

2º MODULO: De la idea a la empresa

Proceso de generación de ideas – Análisis de las ideas, aplicación de la matriz FODA - Transformando la idea en un proyecto - Definición de proyecto- Etapas y niveles de estudio de un proyecto –

Muchas veces, cuando alguien ha alcanzado el éxito en un emprendimiento, se suelen escuchar expresiones como: “que suerte que tuvo” o “que buena idea” o “a mi nunca se me hubiera ocurrido una idea semejante”, sin embargo, las ideas brillantes no siempre están ligadas sólo a la buena suerte y en la mayoría de los casos no aparecen espontáneamente, sino que son parte de un proceso de búsqueda y análisis.

Proceso de generación de ideas

Generalmente todos los proyectos se inician a partir de una idea, pero ésta es solo la generadora de la acción, la disparadora de todo el proceso que significa la elaboración de un proyecto, cuyo objetivo es, justamente, tratar de determinar la viabilidad de la aplicación de esa idea.

Muchas veces el “encontrar” una idea puede producir un exceso de entusiasmo y conducir a un análisis cargado de optimismo donde el mismo emprendedor minimiza todos aquellos factores que podrían incidir negativamente y hace cálculos y pronósticos que pretenden demostrar lo infalible que es y la enorme carga de posibilidades de éxito que tiene.

Esta visión es muy probable que lo conduzca al fracaso en su emprendimiento, ya que con toda seguridad se dará cuenta tarde que no consideró elementos importantes y que ha cometido errores muy graves y omitido acciones imprescindibles para alcanzar el éxito buscado. Evidentemente este no es el camino.

Pero también puede ocurrir que frente a una idea, que bien podría ser buena, el emprendedor ponga toda su carga de pesimismo, vea sólo los problemas y los riesgos con que deberá enfrentarse, que piense que si la idea fuera buena, “seguramente ya se le habría ocurrido a otro” o que “mejor no arriesgo y me quedo como estoy” y entonces guardará su idea en el cajón del olvido.

Este camino tampoco lo conducirá a ninguna parte.

Está claro que en esta estructura de pensamiento ambos extremos son desacertados, pero entonces ¿cuál es el punto medio? Justamente conocer qué es lo que se pretende a partir de esa idea.

Y es aquí donde aparecen esos términos tan escuchados y muchas veces mal interpretados y hasta mal utilizados en los últimos tiempos: “formulación de proyecto”, “estudios de mercado”, “análisis de costos”, “punto de equilibrio”, “fijación de precios”, “competencia”, etc, etc.

Es necesario construir un proceso que permita analizar las ideas con cierta coherencia y transformarla en un emprendimiento que conlleve la menor cantidad de riesgos de fracaso

posible, siempre existirá un margen de probabilidades de no alcanzar el éxito esperado, pero ese éxito estará más cerca cuanto menor sea el porcentaje de desaciertos y errores que se pueda cometer y mayor sea el conocimiento que se tenga de la actividad.

La idea de emprendimiento

Todo emprendimiento surge en torno a una idea, con una visión más o menos clara, más o menos confusa, que aparece como consecuencia de la localización de una oportunidad de negocio o de un “nicho de mercado”.

Las ideas pueden surgir de diferentes maneras¹, muchas veces al principio pueden parecer “alocadas” o “delirantes”, lo importante es analizarlas detenidamente ya que de ellas pueden surgir justamente los elementos innovadores que la diferencien del resto.

Análisis de las ideas, aplicación de la matriz FODA

Es fundamental realizar una evaluación seria sobre la idea que dará origen al emprendimiento.

La utilización de herramientas como la matriz FODA² puede permitir un análisis objetivo a los fines de analizar profundamente las oportunidades y amenazas que ofrece el medioambiente y las fortalezas y debilidades propias del emprendedor o del grupo de emprendedores para su implementación.

Es imprescindible estudiar profundamente la realidad en el momento de iniciar un proyecto.

Al proponernos iniciar un emprendimiento, es muy probable que la ansiedad y el deseo de que nos vaya bien, pese muchas veces sobre la realidad concreta, y así minimicemos obstáculos convencidos que de todas formas saldremos adelante. Lamentablemente esto no siempre es así y la ausencia de un estudio responsable del terreno en el que nos desenvolveremos puede echar por tierra nuestros proyectos más auspiciosos.

¹ **La oportunidad está cerca....**Arthur Kuriloff y John Hemphill ponen el acento en que las oportunidades se hallan a menudo cerca del propio emprendedor. Para estos autores las principales fuentes de ideas para nuevos negocios son las siguientes: La invención: la invención es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Puede tratarse de una cosa muy sencilla (como el invento del riego por goteo en Israel) hasta algo muy complejo (como el invento del líquido antiniebla de la NASA que fue usado luego para los cascos integrales de los motoristas) pueden ser desde inventos muy baratos hasta algunos extraordinariamente costosos. El interés personal o los hobbies: la idea puede surgir a partir de los propios intereses o hobbies de la persona emprendedora. Por ejemplo la fotografía, la fabricación casera de pasteles y mermeladas o el reciclaje de residuos (en este caso de un emprendedor ecologista) La observación de tendencias sociales: la observación de la aparición de nuevas tendencias en ámbitos tan distintos como la moda o el empleo del tiempo libre, pueden ser el origen de una idea de creación de una empresa. La observación de la creciente sensibilidad de la población respecto a la calidad de la alimentación puede hallarse en la base, por ejemplo, de la idea de producir alimentos sin la utilización de pesticidas. Observar los gustos de la gente joven (usar traje pero que no sea “serio”) con posibilidades económicas se halla en la base de la nueva línea de diseño de los nuevos creadores de vestimenta. La observación de las deficiencias de los demás: Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas. Por ejemplo un pequeño computador para registrar el consumo del teléfono, para contrarrestar los errores de la compañía.. La observación de una ausencia: El responder a la pregunta: “ ¿porqué no hay una cosa para hacer esto?” puede ser el origen de una idea. Por ejemplo éste fue el caso de la máquina abrelatas o del pincel de un solo uso. El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias: reflexionando sobre productos corrientes, se nos pueden ocurrir aplicaciones inéditas. Por ejemplo la utilización de materiales ordinarios de la construcción como elementos decorativos o la utilización de cáscaras de arroz como material refractario.

² La matriz **FODA** consiste listar las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de él o los emprendedores y luego confrontarlas, es decir realizar las combinaciones y cruzamientos necesarios para poder sacar una conclusión sobre la viabilidad de la idea. Estos cruzamientos pueden ser, por ejemplo: utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades o valorar las oportunidades para minimizar las debilidades, etc.

Para evitar esto es conveniente contar con la mayor cantidad de información posible acerca de todos los aspectos relacionados con nuestra futura actividad. No olvidemos nunca que en el mundo actual, la información y su adecuado manejo son herramientas imprescindibles para el éxito de cualquier emprendimiento.

Una forma de analizar la idea, es aplicando la matriz FODA, ésta es una herramienta muy útil que nos servirá también en las distintas etapas por las que atraviese nuestro emprendimiento.

La matriz FODA consiste simplemente en buscar, ordenar y volcar sobre un papel la información proveniente de nuestro entorno y del interior de nuestro emprendimiento, para luego, con la mayor cantidad y calidad posible de información trazar nuestro plan de acción.

Análisis del medio ambiente (Oportunidades y amenazas)

El contexto ambiental está constituido por una serie de condiciones y factores externos al emprendimiento que pueden afectar positiva o negativamente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro del mismo.

El medio ambiente puede clasificarse en macro-ambiente y micro-ambiente. Se analizarán dentro de cada uno las **oportunidades y las amenazas**.

Las oportunidades son aquellos factores, fenómenos o hechos que ofrece el medio ambiente y que son susceptibles de ser aprovechados por la empresa para el logro de sus objetivos.

Las amenazas son aquellos factores, fenómenos o hechos que se constituyen en obstáculos o que condicionan el logro de los objetivos empresariales.

Análisis del macro-ambiente

El macro-ambiente es el conjunto de los grandes sectores de actividades de una sociedad. No tiene impacto directo e inmediato en la empresa, pero los fenómenos o acontecimientos que allí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una oportunidad o en una amenaza.

Para el análisis del macro-ambiente se debe realizar un estudio del contexto **económico, tecnológico, político y socio-cultural**.

Contexto económico

Se debe realizar un análisis que considere, entre otros, datos sobre devaluación, inflación a nivel nacional e internacional, modelo de desarrollo y tendencias económicas, índices de producción, ingresos y precios, legislación tributaria, etc.

Contexto tecnológico

Uno de los aspectos críticos del macro-ambiente de cualquier organización es el estado de la tecnología.

El mundo de la tecnología es cada día más complejo. Las innovaciones tecnológicas tienen un impacto sobre las organizaciones como nunca antes en la historia de la humanidad.

Estar al día en el asunto representa un desafío continuo. Por eso, es crucial, para la supervivencia de una empresa, conocer los aspectos tecnológicos que pueden tener un impacto negativo o positivo sobre la misma.

Contexto político

El ambiente político se crea a partir de los fenómenos que se relacionan con el tipo de organización de la sociedad, tipo de gobierno, clima de convivencia ciudadana, legitimidad de las estructuras políticas, etc. Fenómenos que afectan a todo el país o comunidad.

Contexto socio-cultural

El ambiente social surge de las actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de la gente que forma parte de la sociedad.

Análisis del micro-ambiente

El micro-ambiente esta constituido por el conjunto de actores, personas y/o entidades que tienen relación directa con la empresa.

- Los clientes, es decir las personas que demandan productos o servicios y justifican así la razón de ser de la empresa.
- Los proveedores, que ponen a disposición de la empresa los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, servicios, asesorías, etc. que la misma requiere para alcanzar sus objetivos.
- Los entes reguladores que imponen leyes o reglas de conducta bajo las formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas.
- Los competidores, es decir las otras empresas (públicas o privadas) que pueden influir de alguna manera en el desarrollo normal de la empresa.

Estas personas o entidades pueden influenciar las actividades de la empresa de manera positiva (creando una demanda o proporcionando recursos), convirtiéndose, de esta manera, en oportunidades; o bien, pueden ejercer un impacto negativo (imponiendo dificultades o entorpeciendo su desarrollo), convirtiéndose así en amenazas para la misma.

***En el micro-ambiente se analizan los hechos reales,
y no tendencias o fenómenos como en el macro-ambiente.***

Análisis interno del emprendimiento (Fortalezas y debilidades)

El ciclo de vida de la empresa está influenciado por los diversos elementos internos que la integran: el liderazgo, las prioridades, la organización administrativa, los métodos de trabajo, los fondos y los recursos disponibles, la motivación, las fuentes de conflicto, los productos y/o servicios ofrecidos, etc.

A su vez estos elementos están sometidos a la influencia de factores exteriores tales como necesidades de la comunidad, apoyo obtenido, amenazas de la competencia, etc.

Para evitar que una empresa sea ineficiente, poco eficaz, pierda su perspectiva, o peor aún, que desaparezca, los empresarios deben estar atentos a todos estos factores.

Las fortalezas son aquellas condiciones (conocimientos, capacidades, recursos, aptitudes, etc.) que a nivel interno de una empresa pueden favorecer excepcionalmente el desarrollo de las actividades y logro de las metas.

Las debilidades son las condiciones o recursos que entorpecen el desarrollo de las actividades y logros de las metas.

Tanto las fortalezas como las debilidades deben analizarse en función de los servicios brindados.

Una evaluación rigurosa de las fortalezas y debilidades, exige que la identificación de las condiciones consideradas como fortalezas o debilidades, sean pertinentes y relevantes, y que su análisis sea lo más objetivo posible.

Los emprendedores deben dotarse de un instrumento práctico que les permita captar la empresa en su conjunto, así como también observar sus diversos componentes y sus interrelaciones.

El modelo sistémico propone una visión global y articulada de
“Lo que es” y de “Lo que hace” una empresa.

EL EMPRENDIMIENTO Y SU MEDIOAMBIENTE

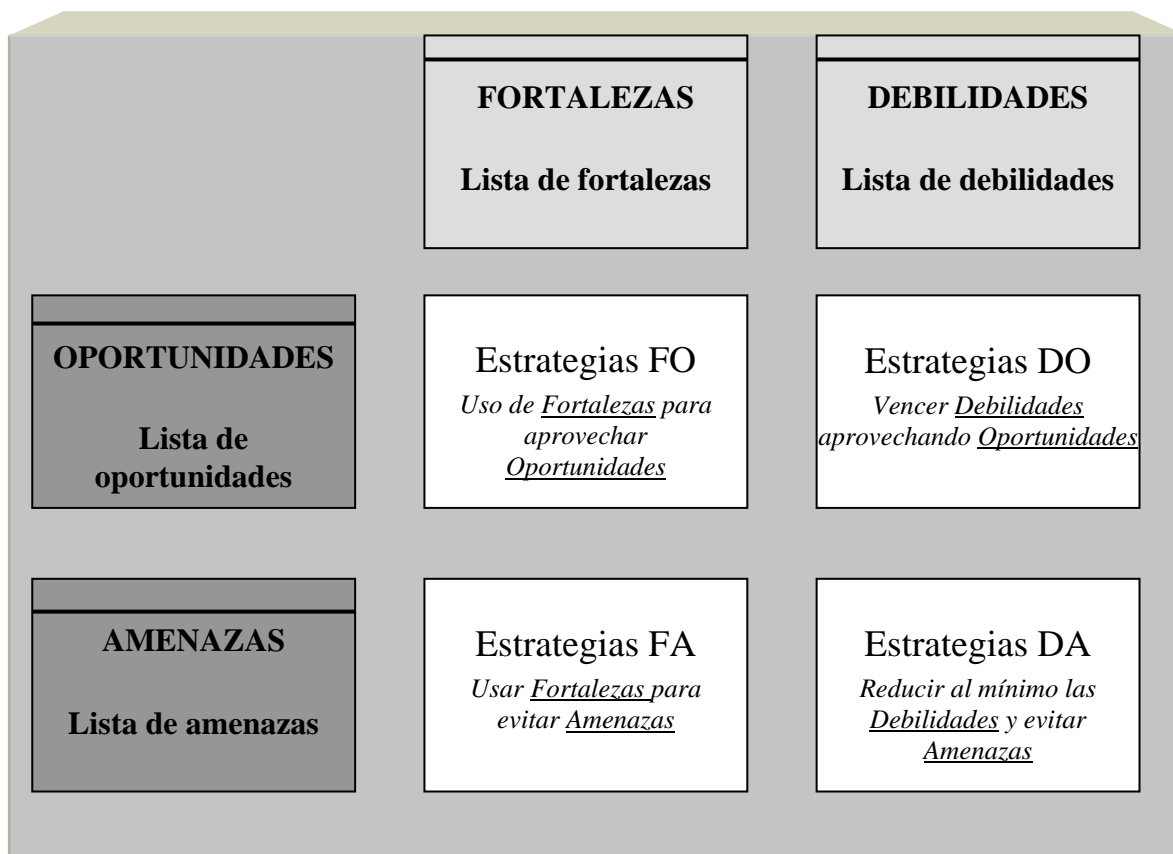


La **MATRIZ FODA** que a continuación se presenta, es un importante instrumento que ayuda a evaluar tanto las ideas como la marcha de un emprendimiento.

En forma vertical se coloca la lista de 10 oportunidades y de las 10 amenazas prioritarias, según el análisis del medio ambiente que se ha realizado anteriormente.

En forma horizontal se colocan las 10 fortalezas y las 10 debilidades más importantes detectadas en el diagnóstico interno.

De esta manera se obtienen cuatro cruces posibles para identificar las metas estratégicas potenciales.



Transformando la idea en un proyecto

Organizando las ideas

Al dar los primeros pasos en la formulación de un proyecto, es bueno formularse una serie de preguntas que al responderlas ayudaran a armar el "esqueleto" del proyecto y a ordenar la actividad futura³.

³ Extractado de "Buscando espacios asociativos" Publicación de ediciones "El IPAC informa" del Instituto Provincial de Acción Cooperativa de la provincia de Buenos Aires.

1. QUÉ	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
2. POR QUÉ	se quiere hacer	Fundamentación
3. PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos, propósitos
4. CUÁNTO	se quiere hacer	Metas
5. DÓNDE	se quiere hacer	Localización física
6. CÓMO	se va a hacer	Actividades y tareas. Metodología
7. CUÁNDO	se va a hacer	Cronograma de actividades
8. A QUIÉNES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
9. QUIÉNES	lo van a hacer	Recursos humanos
10. CON QUÉ	se va a hacer	Recursos materiales y financieros

Frente a cualquier actividad que se deba realizar, las respuestas a estas cuestiones, proporcionan las condiciones mínimas para definir una serie de decisiones que permitan introducir **organización, racionalidad, compatibilidad y coherencia** a la acción.

A la hora de iniciar un emprendimiento productivo, es imprescindible organizar los recursos y para ello se debe elaborar un proyecto.

Un proyecto es entonces, un documento preparado que esboza la naturaleza del emprendimiento, los objetivos de él o los emprendedores y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.

También se puede definir de la siguiente manera: Un proyecto **NO ES** un formulario de se debe completar para acceder a un crédito o a un subsidio, sino que el emprendedor lo debe considerar su mapa de rutas, lo debe tener presente todo el tiempo si quiere llegar al destino que ha predeterminado. Es impensable iniciar un viaje a un lugar desconocido, por caminos desconocidos, sin llevar un mapa que sirva de guía. De la misma manera se debe erradicar la idea de que se puede llevar a cabo un emprendimiento productivo sin contar con un proyecto responsablemente elaborado que proporciones las herramientas adecuadas para medir el avance hacia las metas establecidas

Es incoherente considerar que el proceso de elaboración de un proyecto es una pérdida de tiempo, ya que la realidad demuestra que es exactamente lo contrario, planificar permite ahorrar tiempo y evitar errores que pueden ser irreversibles y conducir al fracaso.

Definición de proyecto

La palabra proyecto se utiliza para manifestar el propósito de hacer algo. Una definición técnica puede ser:

“Un proyecto es un documento escrito que contiene un conjunto ordenado de recursos y acciones con el fin de lograr un objetivo”

Este objetivo se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado.

Entre los recursos se deben considerar los materiales, los humanos y los financieros. Las acciones son los pasos y actividades que se deben realizar a los fines de transformar la idea en el objetivo propuesto dentro de un plazo determinado.

Etapas y niveles de estudio de un proyecto

Estudio de mercado: Esta etapa es determinante a la hora de tomar la decisión de iniciar el proyecto. Siempre se debe tener en cuenta que el producto o servicio debe tener una orientación hacia el mercado⁴, debe necesariamente satisfacer una necesidad de los consumidores. Es más fácil modificar el producto que los hábitos de los consumidores. En esta etapa se debe definir claramente cuál será el segmento⁵ del mercado al que estará dirigido el producto. El universo de consumidores es muy amplio y acotar la publicidad, la promoción y la distribución a un sector, permitirá un ahorro de energías y recursos que se podrán invertir en otros aspectos del proyecto. Pero el mercado no está compuesto sólo por los clientes, también lo conforman los proveedores, los competidores, y los productos sustitutos. Un análisis minucioso de los potenciales competidores y fundamentalmente de los productos sustitutos permitirá elaborar estrategias exitosas para lograr un buen posicionamiento.

Cálculo de la inversión: Calcular la inversión necesaria para poner en marcha un emprendimiento es otro de los puntos clave. No se puede pensar un proyecto sólo en función del capital disponible. El proyecto se debe elaborar contemplando la mayor cantidad posible de variables pero indefectiblemente se debe establecer su viabilidad económica⁶. A partir de ahí se analizarán los recursos disponibles y se investigarán, en caso de ser necesario, las fuentes posibles de financiamiento. Dentro de la inversión se deben contemplar los recursos necesarios para capital de trabajo, es decir prever todas aquellas erogaciones que se deberán realizar durante la puesta en marcha del emprendimiento y hasta que comience a ingresar el dinero de las primeras ventas.

Cálculo de costos: En esta etapa se deberán determinar los costos fijos y variables del proyecto, se debe tener en cuenta que un mismo costo puede ser fijo o variable depende de la incidencia que tenga en el proceso de producción⁷. El costo variable unitario, es decir de cada

⁴ Uno de los errores más frecuentes entre las personas que quieren establecer su propio negocio es el de enamorarse del producto o servicio sin saber cómo producirlo y sin conocer sus posibilidades reales de ser vendido con éxito, o centrarse en producirlo, sin tener en cuenta a los clientes. La orientación hacia el mercado es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe trabajar desde el exterior hacia el interior en lugar de hacerlo del interior hacia fuera. Debe identificar con claridad las necesidades del consumidor y desarrollar un producto que le satisfaga. “Buscando espacios asociativos” Publicación de ediciones “El IPAC informa” del Instituto Provincial de Acción Cooperativa de la provincia de Buenos Aires.

⁵ Se pueden aplicar distintos criterios para segmentar el mercado, la segmentación psicológica tiene en cuenta los comportamientos de compra de los consumidores, la segmentación demográfica divide al mercado según la edad, el sexo, el estado civil, etc. la segmentación geográfica se concentra en distintas zonas donde distribuir el producto, también se puede segmentar teniendo en cuenta quién decide la compra, las distintas formas de pago o el uso del producto, por citar algunos ejemplos. Lo importante es que el criterio que se adopte sirva para tomar decisiones en el emprendimiento, por ejemplo: cambiar la forma de distribución para cada producto, publicitar de manera diferente para cada segmento, utilizar un envase diferente o un precio diferente o una marca distinta para cada segmento.

⁶ Es muy importante relacionar la inversión con el punto de equilibrio del emprendimiento, es decir teniendo en cuenta la unidad económica rentable. Por ejemplo: si se determina que el punto de equilibrio de una explotación apícola se logra comercializando 7.000 Kg de miel al valor del producto en el mercado, y esta producción se puede obtener con 200 colmenas, no tiene sentido calcular la inversión necesaria para 100 colmenas y después tratar de “forzar” las variables para justificar una rentabilidad inexistente.

⁷ Por ejemplo si consideramos el gas en un taller de costura donde el se utilizará sólo para calefacción, se podrá tomar como un costo fijo, si en cambio se analiza el gas en un emprendimiento de producción de panificados donde el horno funciona con ese combustible, el consumo variará sensiblemente con la cantidad de productos elaborados por lo tanto se considerará un costo variable.

unidad producida (sean bienes o servicios) es fundamental para poder luego establecer el punto de equilibrio del emprendimiento. Un error común, sobre todo en los proyectos de microemprendimientos, es no considerar la depreciación de los bienes y la consecuente amortización de los mismos para incluirla dentro de los costos fijos. Esta omisión hace que los emprendimientos no sean sustentables ya que con el transcurso del tiempo los bienes de uso se deterioran y al no haber realizado la previsión correspondiente no es posible proceder a su renovación.

Fijación del precio de venta: El precio de venta del producto es una tarea delicada. Para ello se deben tener en cuenta diversos factores como ser: el costo de producción, los precios de la competencia, los precios de los productos sustitutos, el poder adquisitivo de los potenciales clientes y el margen de ganancia o beneficio que se desea obtener.

Determinación del punto de equilibrio: Este es el punto clave de todo proyecto, a pesar que generalmente no es tenido en cuenta por los emprendedores. Saber que cantidad de productos a un determinado precio se debe vender para cubrir los costos fijos y variables⁸ es crucial a la hora de determinar si el proyecto es viable. Además este indicador permite a el o los emprendedores saber en que punto de desarrollo se encuentra su emprendimiento y si están generando pérdidas o ganancias. Sin este dato no se pueden elaborar estrategias efectivas para salir de la zona de pérdidas o incrementar las ganancias.

Evaluación: Esta es la última etapa del proceso de formulación del proyecto. Superadas las etapas anteriores y con los datos obtenidos en las mismas, se puede realizar una evaluación sobre los diferentes aspectos como por ejemplo si es posible obtener la producción establecida en el punto de equilibrio con las máquinas y equipos previstos en la inversión, o si es posible vender la cantidad de productos establecida de acuerdo a las características del mercado, también se puede evaluar si el precio fijado es coherente respecto a los precios de la competencia, en definitiva en esta etapa se puede “jugar” con las distintas variables a los efectos de garantizar la viabilidad del proyecto.

⁸ Una fórmula sencilla permite calcular con mucha aproximación el punto de equilibrio de un emprendimiento:

$$PE = \frac{Cf}{P - Cvu}$$

donde: PE: es el punto de equilibrio en unidades físicas, Cf: costo fijo del emprendimiento, P: es el precio de venta del producto y Cvu: es el costo variable unitario, es decir el costo variable de cada producto.

