA N° 15: COSTO TOTAL

RUBRO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO TOTAL	
				COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Costos de Inversión					
Maquinaria y equipos					
Herramientas					
Muebles y útiles					
Costos de instalación					
Costos de producción					
Materia prima e insumos					
Mano de obra					
Costo de administración y ventas					
Gastos administrativos					
Gastos de ventas					
TOTAL DE COSTOS					

Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta que la unidad de medida se refiere a metros, metros cuadrados, litros, kilos, etc. Por otra parte, los cálculos de este cuadro son estimados mensualmente, por lo que al realizar los costos de producción se debe tomar como producción la estimada para el primer mes de funcionamiento, y así con los siguientes meses. Como se puede apreciar este cuadro es un resumen de todos los costos ya calculados y vistos en los puntos anteriores.

e. Costo unitario

Una vez que se han determinado todos los costos involucrados con el producto o servicio, es necesario calcular el costo por unidad producida o servicio prestado. Esto ayudará a determinar el precio de venta del mismo.

El costo unitario se calcula sumando para un periodo de tiempo determinado, los costos fijos y los costos variables totales, y se divide por la cantidad producida (venta proyectada en cantidad) durante ese mismo período de tiempo.

FIGURA N° 14: COSTO UNITARIO

$$\text{COSTO UNITARIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES} + \text{COSTOS VARIABLES TOTALES}}{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}}$$

Fuente: Elaboración propia

f. Punto de equilibrio

En este punto surge un interrogante, ¿Cuántas unidades se tendrán que vender para cubrir los costos y gastos totales?, ¿Cuál es el valor en ventas que se debe alcanzar para cubrir los costos y gastos totales? La respuesta a estos interrogantes viene dada por el concepto de **punto de equilibrio**, que según Polimeni-Fabozzi-Adelberg-Kole (1994), el mismo es la cantidad de ventas mínimas con las que se cubren los costos fijos del negocio, y a partir de la cual la utilidad por cada unidad vendida se puede considerar como ganancia.

Para determinar el punto de equilibrio se parte de la igualdad entre ingresos y costos totales:

FIGURA N° 15: CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\begin{aligned} \text{Ingresos} &= \text{Costos totales} \\ \text{Ingresos} &= \text{Costo Variable} + \text{Costo Fijo} \\ \text{Tenemos que,} \\ \text{Ingresos} &= \text{precio} \times \text{cantidad vendida} = p \times q \\ \text{Costos Variables} &= \text{costo variable Unitario} \times \text{cantidad} = cv \times q \\ \text{Volviendo a la igualdad, reemplazamos} \\ p \times q &= cv \times q + CF \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta: Contabilidad de Costos, Polimeni-Fabozzi-Adelberg-Kole, Año 1994.

Partiendo de la última ecuación del cuadro anterior, por un lado se puede determinar el punto de equilibrio como la cantidad que se necesita vender para cubrir los costos fijos y los costos variables a un determinado precio. Para calcularlo, despejamos de la ecuación q (cantidad), tenemos:

FIGURA N° 16: CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

$$p \times q = cv \times q + CF$$

$$q = \frac{CF}{(p - cv)}$$

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta: Contabilidad de Costos, Polimeni-Fabozzi-Adelberg-Kole, Año 1994.

Por otra parte, y desde el punto de vista del precio, se puede decir que el punto de equilibrio es el precio mínimo para cubrir los costos fijos y variables del negocio. En este caso, la fórmula es:

FIGURA N° 17: CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO COMO PRECIO MÍNIMO A COBRAR

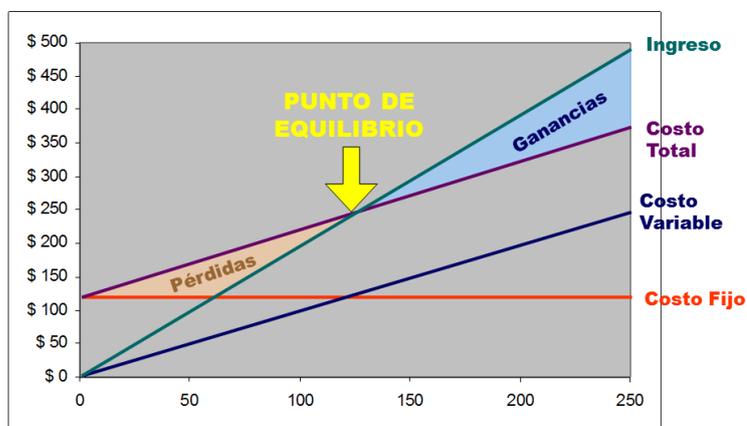
$$p \times q = cv \times q + CF$$

$$p = \frac{(cv \times q) + CF}{q}$$

Ibídem

El punto de equilibrio se representa gráficamente de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 1: GRÁFICO PUNTO DE EQUILIBRIO



Ibídem

El número obtenido refleja la cantidad de unidades que se tendría que vender para cubrir los costos, es el punto donde no existen ni ganancias ni pérdidas. Si hay un aumento en las unidades vendidas, la ganancia se incrementará.

Es de gran utilidad calcular el punto de equilibrio, ya que permite determinar el nivel de ingresos o ventas que cubrirán los costos totales (fijos y variables). Este punto es clave para determinar si se podrá hacer frente a las deudas y si el negocio es rentable.

A modo de conclusión, la identificación de los costos es el primer paso para poder controlarlos. Al tener conocimiento de los costos de producción, se puede tener una visión más clara de cuánto es el ingreso mínimo en ventas que necesito obtener para cubrir los costos. Por otra parte, se puede establecer un precio competitivo, teniendo conocimiento del costo y controlándolo eficientemente.

2.4.9 INGRESOS

PRECIO DE VENTA Y PROYECCIÓN DE VENTAS

Precio de Venta

La fijación del precio de venta es importante porque influye en la decisión de compra de los clientes. Con anterioridad (Ver página 45), se establecieron diferentes métodos para fijar precio, pero en definitiva se deben tener en cuenta tres elementos: el costo, el porcentaje que se espera ganar y los precios de la competencia.

Dado esto, el precio de venta estará dado por la siguiente fórmula:

FIGURA N° 18: ELEMENTOS DEL PRECIO DE VENTA

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo del producto} + \text{Margen de venta}$$

Fuente: Elaboración propia

De la fórmula anterior, se deduce que el margen de venta es igual al precio del producto menos el costo del mismo. De esta forma, para que el negocio obtenga beneficios el margen siempre debe ser positivo, para ello, el precio debe ser mayor que el costo.

Además, para fijar el precio hay que tener en cuenta el punto de equilibrio, ya que determina el precio mínimo que se puede cobrar.

Para una mejor comprensión se ha elaborado el siguiente ejemplo: si el costo es de \$10, se espera tener una ganancia del 40% sobre los costos, o sea \$4, el precio de venta sería de \$14. En definitiva, se determina sumando el costo y la ganancia que se espera obtener.

Después que se ha determinado el precio de venta, se debe comparar con los precios existentes en el mercado, si el precio fijado es muy alto, se deberán revisar los costos. Si el precio es el mismo que la competencia, se debe buscar la forma de diferenciarse para atraer a los clientes, por ejemplo en la atención al cliente, etc.

Proyección del plan de ventas

Si ya se ha fijado el precio de venta, es hora de realizar una proyección de las ventas esperadas durante un periodo de tiempo dado. Las ventas se obtienen multiplicado el precio de venta por la proyección de ventas en unidades que se realizó al finalizar el plan de marketing (Página 50).

En el siguiente cuadro se realiza a modo de ejemplo la proyección de ventas de sillas:

TABLA N° 16: PROYECCIÓN DE VENTAS

PROYECCIÓN DE VENTAS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción/ ventas (unidades)	1000	1500	1800									
Precio venta por unidad	500	500	500									
INGRESOS	500000	750000	900000									

Fuente: Elaboración propia

2.4.10 PLAN FINANCIERO

PLAN DE VENTAS Y COSTOS

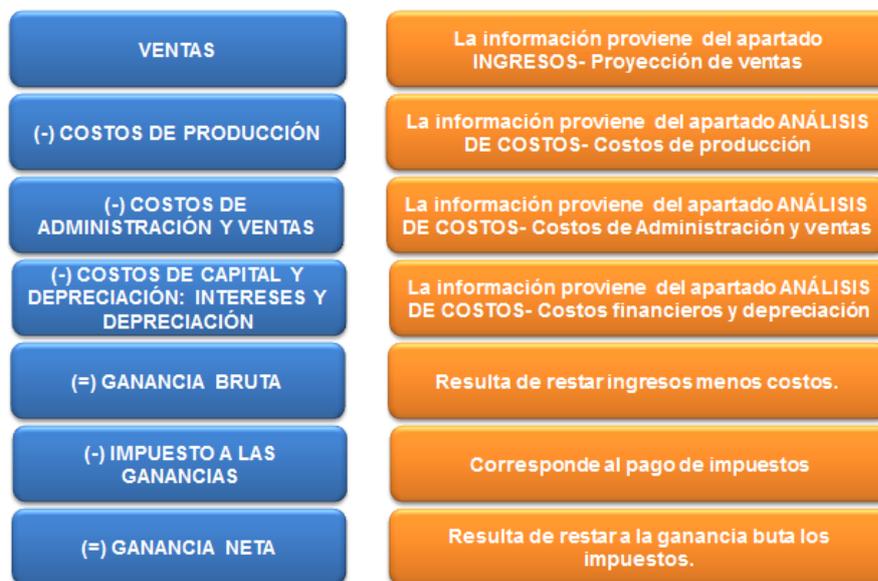
Siguiendo a Polimeni-Fabozzi-Adelberg-Kole (1994), una vez que se ha obtenido información respecto a ventas y costos, es hora de elaborar el estado de ingresos presupuestado, o plan de ventas y costos, para los primeros 12 meses. En este plan se anotará cuánto se estima vender y cuáles son los costos del negocio.

El plan de ventas y costos contiene toda la información necesaria para ver si el negocio generará ganancia o si tendrá problemas financieros.

Lo primero que hay que hacer para su elaboración, es extraer las ventas estimadas de cada mes, esto se obtiene del plan de ventas, luego a esto se le restan los costos de producción, de administración y ventas, y los costos de capital y depreciación (depreciación e intereses). El resultado de esta resta es la ganancia bruta. A la misma se procede a restarle los impuestos a la renta, en nuestro caso el impuesto a las ganancias. De esta forma obtenemos la ganancia neta.

Gráficamente:

FIGURA N° 19: PLAN DE VENTAS Y COSTOS



Fuente: Elaboración propia

En definitiva el plan de ventas y costos debe reflejar si la empresa podrá obtener utilidades y si éstas son lo suficientemente altas para proteger al negocio por si algo no funciona bien, o se presentan problemas o imprevistos. A este plan se lo denomina contablemente Estado de resultados. Por ejemplo: puede que las ventas sean más bajas de lo esperado, se puede romper una máquina, pueden existir subas en los precios de la materia prima, etc.

En los primeros meses de funcionamiento es probable que el negocio no obtenga utilidades, pero después de este período se deberían esperar ganancias. Si después de un período de tiempo, la empresa sigue funcionando a pérdida o la utilidad no es suficiente, se debe revisar el volumen de ventas, el precio del producto, los costos de insumos, mano de obra y personal. Si después de revisar esta información, la utilidad sigue siendo poco razonable, se deberá revisar la idea de negocio y modificarla.

En este punto se podría proyectar para cada mes el plan de ventas y costos, y de esa forma determinar mensualmente si se obtendrán pérdidas o ganancias.

PLAN DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo en un período determinado, o sea, representa el movimiento de dinero durante cierto período. Como se mencionó, el flujo de caja está compuesto por el saldo inicial, más los ingresos en un período (ventas, créditos, aportes de capital) y menos los egresos de dinero en ese mismo período de tiempo (gastos e inversiones).

Parafraseando a Polimeni-Fabozzi-Adelberg-Kole (1994), el plan de flujo de efectivo apunta a prever la futura disponibilidad de efectivo (o sea, si va a ver un faltante o exceso de efectivo en cada periodo). Por ejemplo, si en un período dado se prevé un déficit de efectivo, se puede solicitar oportunamente financiamiento, o refinanciamiento de la deuda o cobrar al contado y no a crédito, etc. por otra parte, si se prevé un excedente de efectivo, se puede invertir en maquinarias y equipos, materia prima, se puede expandir el negocio, invertirlo en acciones de otras empresas, etc.

Por otro lado, este plan permite conocer el futuro de un negocio en cuanto a su rentabilidad, ya que el mismo será rentable si los futuros ingresos son mayores que los futuros egresos, además, se podrá determinar si se podrá cumplir con los pagos de las deudas contraídas.

Esta información es de utilidad para presentar a terceros, ya sea inversionistas demostrando la rentabilidad del negocio, o a una entidad financiera para solicitar un préstamo, demostrando que se es capaz de pagar las deudas oportunamente.

Hay dos tipos de flujo de caja: Flujo económico y flujo financiero.

Flujo de caja económico: Permite realizar la evaluación económica del proyecto, determinando la rentabilidad, no se incluye el financiamiento. En este flujo de caja se debe incorporar el costo de inversión en el periodo cero.

Flujo de caja financiero: Este flujo, se agrega al flujo de caja económico, se debe registrar los costos de financiamiento que tiene el proyecto (si se proyecta acceder a un crédito), fuera de la inversión en capital propio. El flujo de caja financiero también permite evaluar si la inversión es rentable o no.

A modo de ejemplo se ha realizado el siguiente cuadro que servirá de guía para realizar el flujo de caja proyectado:

TABLA N° 17: PLAN DE VENTAS Y COSTOS

	Período cero	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Costos de inversión	0												
Maquinaria y equipos	0												
Herramientas	0												
Muebles	0												
Otras inversiones	0												
Capital de trabajo	0												
(-) Costos de Producción		0	0	0									
Materia Prima		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de obra		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Costos de Administración y ventas		0	0	0									
Gasto de Administración		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto de Ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

= GANANCIA BRUTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA ECONOMICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Servicio de la deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Principal	0												
Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

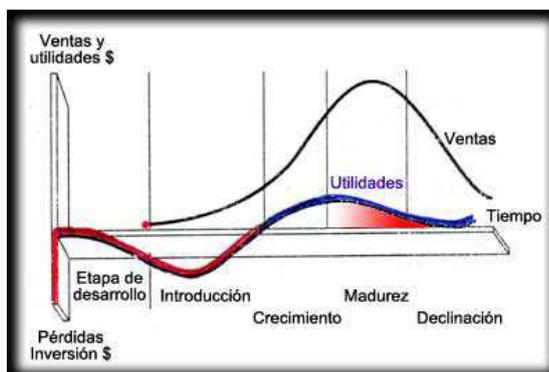
Mediante este análisis se podrá determinar si el futuro proyecto generará ganancias o si tendrá problemas financieros.

Hay que tener en cuenta que en los primeros meses de vida de un negocio existe un grado alto de probabilidad de tener flujos negativos de caja, aunque también pueden ser positivos. Existe una forma de entender porque al principio los flujos de efectivo son negativos, y esto está asociado al ciclo de vida del producto, que según Kotler y Armstrong (2007) el mismo tiene etapas: Introducción, Crecimiento, Declinación y Madurez.

Parafraseando a los autores mencionados, en la etapa de **Introducción** se lanza el producto al mercado, generalmente las ventas son bajas y los gastos de promoción y publicidad altos, dado que hay que hacer conocer el producto, por lo tanto las utilidades son bajas o negativas. En la segunda etapa, Crecimiento, se comienza a tener más participación en el mercado, el producto es conocido, la diferencia creada empieza a establecerse y los clientes comienzan a fidelizarse; es por ello que las ventas crecen rápidamente, y por ende las utilidades aumentan. La tercera etapa, Madurez, las ventas se reducen o comienzan a detenerse, el producto alcanzó la máxima participación en el mercado, como consecuencias de ello las ganancias decaen. Por último, en la etapa Declinación la demanda disminuye, por lo que las ventas también lo hacen, lo que desencadena en ganancias nulas o negativas.

Gráficamente:

GRÁFICO N° 2: VENTAS Y UTILIDADES SEGÚN CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Kotler y Armstrong, Fundamentos del Marketing, Año 2007.

Teniendo en cuenta lo mencionado con anterioridad, se puede deducir que es de esperar que en los primeros períodos existan pérdidas, aunque también no se debe descartar la posibilidad de obtener ganancias. Lo ideal es pensar que actividades o decisiones se deben llevar a cabo para obtener ganancias desde un comienzo.

Por otra parte, es interesante identificar las inversiones que impactarán tanto en las ventas como en los costos, de modo tal, de realizar al comienzo sólo aquellas inversiones que se consideren necesarias y evitar así gastos que se puedan postergar.

En lo que respecta a las diferencias que se pretenden establecer para competir, se debe recordar que las mismas generan costos, es por ello que solo se deben establecer aquellas que el cliente considere valiosas y pague por ellas. En caso de que se establezcan diferencias no valoradas por el cliente, se estaría incurriendo en costos altos, disminución de ventas, y por ende pérdidas.

VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Siguiendo a Polimeni *et al.* (1994), cuando se forma un negocio hay que invertir capital y se espera obtener rentabilidad a lo largo de los años. El VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) son dos indicadores usados para calcular la viabilidad del futuro negocio.

En definitiva, estos indicadores permitirán determinar si es conveniente o no la implementación del proyecto. Para el cálculo de estos indicadores se usa el Flujo de caja económico.

El Valor Actual Neto (VAN)

Valor Actual Neto de una inversión se entiende como la suma de los valores actualizados del flujo neto de caja esperado del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Por ejemplo, Mariana tiene \$ 1,000 que le ofrecen invertir en un negocio y al final del primer año le devuelven \$ 300, al cabo del segundo año \$ 300 y en el tercer año le devuelven \$600. Invertió \$1,000 y le han devuelto \$ 1,200, aparentemente ganó \$200 en tres años, pero ese cálculo no es real, ya que el valor de sus \$ 1,000 de ahora no es lo mismo que dentro de tres años.

Para calcular el VAN tenemos:

FIGURA N° 20: CÁLCULO DEL VAN

VAN= Inversión inicial – Flujos de caja de los siguientes períodos actualizados

$$\text{VAN} = \text{Inversión Inicial} - \frac{\text{Flujo de caja 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo de caja 2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{Flujo de caja n}}{(1+i)^n}$$

Teniendo en cuenta que i es la tasa de descuento (costo de oportunidad del capital. O sea, la tasa que debo tener en cuenta si por ejemplo pongo el dinero a plazo fijo en vez de colocarlo en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento, es la mayor rentabilidad que se espera. Por ejemplo si deposita su dinero en un banco, buscará aquella institución que pague la mayor tasa de interés.

Los resultados del VAN se interpretan de la siguiente manera:

- VAN >0: la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad (r), el proyecto se puede implementar.
- VAN <0: la inversión producirá ganancias por debajo de la rentabilidad (r), el proyecto no se debería implementar.
- VAN=0: la inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas, el proyecto no se debería implementar.

Es momento de calcular el VAN de su proyecto.

Tasa interna de retorno (tir)

La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión, es la tasa de interés mínima por la cual se recupera la inversión. El TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. El TIR es un indicador de toma de decisiones, sirve para comparar la rentabilidad de varios planes de negocios.

Para calcular la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

FIGURA N°21: CÁLCULO DE LA TIR

$$\begin{aligned}
 & \text{VAN} = 0 \\
 & \text{VAN} = - \text{Inversión inicial} + \text{Flujos de caja de los siguientes períodos} = 0 \\
 & \hspace{15em} \text{actualizados} \\
 & \text{VAN} = - \text{Inversión Inicial} + \frac{\text{Flujo de caja 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo de caja 2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{Flujo de caja n}}{(1+i)^n} = 0 \\
 & \text{VAN} = - \text{Inversión inicial} + \sum \frac{\text{Flujo de caja n}}{(1+i)^n} = 0 \\
 & \text{En definitiva, a la inversión inicial negativa, se le suman todos los flujos de caja de} \\
 & \text{cada período actualizados.}
 \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia

Aclaración: Existe la función TIR en Excel, en el caso de que se utilicen planillas de cálculo.

Los resultados del TIR se interpretan:

- TIR > i, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad mínima (r), el proyecto puede implementarse.

- $TIR < i$, la inversión producirá ganancias por debajo de la rentabilidad mínima (r), el proyecto no debería implementarse.
- $TIR = i$, la inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas, el proyecto no debería implementarse.

2.5 PLAN DE ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Según el documento realizado por la UBA, el primer tema importante a decidir si se va a conformar una sociedad o no. Un emprendimiento puede ser de una persona (Persona Física) o de varios socios conformando una sociedad (Persona Jurídica), la elección del tipo societario plantea diferentes acciones a seguir y características impositivas.

Desde el punto de vista tributario si se decide llevar a cabo el emprendimiento solo, como persona física, se podría optar por la figura impositiva de Monotributista o Responsable Inscripto. El Monotributo consiste en pagar una cuota fija mensual para reemplazar la obligación de abonar IVA y Ganancias ante la AFIP. Con esta cuota también se accede a los beneficios básicos de Obra Social y Jubilación. Esta categoría cuenta con una limitación de facturación: \$ 12.000 mensuales para venta de bienes y \$ 6.000 mensuales para prestación de servicio. O sea, se podrá mantener el carácter de monotributista siempre y cuando las ventas no excedan estos importes, de caso contrario, deberá optarse por ser Responsable Inscripto.

La otra alternativa de inscribirse ante la AFIP es como responsable inscrito, donde se tiene la obligación de pagar IVA mensual y Ganancias anual sin límite de facturación; pero con un mayor control y pedido de información de AFIP; significando tener un contador. Esta alternativa tiene la obligación de pagar en forma mensual jubilación autónoma. Y no cuenta con cobertura médica.

Por otra parte si se opta por tener socios, se debe elegir un tipo societario. Los tipos más comunes son S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) o S.A (Sociedad Anónima); si uno opta por una de ellas debe inscribirse como responsable inscripto y asumir las obligaciones tributarias correspondiente; representado mayores obligaciones contables, carga administrativa y servicios de contador. La elección de un tipo societario, si bien tiene mayores costos representa mayor seriedad jurídica al momento de relacionarse con un banco, clientes y proveedores. Dando un marco de seriedad jurídica y de negocio. En esta opción los socios también tienen la obligación de pagar autónomos. Y no cuentan cuenta con cobertura médica.

Se debe tener en cuenta la existencia de otros impuestos como Ingresos Brutos que es un impuesto provincial. Y el impuesto a los Bienes Personales, que es un impuesto que recauda AFIP sobre sujetos que poseen bienes por un valor superior a \$ 305.000.

A modo de conclusión, un emprendimiento generalmente formaliza su negocio inscribiéndose como Monotributista; luego si supera los límites de facturación puede re-categorizarse como Responsable Inscripto. Por último si el negocio adquiere importancia es recomendable armar una sociedad.

Desde el punto de vista jurídico resulta de fundamental importancia tener presente que, ya sea un pequeño emprendimiento o bien una pyme, existen algunas cuestiones legales que se deben tener en consideración si se tienen trabajadores a cargo, entre ellas las laborales, especialmente cuando los trabajadores comienzan a ganar en antigüedad o bien si no se encuentran registrados.

Por eso es que siempre se recomienda tener a los trabajadores registrados conforme lo indican la Ley de Contrato de Trabajo 20744 y normas complementarias, así como los convenios colectivos. Ya que operar de manera contraria puede resultar un beneficio en el corto plazo pero en el mediano y en el largo, por las sanciones que existen vigentes en este momento, dicha situación se transforma en un bumerang difícil de controlar.

Como conclusión final podemos decir que la decisión de formalizar un emprendimiento dependerá del nivel de desarrollo y perspectivas de crecimiento que se tenga del mismo. Por ello es recomendable cuando el emprendimiento se encuentra en su génesis adoptar la inscripción al Régimen Simplificado del Monotributo con sus diferentes categorías y escalas de facturación anual. Por otro lado cuando el emprendimiento comienza a tener un nivel de desarrollo y crecimiento sustentable es conveniente adoptar por figuras societarias más tradicionales como lo son las S.R.L o las S.A, a los efectos brindar mayor seguridad jurídica y consolidar el patrimonio social.

Para formalizar su emprendimiento, se debe realizar lo siguiente:

- Inscripción de la Empresa y del personal ante la AFIP.¹
- Inscripción en la Dirección General de Rentas.
- Habilitación Municipal.

PLAN DE ACCIÓN PARA INICIAR EL NEGOCIO

En este momento se cuenta con toda la información relacionada al plan de negocios, pero si se hace un poco de memoria, el Resumen ejecutivo se redactaba al final, una vez que se cuenta con toda la información, ya que es una síntesis. Este debe mostrar de manera clara la razón de ser de la empresa ya que será la carta de presentación del negocio.

Repasando lo mencionado con anterioridad (Partes del plan de negocio), un Resumen ejecutivo debe contener:

¹ En esta página podrás encontrar información para inscribirte en la AFIP e Ingresos Brutos. <http://www.emprender-online.com.ar/guia-de-inscripcion-a-monotributo-e-ingresos-brutos>

- *Los datos básicos del negocio:* el nombre del proyecto o negocio, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- *La descripción del negocio:* en qué consiste el negocio, el producto o el servicio que se va a ofrecer, cuáles son sus principales características.
- *Las características diferenciadoras:* aquello que se va a ofrecer debe ser innovador y novedoso, y que va a permitir diferenciarse o distinguirse de la competencia.
- *Las ventajas competitivas:* los aspectos en donde se va a tener ventaja ante los demás competidores.
- *La visión y misión:* cuál será la misión y visión de la empresa.
- *Las razones que justifican la propuesta del negocio:* las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio, es decir, las razones por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio.
- *Los objetivos del negocio:* los principales objetivos que se buscará una vez puesto en marcha el negocio.
- *Las estrategias:* las principales estrategias que se utilizarán para conseguir los objetivos.
- *El equipo de trabajo:* las personas que llevarán a cabo el proyecto y las que lo administrarán.
- *La inversión requerida:* cuánto es lo que se va a necesitar de inversión, cuánto se usará de capital propio y cuánto es lo que se solicitará como financiamiento externo.
- *La rentabilidad del proyecto:* los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.
- *El impacto ambiental del proyecto:* un resumen del impacto ambiental del negocio y cómo se disminuirá o controlará.
- *Las conclusiones del proyecto:* las conclusiones a las que se ha llegado una vez culminado el desarrollo del plan de negocios. Esta parte podría estar incluida al final del plan, después del estudio financiero.

Como se mencionó con anterioridad, la redacción debe ser clara y precisa.

En este punto ya se decidió comenzar el negocio, por ello, es necesario realizar un plan de trabajo que incorpore las primeras acciones para que funcione la empresa. Se debe preguntar: ¿cuándo se iniciarán las principales actividades contenidas en su plan de negocios, y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo? ¿Cuándo finalizarán las mismas?

Para formular este plan de acción se necesita revisar cada uno de los pasos del manual y priorizar aquello con lo que se empezará el negocio. Las actividades más comunes que realizan los emprendedores en esta fase son:

- Encontrar un local apropiado para el negocio.
- Reunir fondos para el capital inicial.
- Registrar el negocio.

- Instalar servicios de electricidad y teléfono.
- Comprar o alquilar equipo y maquinaria.
- Comprar mercadería, materias primas o insumos.
- Contratar al personal.
- Hacer promoción y publicidad al negocio.
- Hacer los trámites para constituir el negocio o conseguir las licencias de funcionamiento.

3. ETAPA 3: SALTO

Esta fase, como su nombre lo indica, es el salto al mercado, a la vida de los negocios, si bien no es una tarea fácil, nadie dijo que sería fácil. Llevar adelante su propio emprendimiento requiere fortaleza, paciencia y perseverancia para afrontar los desafíos de un mercado en competencia constante.

La empresa emprende su desarrollo y crecimiento. Abarca los primeros tres años de vida de la empresa, considerados claves para su supervivencia. El emprendedor debe enfrentar los desafíos que plantea la legitimación del mercado, superar las barreras y demostrar su capacidad de gestión del negocio.

Lo importante es establecer una red de contactos que puedan ayudarle a superar cualquier obstáculo que se presente.

Crear una empresa no es tan complicado, lo verdaderamente complejo es gestionar su crecimiento.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se inició en base a un objetivo planteado, el mismo apuntaba a desarrollar una guía para emprender oportunidades de negocios que orientara a aquellas personas interesadas en emprender. Una vez finalizado el trabajo de investigación se puede ser consistente con el objetivo planteado, ya que el resultado obtenido es una guía que brinda una metodología de trabajo sencilla pero rica en conceptos para poder emprender oportunidades de negocios.

El resultado obtenido, brinda respuesta a los interrogantes planteados inicialmente, partiendo desde la base de qué es emprender se establece un proceso de tres etapas desarrollado ampliamente, en el cuál se hace hincapié en la elaboración del plan de negocios, el mismo será de gran utilidad al momento de lanzarse al gran desafío que implica el mercado, como así también para pedir préstamos a entidades financieras, o para atraer a inversionistas.

En lo que respecta a la persona emprendedora en sí, se deduce que toda persona que reúna o no determinadas características puede emprender, los motivos que lo impulsan son varios, pero no se debe creer que la tarea es sencilla, por el contrario se requiere de mayor trabajo y esfuerzo que un trabajo en relación de dependencia, ya que el éxito o no de su negocio, depende de usted mismo.

Cabe destacar que actualmente existen muchas herramientas y apoyo de diversa índole para quién desee emprender; si sumamos los avances tecnológicos, se puede concluir que el contexto fomenta una cultura emprendedora que hay que aprovechar.

BIBLIOGRAFÍA

- ADVERTISING AGE, “*New marketing litany: Four P’s passé; C-words take over*”, Octubre 1990.
- AGUADO CARRETERO, M^a Pilar, “*La guía del emprendedor. De la idea a la empresa*”, Editorial Asociación de jóvenes empresarios de Valencia, Año 2008, 219 páginas.
- AGUIRRE, María Guadalupe, “*Guía para elaborar un resumen ejecutivo*”, Universidad Veracruzana”, s/e, s/f. Este documento se puede extraer del siguiente link: <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=principales%20partes%20que%20debe%20contener%20un%20resumen%20ejecutivo&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uv.mx%2Fpersonal%2Fgaguirre%2Ffiles%2F2011%2F05%2FGUIA-RESUMEN-EJECUTIVO.docx&ei=E5ATUqDxJfGx4AOG14GwCQ&usg=AFQjCNEAtdztdg47b8jdDLri04cFjKNCjw>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (A.M.A.), Sección: Resource Library – Dictionary.
- ANEXO AFIP, DECRETO N° 873/1997. Se puede obtener del siguiente link: http://biblioteca.afip.gov.ar/gateway.dll/Normas/DecretosNacionales/dec_c_000873_1997_09_01.xml
- BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA. “*Guía para empresarios Pymes para elaborar un Plan de Negocios*”, s/e, Año 2003, 12 páginas.
- BARROW, Collin, “*Administre sus finanzas*”, Editorial Pearson Educación, Año 2002, 192 páginas.
- DE BONO, Edward, “*Pensamiento Lateral: Manual de creatividad*”, Editorial Paidós, Año 1991, 320 páginas.
- FERNANDEZ ESPINOZA, Saúl, “*Los proyectos de Inversión*”, Editorial Tecnológica de Costa Rica, Primera Edición, Año 2007, 238 páginas.
- GAITHER, Norman - FRAZIER, Greg, “*Administración de producción y operaciones*”, Editorial Cengage Learning Editores, Año 2000, 846 páginas.
- INCUBADORA DE EMPRESAS. UNCuyo, “*Curso de inducción. La industria y el emprendedorismo*”, s/e, Año 2009, s/p.
- IRARRAZABAL, Anibal, “*Contabilidad. Fundamentos y usos*”, Edición Universidad Católica de Chile, Año 1997, 523 páginas.
- KANTIS, H. Ishida, M Y KOMORI, M., “*Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*”. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, s/e, Año 2002, s/p.

- KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary, *“Marketing”*, Octava edición, Editorial Pearson Educación, Año 2001, 768 páginas.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary, *“Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales”*, Primera Edición, Editorial Prentice Hall, Año 2002, 368 páginas.
- KOTLER Philips, TRÍAS DE BES, Fernando, *“Marketing Lateral”*, Editorial John Wiley & Sons, Año 2003, 206 páginas.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary, *“Marketing”*, Décima edición, Editorial Pearson Educación, Año 2004, 758 páginas.
- KOTLER Philips- LANE KELLER Kevin, *“Dirección de Marketing”*, Duodécima edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Año 2006, 816 páginas.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary, *“Fundamentos de Marketing”*, 6ta. Edición, Editorial Prentice Hall, Año 2007, 655 páginas.
- KRAJEWSKI Lee J., *“Administración de operaciones”*, Editorial Pearson Educación, Año 2000, 892 páginas.
- LECUONA María Laura y TERRAGNO Danila, *“Tu dinero en tiempos de crisis”*, Editorial VI-DA Global, Año 2012, 89 páginas.
- LIMA, MINISTERIO de TRABAJO y PROMOCIÓN del EMPLEO; FONDO para el LOGRO de los ODM, *“Manual: Jóvenes emprendedores inician su negocio. Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración”*, 2010. 105 páginas.
- MARTINEZ, Roxana, *“Curso de inducción, la industria y el emprendedorismo”*, Incubadora de empresas UNCuyo, Año 2009, s/p.
- MORENO, Tania M., *“Los siete financiamientos para pymes”*, CNNExpansión, Año 2010. Recuperado desde: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/02/25/7-financiamientos-para-pymes>.
- OCAÑA, Hugo R. – LINARES DE GUILLÉ, M^a Verónica, *“Toma de decisiones en la gerencia estratégica”*, Inca Editores, Año 2001, 296 páginas.
- OCAÑA, Hugo R., *“Estrategias de Negocios”*, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, Segunda Edición, Año 2006.
- OFICINA de OIT para los PAÍSES ANDINOS PROGRAMA CONJUNTO, “Promoción del Empleo, el Emprendimiento de Jóvenes y Gestión de la Migración Internacional Laboral Internacional Juvenil”, *“Manual Jóvenes emprendedores generan ideas de negocios”*, Primera edición, Año 2009, 52 páginas.
- OFICINA de OIT para los PAÍSES ANDINOS- PROGRAMA CONJUNTO “PROMOCIÓN DEL EMPLEO, EL EMPRENDIMIENTO DE JÓVENES Y GESTIÓN DE LA MIGRACIÓN INTERNACIONAL LABORAL INTERNACIONAL JUVENIL”, *“Manual jóvenes emprendedores inician su negocio”*. Primera edición 2011, 124 páginas.

- POLIMENI RALPH S., FABOZZI FRANK J., ADELBERG ARTHUR H., KOLE MICHAEL A., *"Contabilidad de Costos"*, Tercera edición, Editorial McGRAW-HILL, Año 1994, 879 páginas.
- PORTER Michael, *"Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior"*, Editorial: Ediciones Pirámide S.A, Año 2010, 592 páginas.
- RODRIGUEZ, Francisco y MORENO, Jonathan, *"Manual para la identificación de oportunidades de negocios"*, s/e, s/f.
- SHARMA, Robin S. *"El monje que vendió su Ferrari: Una fábula espiritual"*, Editorial: Knopf Doubleday Publishing Group, Año 2012, 208 páginas.
- SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial) Gobierno Vasco, *"Manual básico para emprender"*, s/e, 130 páginas.
- THE ADVANCE FACTORY, COACHING COMPLUTENSE, *"Cómo generar una buena idea de negocio"*, s/e, Año 2011, s/p. Se puede obtener en el siguiente link:
<http://www.advantagefactory.es/wp-content/uploads/2011/05/Como-generar-una-buena-idea-de-negocio.pdf>
- TRÍAS de BES, Fernando, *"Libro negro del emprendedor: no digas que nunca te lo advirtieron."*, Editorial Empresa Activa, Año 2007, 183 páginas.
- UBA, Facultad de Derecho, Subsecretaria de Vinculación ciudadana. Equipo docente del programa de capacitación a microemprendedores, *"Formalización de microemprendimientos"*. Se puede obtener en el siguiente link:
http://www.derecho.uba.ar/institucional/vinculacionciudadana/archivos/formalizacion_microemprendimiento.pdf
- VELASCO, Félix, *"Aprender a elaborar un plan de negocio"*, Editorial Paidós, Año 2007, 101 páginas.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

21/03/2012

<http://www.soyentrepreneur.com/los-errores-mas-comunes-del-emprendedor.html>

<http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/emprendedores/59-errores-emp.html>

<http://guiaparaemprender.blogspot.com.ar/2011/11/errores-fatales-que-cometen-los.html>

<http://www.ticbeat.com/economia/peores-errores-emprendedores-evitarlos/>

<http://www.guioteca.com/emprendimiento/los-10-errores-mas-comunes-de-los-emprendedores/>

<http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/nota.php?id=268165>

<http://www.industria.gov.ar/category/destinatario/emprendedores-jovenes/>

<http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/paginas/index/programaincubadora-de-empresas>

<http://www.apertura.com/emprendedores/Que-creditos-para-PyMEs-ofrecen-los-bancos-en-Argentina-20120622-0003.html>

<http://www.emprender-online.com.ar/como-conseguir-financiamiento-para-un-emprendimiento>

22/03/2013

<http://www.ee-iese.com/115/afondo.php>

<http://mercadeoglobal.com/blog/empezar-un-negocio/>

<http://emprendesgagoa.wordpress.com/2012/02/05/que-es-emprender/>

25/03/2013

<http://egym.bligoo.com/content/view/243172/Que-motiva-la-gente-a-poner-un-negocio-propio.html#.UKKs2ORwrmg>

<http://www.mercologia.com/blog/emprender/2009/03/caracteristicas-de-la-idea-de-negocio.html>

<http://comunidaddeemprendedores.blogspot.com.ar/2010/07/emprender-por-necesidad-o-por.html>

http://plataformaisonomia.uji.es/emprendedona/?page_id=115

<http://www.inca-trade.com/blog/emprendimiento/que-es-una-idea-de-negocio/>

<http://www.mercologia.com/blog/emprender/2009/03/caracteristicas-de-la-idea-de-negocio.html>

26/03/2012

<http://javiermegias.com/blog/2011/02/algunas-claves-para-disear-el-plan-de-negocio-ii/>

05/04/2013

<http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2010/02/tema-08-politica-de-precios1.pdf>

25/04/2013

http://degestionempresarial.blogspot.com.ar/2011/10/como-definir-los-costos-de-tu-empresa_27.html

<http://www.soyentrepreneur.com/7-fuentes-de-financiamiento-para-pymes.html>

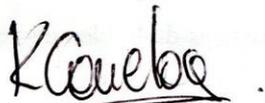
<http://www.emprender-online.com.ar/que-creditos-para-pymes-ofrecen-los-bancos-en-la-argentina>

<http://www.buenosnegocios.com/contenidos/home.html>

DECLARACIÓN JURADA-Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, 07 de Noviembre del 2013



Apellido y Nombre: Canelo Zuleta, Karolinee

Reg. N° 23693

Firma: