



Caja de Herramientas

Módulos de formación para emprendedores culturales

Presidente de la Nación

Dr. Néstor Kirchner

Secretaría de Cultura de la Nación

Dr. José Nun

Director Nacional de Acción Federal e Industrias Culturales

Guillermo Moranchel

Laboratorio de Industrias Culturales

Natalia Calcagno (Coordinadora)

Diego Bacigalupi

Julia Crosa

Gabriel D. Lerman

Emiliano Torterola

Julio Villarino

Investigación y redacción

Sergio Drucaroff

Economista egresado de la UBA, candidato a Magister en Economía y Desarrollo Industrial (Univ. Nac. de Gral. Sarmiento) e investigador del Instituto de Industria de la UNGS.



Diseño gráfico

Julieta Levin

Se agradece la colaboración de Valeria De Santis

ISBN-10: 987-9161-18-1 / ISBN-13: 978-987-9161-18-0

© Laboratorio de Industrias Culturales 2006



Fecha de publicación: septiembre de 2006

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Libro de Edición Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446



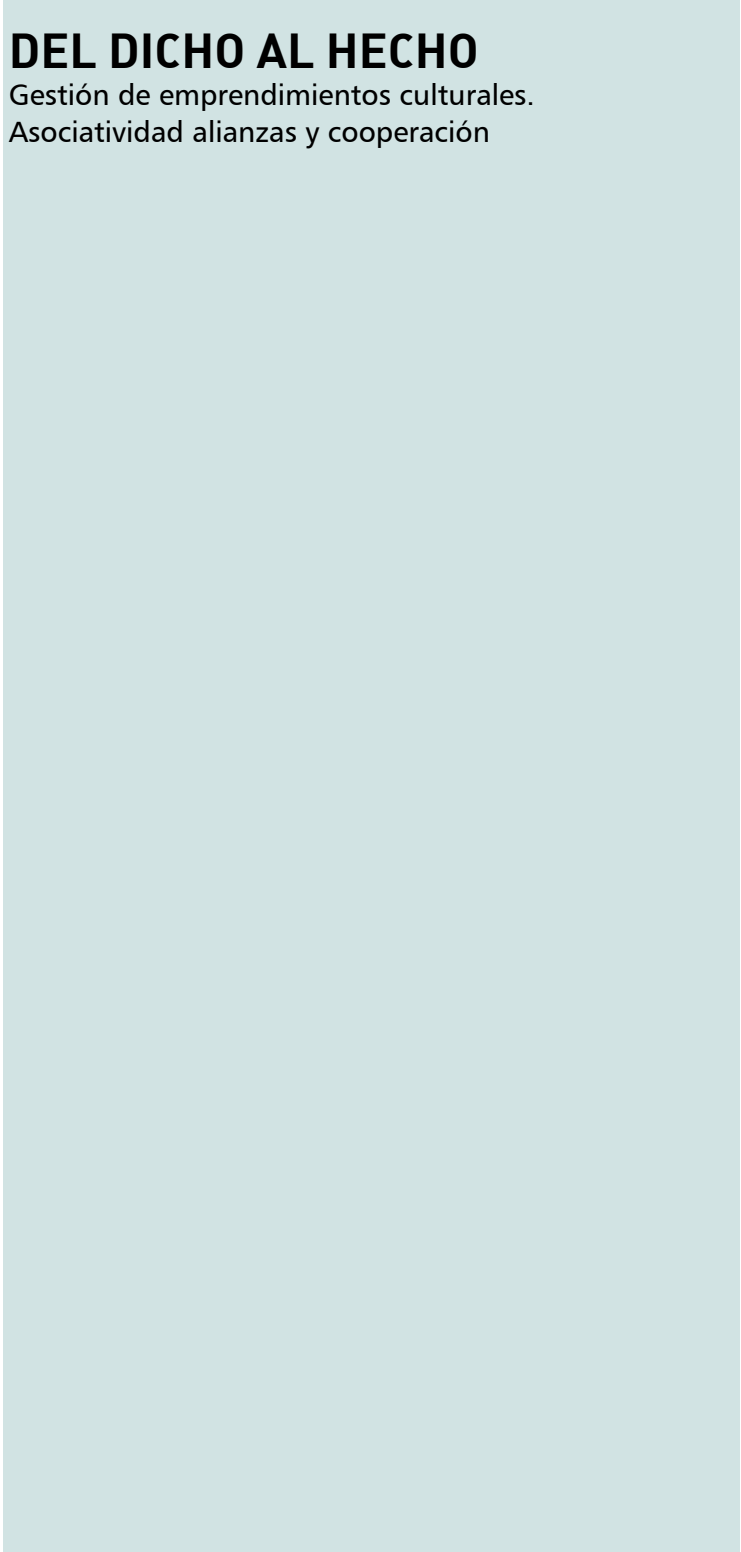
Caja de Herramientas

Módulos de formación para emprendedores culturales

DEL DICHO AL HECHO

Gestión de emprendimientos culturales.

Asociatividad alianzas y cooperación



[INDICE]

PRESENTACIÓN

CAPITULO 1: GESTANDO LA IDEA DE NEGOCIO 7

Identificando la Idea de Negocio 8
Idea, oportunidad e identidad 9
Generación, captura y entrega... ¿de qué? 9
La validación de la idea 10
¿Cómo investigar el mercado? 11

CAPITULO 2: LANZANDO EL PROYECTO AL MERCADO: RECURSOS Y FINANCIAMIENTO 14

Los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto 15
El financiamiento 16
Obteniendo financiamiento externo 18

CAPITULO 3: ASOCIATIVIDAD, ALIANZAS Y COOPEACIÓN EMPRESARIAL 19

Sobre los equipos de emprendedores 20
Las Alianzas Estratégicas 21
Actividades de Cooperación entre Empresas 22

I. Alianza en la Comercialización 22
II. Alianza en la Producción 23

Aspectos generales para la cooperación empresarial 26

CAPITULO 4: ARMANDO EL PROYECTO: EL PLAN DE NEGOCIOS 28

¿Qué es un Plan de Negocios? 29
¿Por qué es necesario contar con un Plan de Negocios? 29
Claves para su correcta realización 30

I. Observaciones previas a su elaboración 30
II. Recomendaciones Prácticas 31
III. Organización y contenido 31

1. El Resumen Ejecutivo 32
2. La empresa 32
3. Análisis del Mercado, la Demanda y la Competencia 32
4. El producto o servicio 33
5. Recursos humanos 33
6. Proyecciones financieras 33
7. Monto y uso del financiamiento requerido 33

La presentación del Plan de Negocios 34

CAPITULO 5: LA SALIDA AL MERCADO: EL MARKETING 35

Introducción al Marketing: algunos conceptos básicos 36
Elementos para la elaboración de un Plan de Marketing 38
Marketing para emprendedores culturales 39

PRESENTACIÓN

La capacitación implica un intercambio de saberes que no necesariamente impone un emisor activo frente a un receptor pasivo. Por el contrario, cuanto mayor sea la posibilidad de compartir experiencias, y en esto la forma taller resulta excepcional, mejor será el resultado a obtenerse. Pero, ¿qué pasa cuando el deseo es llegar a la mayor cantidad de destinatarios posible, y éstos se encuentran diseminados por todo el país, de norte a sur y de este a oeste, y la idea es que sigan donde están, porque de la ubicación donde estén también depende el éxito del proyecto?

Cuando desde la DIRECCIÓN NACIONAL DE ACCIÓN FEDERAL E INDUSTRIAS CULTURALES nos propusimos iniciar una política específica de promoción de las pequeñas y medianas empresas de base cultural descubrimos que la demanda principal de los emprendedores culturales era de formación, es decir, de instancias de capacitación, de acceso a la información, de nociones básicas de gestión, administración, financiamiento y comunicación para sus proyectos. Diseñar una política de capacitación a nivel nacional que pudiera abarcar en una primera etapa a la mayor cantidad posible de emprendedores no fue tarea fácil. La logística y el presupuesto necesarios para cubrir con talleres sistemáticos la totalidad del territorio nacional podía convertirse en una quimera, sobre todo teniendo en cuenta que aún no contamos con los datos necesarios que aseguren dónde está cada emprendedor cultural, a qué se dedica, qué busca, cuáles son sus aspiraciones. Por eso esta colección. Por eso esta CAJA DE HERRAMIENTAS para emprendedores, pensada como módulos de formación con temáticas autónomas y diversas, que cubran el arco de las problemáticas que, más temprano que tarde, preocupan a toda pequeña, mediana empresa o emprendedor cultural.

La insoslayable contribución que las industrias de contenido cultural generan en las economías nacionales y el comercio internacional, es señalada cada vez con mayor notoriedad por diferentes expertos en materia de economía y cultura. No siempre esa actividad está monopolizada por grandes empresas ni grupos multimédios, ni son éstos quienes garantizan tres elementos que consideramos clave: desarrollo, diversidad y federalismo. Por desarrollo entendemos la posibilidad de que, a través de actividades económico-culturales sistematizadas, un grupo, localidad o región pueda mejorar sus condiciones materiales de vida. Por diversidad entendemos que, a mayor amplitud y versatilidad de propuestas, enfoques y alcances, mayor es la variación y representatividad de la oferta cultural y, en consecuencia, mejores oportunidades para más públicos. Y por federalismo, en tal sentido, entendemos que una localización geográfica extensa y disímil es lo único que garantiza pluralidad de voces y matices, fuente segura para el mutuo aprendizaje, la promoción y representatividad de todos los confines de la patria.

El módulo para emprendedores culturales que aquí presentamos, en el marco de la colección CAJA DE HERRAMIENTAS, corresponde a la gestión de emprendimientos, a la búsqueda y concreción de alianzas y estrategias en el marco de la asociatividad y la cooperación con fines económicos. Por esto es que su título, DEL DICHO AL HECHO, resume un objetivo y un programa, el para qué y el cómo de cualquier actividad económica de base cultural.

Como decíamos al principio, la meta principal de este proyecto es el intercambio de experiencias, y para ello es necesario que el uso y la lectura de estos módulos sean apenas el inicio de un contacto que, a la distancia, nos vincule a todos y a cada uno. Para ello, el Laboratorio de Industrias Culturales ha lanzado la Red Virtual de Industrias Culturales (http://www.cultura.gov.ar/programas/lab_industrias_cult/index.htm), un espacio electrónico donde las PyMEs culturales que así lo desean pueden completar el formulario y consultar el buscador de Empresas Culturales, realizar consultas o solicitar gestión u orientación, así como acceder a los recursos y productos que se ofrecen (lic@correocultura.gov.ar – Alsina 1169, 2do. Piso - (C1088AAD) - Tel.: (0054 11) 4383-2007 / 4898 / 4853 Int. 162 a 165). Recién a la vuelta de estas actividades podremos considerar que hemos dado un paso, y que la extensión de la Argentina no es un impedimento sino una ventaja.

Guillermo Moranchel

Director Nacional de Acción Federal e Industrias Culturales

CAPITULO 1

GESTANDO LA IDEA DE NEGOCIO

“Todo nace con un sueño personal, inquietante, motivador. Ya no hay vuelta atrás. El sueño es el camino indiscutible; emprenderlo es el desafío”.

Identificando la Idea de Negocio

Desde el momento en que una persona se plantea emprender, es importante que el emprendedor se formule algunas preguntas en relación al proyecto que está encarando. Las motivaciones, los deseos, las energías, los recursos propios que el emprendedor está dispuesto a comprometer para ponerlo en marcha. En definitiva: la pregunta es ¿Qué quiero lograr con mi proyecto?

Las motivaciones pueden ser diversas. Estar al mando de un proyecto independiente, desarrollar capacidades artísticas en forma libre, contribuir a la sociedad mediante la generación de empleo de calidad o mediante la provisión de bienes culturales, generar el nivel de ingresos que el emprendedor desea con el desarrollo del proyecto, son algunas fuerzas que lo empujarán a perseguir sus objetivos. Hay muchas más y cada emprendedor tiene una historia previa que lo condiciona y motiva a avanzar y desarrollar sus ideas y a ponerlas en marcha.

Esas motivaciones estarán relacionadas con el alcance del proyecto y su desarrollo futuro. Si el emprendedor inicia una actividad motivado por su deseo de desarrollar capacidades artísticas, es muy probable que priorice ciertos aspectos del negocio – el producto, por ejemplo - respecto de otros. En consecuencia, es importante para el emprendedor tener en mente por qué imaginó su proyecto de la manera que lo hizo al comienzo y qué cosas son el “núcleo duro” – aquello que no puede faltar en el proyecto – y cuales son los elementos que pueden ser flexibilizados y modificados.

Las ideas nacen de la mente de los emprendedores, pero éstos se nutren de un entorno social determinado que les permite identificar oportunidades de negocio. En los proyectos de carácter cultural – aunque ello ocurre en el ámbito de cualquier negocio en mayor o menor medida - es evidente que las tendencias sociales alimentan la imaginación del emprendedor y lo conducen a poner en marcha la idea. Lo intangible, lo que se detecta en el aire, en el ambiente en el que los emprendedores desarrollan sus vínculos y actividades, genera ideas, proyectos, es el primer contacto con la idea.

¿Cómo sabe el emprendedor que esta idea puede efectivamente convertirse en un negocio? Investigando, explorando, analizando, y por último, intentando. El intento sin análisis traerá resultados positivos sólo por medio del azar. El análisis sin la concreción sólo quedará en una hermosa idea que alguien podría llegar a aprovechar. El análisis y el intento, sin una estrategia de cómo alcanzar los objetivos tampoco

conducen a buen puerto.

Por último, en todo proyecto se necesita una importante cuota de creación, de innovación y originalidad. Esto es algo distintivo de los proyectos culturales y/o de identidad local, donde la comunicación y el diseño juegan un rol fundamental, transmitiendo los valores a los consumidores del producto o servicio que ofrecen y satisfaciendo necesidades a través de esas herramientas.

La ecuación emprendedora

Creatividad + Análisis + Estrategia + Acción

A la hora de identificar una idea de negocio ¿qué es lo que se analiza? Si el proyecto puede ser sustentado económicamente mediante la venta de los bienes o servicios a ofrecer a un conjunto de consumidores (la demanda) lo suficientemente amplio como para alcanzar los objetivos del negocio.

Mientras que los objetivos del emprendimiento y el “qué” los define el emprendedor, la sustentabilidad económica del proyecto depende de la valoración de la sociedad de los productos y servicios que ofrecerá el emprendimiento. El imaginario del proyecto debe encontrar validez en la existencia de clientes dispuestos a pagar por lo que la empresa ofrecerá. Si bien es imposible realizar negocios sin clientes, la existencia de clientes tampoco es suficiente para que sea una verdadera oportunidad de negocio.

Es fundamental comprender que no toda idea es una oportunidad de negocio.

Revisemos sucintamente algunos elementos que debemos analizar para comprender si nos encontramos frente a una idea de negocio:

La Idea de Negocio (Preguntas básicas)

Demanda: ¿Quiénes son los compradores?, ¿Qué necesidad satisface el producto/servicio?, ¿Qué valora hoy el consumidor?



CAPÍTULO 1: GESTANDO LA IDEA DE NEGOCIO



Competencia: ¿Existe una oferta similar o parecida? ¿Es factible diferenciarse de la competencia rápidamente y a bajo costo?

Economía del proyecto: ¿Cuál es la escala mínima de producción para ser competitivo? ¿Cuál es la inversión necesaria al inicio? ¿Qué rentabilidad arroja el proyecto y qué riesgos presenta?

Regulaciones: ¿Qué leyes o normativas regulan la actividad? ¿Se necesitan habilitaciones?

Equipo: ¿Se tiene suficiente conocimiento sobre la industria a la que se está ingresando? ¿Se diseñó un plan estratégico para hacerlo? ¿El equipo emprendedor sabe “cómo” hacerlo?

Barreras a la entrada: ¿Existen economías de escala o altos requisitos de capital para ingresar a la industria?

Si el emprendedor puede contestar a estas preguntas, y las respuestas avanzan en dirección a afirmar su factibilidad, la idea puede convertirse en una oportunidad de negocio.

Idea, oportunidad e identidad

Mientras el emprendedor genera ideas e identifica las oportunidades, ocurre que otros emprendedores también están trabajando en esa misma dirección. Es muy común que surjan ideas parecidas vinculadas a oportunidades de negocio similares. ¿Qué es lo que distinguirá, entonces, a unas ideas de otras? ¿Cómo se comunicará y transmitirá que la idea del emprendedor está asociada a la satisfacción de una necesidad específica? ¿Cómo se distinguirá ese proyecto de los otros tantos que están basados en ideas similares?

Aquí es donde el emprendedor delimita concretamente *qué es lo que su empresa* va a ofrecer. Es fundamental distinguir entre el “qué” y el producto o servicio que desarrolle. Una editorial cultural probablemente esté focalizada en satisfacer la necesidad de cierto grupo

de consumidores de informarse acerca de las últimas novedades del mundo de las artes en general, y esa necesidad es satisfecha a través de la producción de una revista. Mientras que la venta de la revista es el medio por el cual se alcanza ese objetivo, sus contenidos representan la *misión* de la empresa.

Si la misión de la empresa está asociada a la satisfacción de una necesidad concreta de cierto grupo de consumidores, es evidente que la misma debe incluir por definición el cliente al cual está orientada la empresa.

Esta definición de cliente objetivo no necesariamente debe poder ser traducida automáticamente en características sociodemográficas particulares – no aún en esta instancia - sino en la filosofía, la forma de pensar, el estilo de vida de ese consumidor. Es un paso superior, que define la filosofía de la empresa y de sus fundadores.

La misión constituye la mirada más amplia y global de lo que la empresa es y de su naturaleza y valores, desde adentro, desde el riñón de sus fundadores. Asociada a esta misión de la empresa, la forma en la que la misma es percibida por sus clientes y por todo lo que es exterior a la organización, constituye la *visión*.

Generación, captura y entrega... ¿de qué?

El nacimiento de un emprendimiento tiene su razón de ser en la provisión de nuevos bienes y/o servicios para la sociedad, cuyo destino final será la satisfacción de ciertas necesidades y deseos de un grupo particular de consumidores. Se trata de un proceso gobernado por el *valor*.

Desde el surgimiento de la idea de negocios, vinculada a la satisfacción de una necesidad particular, la creatividad y la diferenciación aparecen como aspectos centrales para la generación de valor. ¿Valor para quién? Para la sociedad en su conjunto. Esta contribución desde la idea de negocios puede estar sustentada en la provisión de bienes y/o servicios de mejor calidad o a un menor costo (si ya existen), en el impacto social que tendrá el proyecto en distintos niveles (puede ser nivel cultural, educativo, de difusión del conocimiento entre aquellos

CAPITULO 1: GESTANDO LA IDEA DE NEGOCIO

sectores de la sociedad menos favorecidos, etc.) o en alguna otra ventaja o fortaleza que tenga el emprendimiento respecto de la oferta existente.

Sin embargo, no es suficiente con generar el valor para que la empresa se sustente. El equipo emprendedor necesita traducir ese valor creado en un valor capturable a través del mercado mediante la venta de sus productos y/o servicios. La captura de valor define la sustentabilidad económica y financiera del proyecto.

Aún así, otro componente fundamental para el éxito del emprendimiento es claramente la capacidad de **entregar** el valor en la sociedad. Es la habilidad del equipo emprendedor de convertir la idea en un producto o servicio sustentable económicamente que pueda ser ofrecido en el mercado con los valores y la filosofía de que la empresa desea comunicar.

Si revisamos la ecuación emprendedora del inicio, podemos enfocarla ahora desde el **valor** y asociar capacidades genéricas del equipo emprendedor a cada etapa en el proceso de generación, captura y entrega de valor.



La validación de la idea

La innovación y la creatividad generan valor cuando comunican en forma efectiva que están al servicio de las necesidades y deseos del público objetivo del bien y/o servicio que la empresa ofrece.

Toda idea de negocio tiene un pilar básico, una fortaleza, un nodo sobre el que gira el desarrollo de la empresa. En el caso de un proyecto cultural, como puede ser una editorial, una película, o el desarrollo

de una experiencia interactiva, la comunicación y el diseño adquieren una importancia clave como elementos diferenciadores y generadores de valor.

¿Cómo conocer previo al lanzamiento de la empresa que la idea generada en el imaginario del equipo emprendedor constituye efectivamente una oportunidad de negocio?

La **investigación de mercado** se ocupa precisamente de esta cuestión, siendo su misión principal:

- Conocer si existe la demanda del producto o servicio que ofrecerá la empresa
- Identificar qué precio estará dispuesta a pagar la demanda por el producto o servicio ofrecido
- Caracterizar elementos distintivos de los consumidores que efectivamente tienen intenciones de comprar ese producto o servicio
- Conocer al resto de los competidores y los productos y/o servicios que ya existen en el mercado

La investigación de mercado es la actividad que da respuestas a este interrogante: ¿Es mi idea una oportunidad de negocio?

La investigación de mercado generalmente brindará información acerca de las características de los consumidores, su localización, sus hábitos de consumo y los canales comerciales de llegada a los mismos, así como también de la competencia existente y su estructura (¿predominan las grandes empresas o las PyMEs?).

El mayor o menor grado de detalle en la información obtenida dependerá de la amplitud de la información relevada, de la disponibilidad de recursos de quien la lleve adelante – es una actividad que generalmente representa una **inversión (1)** importante para las empresas que recién se inician en la actividad – y de los objetivos específicos que se intentan alcanzar con la misma.

Si bien se trata de una actividad sumamente compleja y generalmente vinculada a especialistas en la materia – ej: consultoras especializadas – es factible que el emprendedor pueda realizar una investigación preliminar que permita validar a grandes rasgos la idea de negocio. Esto es particularmente importante porque le brinda al equipo emprendedor información vital para las decisiones futuras del emprendimiento.

Preguntas que podría contestar con la investigación de mercado...

- ¿Qué producto y/o servicio será más aceptado por los consumidores?
- ¿Quiénes son mis consumidores y donde están localizados?
- ¿Dónde debo localizarme para llegar a ellos?
- ¿A qué competencia me enfrente en el segmento de consumidores que deseo abastecer? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la mente de los consumidores?
- ¿Qué precio podré cobrar?
- ¿Cuántas unidades debo vender para que mi negocio sea rentable?

Contar con información preliminar que oriente al equipo emprendedor a contestar estas preguntas resulta un ahorro de tiempo y de recursos verdaderamente significativo.

Por una parte, los recursos empleados en el proyecto están siendo “arriesgados” pero habiendo identificado que hay una oportunidad de negocio concreta, es decir, que no se está tomando riesgo sin conocer cuál es el mismo.

En otro sentido, toda esa información contribuirá a un crecimiento posterior más veloz respecto de aquellos emprendimientos que deban responder sobre la marcha estas preguntas, cambiando de localización, de productos y/o servicios o directamente sumergidos en un proyecto de escasa o nula rentabilidad que no les permitirá subsistir.

Investigar para las empresas es tener el mapa antes de salir a la ruta: se llega más rápido a destino y se ahorran recursos

(1) La investigación de mercado no es un costo pues presupone que es una actividad que tiene beneficios asociados a su desarrollo.

¿Cómo investigar el mercado?

Separemos dos grandes áreas de investigación:

- El consumidor
- La estructura del mercado (proveedores, competencia, canales utilizados para comercializar, etc.)

Mientras que para el estudio del comportamiento del consumidor generalmente es necesario realizar un relevamiento con información generada por la empresa (*lo que se denomina información primaria*), para el estudio de la estructura del mercado es factible acceder a distintos indicadores estadísticos de fuentes oficiales y/o de consultoras privadas (*información secundaria*).

La información secundaria se puede obtener en diversos organismos productores de estudio sectoriales o de estadísticas de índole territorial o inclusive nacional, siendo de acceso público y gratuito. El análisis de esa información permite tener un panorama general del mercado en el que la empresa estará operando, considerando la cantidad de empresas que existen, los productos que ofrecen, su tamaño y su importancia en las distintas regiones o territorios del país. Adicionalmente, para el caso de la investigación orientada a los consumidores potenciales, es útil poder delimitar el segmento de consumidores que se intenta abastecer utilizando los indicadores sociales y demográficos. Por ejemplo, si mi producto es para un perfil de consumidor de determinado tipo de ingresos, con cierto nivel educativo, de cierto rango de edad, puedo hacer un recorte de la cantidad de personas que ese segmento representa e ir delimitando el tamaño del mercado objetivo (2).

CAPITULO 1: GESTANDO LA IDEA DE NEGOCIO

Una vez delimitado el mercado potencial a grandes rasgos, la empresa puede ir en busca de información más precisa y focalizada en los aspectos que desea conocer.

Algunos métodos para obtener información del mercado

Relevamiento en campo: realización de encuestas en algún lugar, sitio o punto estratégico representativo del consumidor potencial (ej: si se buscan consumidores de ingresos altos, un lugar factible para localizarse podría ser la entrada de un shopping, o de un determinado negocio particular asociado a cierto nivel de ingresos),

Telefónico: es posible realizar breves encuestas telefónicas a potenciales consumidores, aunque debe considerarse que la base de datos de los encuestados refleje la población objetivo que se busca relevar y la extensión de la misma repercute en los resultados obtenidos, y también debe considerarse que tienen baja tasa de respuesta.

Evento / Testeo de producto: muchas empresas testean directamente la respuesta de los consumidores sobre productos o servicios dando muestras gratis y/o convocando a eventos de lanzamiento para obtener información sobre sus clientes.

Grupos de discusión: coordinación de un grupo de discusión a cargo de un moderador con el objetivo de hacer interactuar a los consumidores y dar a conocer distintas opiniones y sentimientos respecto del producto.

La metodología de obtención de información que adopte la investigación de mercado, como es lógico, no es independiente de los recursos de los que se dispone. El emprendedor generalmente no cuenta con vastos recursos destinados a la investigación de mercado. Sin embargo, es factible realizar una primera exploración del mercado que dé respuesta a algunas preguntas concretas, utilizar esa información para comenzar a vender y luego profundizar la investigación una vez que se obtienen mayores recursos.

Respecto del instrumento para recolectar la información, deberá especificarse si se diseñará un cuestionario de preguntas estructurado

con preguntas cerradas (opciones múltiples provistas por la empresa) o si tendrá una forma más orientada a dejar que la persona se exprese más abiertamente.

El primer método resulta ideal para luego procesar los resultados mediante métodos cuantitativos, por lo que se recomienda en los casos en que la muestra a relevar es grande (por ejemplo, 100 casos). Por el contrario, el método de análisis cualitativo de las respuestas de los consumidores (por ejemplo, "¿Qué espera que le aporte a su vida una publicación dedicada a la gastronomía típica del sur argentino?") generalmente es más útil para hacer foco en los valores y formas de pensar y decidir que se manifiesta en los consumidores. Es evidente que la combinación de ambas técnicas enriquece el análisis.

Principales características de cada metodología

Enfoque cuantitativo: mide quienes y cuantos son los consumidores describiendo sus características principales y su conducta. Pinta de lleno al consumidor de ese producto.

Enfoque cualitativo: identifica valores, conceptos y como son los procesos de decisión del consumidor. Reflejará tendencias de consumo de ese grupo de consumidores que pueden ser utilizadas para el desarrollo de nuevos productos a futuro.

A continuación se presentan algunas preguntas genéricas que se deberían desprender del análisis de investigación de mercado realizado por el equipo emprendedor. Es interesante poder establecer comparaciones respecto de la creencia previa de los emprendedores respecto de los resultados finales, para comprender el grado de desvío entre la percepción y la evidencia hallada.

Algunas preguntas que debería responder la investigación de mercado

- ¿Qué valora el consumidor cuando realiza la compra de un determinado producto o servicio?
- ¿Qué necesidad satisface directa e indirectamente?



CAPITULO 1: GESTANDO LA IDEA DE NEGOCIO



- ¿Existe fidelidad de los consumidores a cierta marca?
- ¿Se asocia el consumo del producto y/o servicio a otros?
- ¿Dónde compran?
- ¿Qué tan sensible al precio es la demanda?
- ¿Con qué frecuencia se compra el producto o servicio?
- ¿Qué factores del entorno de la economía pueden hacer variar el comportamiento del consumidor respecto del producto?

(2) Siempre es importante tener presente el mercado potencial del emprendimiento porque brinda una noción básica y preliminar de los ingresos máximos que podría tener la empresa si fuera la única en todo el mercado. Adicionalmente, un análisis combinado de la competencia y del tamaño de mercado permiten delinear una estrategia para capturar una determinada porción del mercado.

CAPITULO 2

LANZANDO EL PROYECTO AL MERCADO: RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

“Para emprender este viaje, hace falta armar bien el equipaje. ¿Qué hace falta para llegar a destino?”.

Los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto

Todo emprendimiento requiere de ciertos recursos para su nacimiento y desarrollo. A diferencia de lo que comúnmente se cree, el principal recurso para el desarrollo del proyecto es el tiempo que el equipo emprendedor le dedicará. Este es el recurso principal que gobierna el uso de todos los demás, ya que sin tiempo es difícil obtener financiamiento, comprar el equipamiento y maquinaria necesario, contratar personal calificado acorde a lo que el emprendimiento busca, y obtener todo lo necesario para comenzar a operar.

Por lo tanto, es importante considerar como recurso el tiempo que el equipo emprendedor dedicará al proyecto, por día, mes o semana, de acuerdo a la conveniencia de uno u otro método y establecer un cronograma de actividades y fases de desarrollo del proyecto. Esto estará vinculado claramente al Plan de Negocios de la empresa (véase la sección especial al respecto).

No obstante, la puesta en marcha de un emprendimiento requiere conocer en detalle todos los elementos necesarios para desarrollar la actividad.

Recursos Humanos: el personal necesario para llevar a cabo la actividad – incluyendo al equipo emprendedor – y sus características, referidas al tipo de trabajo que realizarán, el nivel de capacitación necesario y el tiempo de dedicación al proyecto.

Equipamiento – Maquinaria: son aquellos bienes necesarios para la producción del producto o servicio de la empresa que no se desgastan en un ciclo productivo, sino que tienen una duración mayor (en términos contables, tienen una duración mayor a un año).

Capital de Trabajo: se trata de los recursos que la empresa requiere en forma de mercaderías terminadas para afrontar a la demanda. Representa el monto de dinero que la empresa inmoviliza en mercaderías para afrontar el ciclo productivo siguiente.

Redes: si bien no constituyen un recurso tangible, se las considera un recurso estratégico fundamental para el desarrollo del negocio y por ende, poseen un valor que estará asociado a la capacidad de obtener información específica sobre el negocio (comercial, técnica, etc.) mediante contactos personales e informantes clave. Este es un recurso que se logra mediante la actividad de networking (construcción de redes)

constituyendo una de las capacidades emprendedoras que contribuyen al fortalecimiento del proyecto. La red puede estar conformado por contactos especializados en algún área productiva, por contactos comerciales (ej: el gerente de compras de alguna gran empresa), por contactos empresariales que posibiliten la cooperación entre distintas firmas así como también la generación de un ámbito de consulta e intercambio permanente entre las mismas (véase Alianzas y Cooperación empresarial para más detalles).

Recursos financieros para la contratación de servicios y desarrollo del proyecto en general: se trata del dinero destinado a la contratación de consultoría específica en diversos temas, como desarrollo de producto, imagen empresarial, publicidad, etc. así como también otros servicios productivos (matricería, pruebas y prototipos de producto, etc.), habilitaciones de instalaciones, sanitarias, etc.

Una vez que el equipo emprendedor determina los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, puede tener una idea del total de financiamiento necesario, es decir, el monto de la *inversión inicial*.

Algunos detalles para no olvidar previo al lanzamiento del proyecto son los siguientes:

Previo al lanzamiento...

Capacitación: no obviar la capacitación del equipo emprendedor y del personal como una inversión inicial de la empresa, si fuera necesaria.

Regulaciones existentes: es fundamental conocer las regulaciones y normativas que regulan la actividad a desarrollar;

Registro de propiedad intelectual, marcas y patentes: no se debe pasar por alto el registro de los productos e invenciones en patentes, ni tampoco de la marca de la empresa, para estar legalmente protegido de la copia no autorizada.



CAPÍTULO 2: LANZANDO EL PROYECTO AL MERCADO: RECURSOS Y FINANCIAMIENTO



Habilitaciones edilicias: debe evaluarse si las instalaciones productivas o comerciales están habilitadas para que la empresa opere allí previa realización de refacciones u otras acciones similares.

Beneficios impositivos y/o exenciones: siempre es interesante averiguar si existe algún programa de incentivos estatales para el desarrollo del proyecto.

Incorporar los costos de estos ítems a la inversión necesaria para el lanzamiento si requieren fondos adicionales.



Subsidios de instituciones públicas nacionales o locales: programas de fondos no reembolsables para empresas estratégicamente seleccionadas en base al sector, impacto social y/o económico del mismo.

Crédito comercial con proveedores y/o clientes: crédito informal “de palabra” o documentado (ej: cheque diferido), generalmente de corto plazo (30-60-90 días, dependiendo de la industria) para financiar capital de trabajo.

Inversores privados: involucra la compra de parte de la empresa por parte del inversor quien será redituado en base a las utilidades futuras que genere el negocio.

Capital de Riesgo: inversores institucionales o privados que además de proveer financiamiento realizan aportes al gerenciamiento de la empresa y participan activamente en las decisiones estratégicas de la misma.

El financiamiento

En un mundo ideal, el emprendedor tendría todos los recursos a su disposición para involucrarlos en el proyecto. En la realidad, sabemos que esto no es así. Generalmente es necesario recurrir a préstamos de familiares o amigos, además de los ahorros propios. Sin embargo, en muchas ocasiones ello tampoco garantiza la obtención de los fondos necesarios y resulta imprescindible obtener financiamiento externo.

En este sentido, existen diversas alternativas posibles para la obtención de fondos externos entre las que se destacan las que mencionamos a continuación, siendo éstas las más frecuentemente utilizadas. Posteriormente, se presenta un cuadro comparativo entre sus diversas características y usos frecuentes.

Instrumentos de financiamiento externo más comunes

Crédito bancario o de instituciones públicas: crédito tradicional a devolver en un monto preestablecido a una determinada tasa de interés pactada.



CAPÍTULO 2: LANZANDO EL PROYECTO AL MERCADO: RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

TIPOLOGÍA	CRÉDITO		SUBSIDIO	CRÉDITO COMERCIAL	INVERSOR PRIVADO	CAPITAL DE RIESGO
	BANCARIO	INST. PÚBLICA				
plazos	corto a largo plazo	corto a largo plazo	corto plazo	corto plazo	corto a largo plazo	mediano a largo plazo
requisitos	historia de la empresa conocida y comprobable mediante balances anteriores; garantías reales	depende del programa, menos restrictivo que el crédito bancario en general; garantías	fomento especial a empresas seleccionadas por tener algún carácter estratégico su desarrollo	confianza y trayectoria comercial entre las partes	plan de negocios atractivo, potencial de crecimiento en el corto plazo	plan de negocio atractivo, potencial de crecimiento en el mediano y largo plazo
efectos sobre el flujo de fondos	repago del capital e intereses dependiendo del plazo	repago del capital e intereses dependiendo del plazo	sin necesidad de repago	mejora el financiamiento del ciclo de producción y ventas	retiro de utilidades al final del período	retiro de utilidades a la salida de la inversión (generalmente luego del 2do año)
monto	depende de las garantías	depende de las garantías, aunque puede tener condiciones de acceso más amplias que el crédito comercial	pequeño	pequeño	depende del nivel de compromiso del inversor, pequeño a grande	mediano a grande
tiempo promedio del proceso	3-6 meses	3-6 meses	3-6 meses	inmediato	3 meses	3 meses
empresas target	PyMEs con trayectoria	microempresas y PyMEs	microempresas y PyMEs	PyMEs con potencial de crecimiento	PyMEs con potencial de crecimiento	PyMEs con potencial de crecimiento, de sectores tecnológicos y/o de alta innovación
uso mas frecuente del instrumento	adquisición de equipamiento	desarrollo de proyecto de inversión	desarrollo de productos y/o procesos	financiamiento del capital de trabajo	financiamiento de la expansión del negocio	financiamiento de la expansión del negocio
etapa de vida de la empresa	empresas con trayectoria en el mercado	empresas jóvenes	empresas jóvenes	empresas con trayectoria en el mercado y jóvenes (más restringido)	empresas jóvenes	empresas jóvenes

Obteniendo financiamiento externo

Es importante tener en cuenta una serie de requisitos básicos a la hora de solicitar financiamiento externo, independientemente del instrumento. Estas consideraciones permiten ahorrar tiempo y esfuerzos frente a la presentación con inversores.

A la hora de solicitar financiamiento...

Tener claro el objetivo... es fundamental comprender cual será el destino final de los fondos...para luego sustentar su devolución.

Presentar la información organizada, preferentemente en el formato de un Plan de Negocios, las instituciones y/o personas que financian proyectos querrán conocer la estrategia del equipo emprendedor y sus conocimientos del negocio antes de arriesgar a prestar (véase la sección Plan de Negocios para más información.)

Prepararse a convencer en persona: la presentación del Plan mediante entrevistas personales con inversores e instituciones de financiamiento es una instancia necesaria para recibir financiamiento.

Evaluar los riesgos y medirlos para evitar sorpresas: creer en el proyecto es fundamental para tomar riesgos y convencer a otros de que también lo tomen, pero éstos deben ser acotados y medidos. La obtención de información que avale la sustentabilidad económica y financiera del proyecto es fundamental para que la experiencia sea exitosa.

Elegir bien el instrumento: el modo en que la empresa se financia no es indistinto respecto de su maduración, sus necesidades y objetivos. Los resultados serán mejores si se consideran las particularidades de cada instrumento en función de las necesidades y metas de la empresa.

CAPITULO 3

ASOCIATIVIDAD, ALIANZAS Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL

“¿Cómo hacer crecer el sueño? Contagiando, compartiendo, transmitiendo su encanto, enamorando a quien lo encuentre a su paso y dejándose tentar por los sueños ajenos. El camino ahora es más amplio: es un sueño colectivo”.

Sobre los equipos de emprendedores

Diversos estudios sobre la creación de nuevas empresas muestran que los equipos de emprendedores generalmente tienen un mejor desempeño (en cuanto a tamaño y a velocidad de crecimiento) respecto de aquellos emprendimientos unipersonales. Ello se debe, en gran medida, a diversos factores presentes en los equipos emprendedores que potencian las ventajas competitivas de estos emprendimientos.

Por una parte, se destacan aquellos proyectos en los que existe una fuerte complementariedad en cuanto a las funciones y roles de cada uno de los socios en el emprendimiento.

La división del trabajo en base a especialidades y experiencia previa es un factor sumamente importante para que el emprendimiento construya bases sólidas para crecer, donde cada miembro del equipo aporta sus mejores capacidades vinculadas al proyecto.

En este sentido, es evidente que la experiencia previa en actividades vinculadas al proyecto que se desea desarrollar es sumamente deseable, pues facilita la comprensión del entorno de la empresa (la industria en sí, la competencia, los clientes, y los recursos necesarios para ponerla en marcha).

En lo que respecta al equipo emprendedor, como señalamos, la división del trabajo por especialidades contribuye a un mejor desempeño. Los equipos de emprendedores en los que se combinan fortalezas creativas (profesionales del diseño, de la industria cultural, productos artesanales, etc.) con capacidades comerciales (conocimientos de marketing, finanzas y ventas) tienen un desempeño superior a los que sólo involucran uno u otro tipo de capacidad. Ello no significa que los emprendimientos unipersonales estén condenados al fracaso, sino que la conformación de equipos interdisciplinarios dinamiza el crecimiento.

Inclusive en los casos donde las empresas cuentan con un equipo emprendedor de similar perfil técnico y/o educativo, y con iguales capacidades en temas vinculados a la producción y/o a la comercialización, estos proyectos generalmente soportan mejor la incertidumbre y el riesgo asociado al proyecto. Adicionalmente, incrementa las redes y contactos, es decir, potencia los recursos humanos que pueden contribuir al desarrollo del proyecto, así como también el acceso a los recursos financieros y tecnológicos necesarios para su desarrollo.

En definitiva, la presencia de un equipo emprendedor debe ser entendida como un elemento que no sólo contribuye a incrementar los recursos disponibles para el desarrollo del proyecto, sino que también potencia las capacidades emprendedoras y fortalece la toma de decisiones al haber intercambio de ideas y estrategias dentro del equipo.

Es importante destacar que la generación de proyectos con dos o más socios lógicamente deben considerar un conjunto de factores que hacen a la capacidad de trabajo como equipo. Entre los más importantes, señalamos:

Visión compartida: la misión y la visión de la empresa debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Compromiso: el nivel de compromiso de todos los miembros del equipo debe estar consensuado y pactado de antemano. Es importante que los tiempos dedicados al proyecto, los recursos que cada socio aportará y la forma en que se distribuirán las utilidades del proyecto se acuerden previamente al lanzamiento del proyecto.

Roles: la definición de roles y funciones en virtud de las capacidades y especialidades de los miembros del equipo potencia las ventajas competitivas de los emprendimientos.

Preguntas que podría contestar con la investigación de mercado...

- Equipo Emprendedor
- Experiencia laboral previa vinculada al proyecto
- Capacidades complementarias del equipo
- Creatividad + Generación de valor
- Redes de contactos
- Visión y misión consensuada
- Interdisciplinariedad

Las Alianzas Estratégicas

“Una alianza es un acuerdo estratégico de carácter informal, por el que dos o más empresas establecen vínculos de muy diversos tipos con el fin común de mejorar sus respectivas posiciones competitivas” (I)

La globalización de los mercados y el aumento en la presión competitiva ha generado nuevas formas de vinculación empresarial, donde coexisten la competencia y la cooperación entre empresas como formas de afrontar las nuevas demandas por parte de los consumidores en forma rápida y eficiente.

Mientras que en los modelos de vinculación empresarial de décadas anteriores se tenía una visión negativa de las empresas competidoras y/o de los proveedores, hoy en día es necesario aprovechar las capacidades de todos los agentes involucrados en la producción y comercialización de una industria, generando sinergias y beneficios en común que pueden generarse operando de esta manera.

En este sentido, la capacidad de una empresa de competir ha dejado de ser un atributo exclusivo de la misma, dependiendo actualmente de toda la cadena de valor en la que está inserta y de su entorno empresarial. Pensemos en el surgimiento de aglomeraciones de empresas de una misma rama industrial – por ejemplo, el Diseño y el Software en Buenos Aires, la industria metalmecánica en Rafaela o las bodegas en Mendoza, por citar casos locales, o en el Silicon Valley en California y sus empresas de base tecnológica.

Estas aglomeraciones contribuyen a la generación de conocimientos especializados en esos territorios que pueden ser aprovechados por las empresas que forman parte del mismo. Por una parte, los desarrollos y avances en productos y servicios se advierten rápidamente en la competencia y generan reacciones permanentes en las empresas, potenciando el clima de innovación. En otro nivel, los consumidores valoran los productos de las empresas que conforman estas industrias

desarrolladas en un determinado territorio (3).

Por lo tanto, si bien las empresas compiten, pueden darse condiciones favorables para que la cooperación les permita obtener beneficios a todas ellas.

¿CUÁNDO ES RECOMENDABLE ESTABLECER UNA ALIANZA?
“La alianza resulta recomendable cuando la dinámica de las condiciones del mercado aconsejan el apoyo mutuo entre empresas en los niveles de información, representación, tecnología, comercialización u otros aspectos funcionales o estratégicos, sin menoscabo de la independencia de las instituciones ni del intercambio de las participaciones accionarias” (II)

Como hemos visto, las alianzas fortalecen las condiciones que enfrentan las empresas por sí solas en el mercado, pudiendo resolver los siguientes problemas:

Problemas que es posible enfrentar mediante alianzas

- Problemas de escala/tamaño de la empresa
- Problemas de información
- Problemas de especialización productiva
- Problemas de disponibilidad de recursos

- a Problemas de escala:** las empresas pueden operar con niveles de producción que son menores a los que requieren sus proveedores para ofrecerles insumos y/o servicios productivos.

CAPÍTULO 3: ASOCIATIVIDAD, ALIANZAS Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- b Problemas de información:** la información productiva y comercial puede estar diseminada en distintos nodos o informantes, lo cual incrementa los costos de acceso para las firmas que realizan esfuerzos individuales. Por ejemplo, conseguir proveedores adecuados o canales de comercialización pueden ser actividades menos costosas vinculándose entre empresas que compartan la información recíprocamente.
- c Problemas de especialización productiva y costos de transacción:** Dos empresas con la misma necesidad productiva (es decir, de servicios de un mismo proveedor) podrían realizar una inversión en conjunto para integrar ese proceso (realizar esa actividad al interior de una de las empresas) y proveer las necesidades de ambas.
- d Problemas de disponibilidad de recursos:** físicos, financieros, recursos humanos, redes comerciales, etc. que le imponen restricciones al emprendimiento individual y que pueden ser aprovechados en forma conjunta y sinérgica funcionando como alianza.

(3) El caso extremo de este tipo de asociación entre los lugares y los productos de las empresas son las “denominaciones de origen”. Sólo puede denominarse “Champagne” a los vinos espumantes que proceden.

(*) de esa localidad, que cumple con determinados requisitos para su elaboración. Los consumidores advierten, de esta manera, la impronta local de este tipo de productos.

Actividades de Cooperación entre Empresas

La cooperación entre empresas puede ocurrir en diversas áreas, tales como la comercialización, producción, investigación y desarrollo, logística, etc. El campo de acción de las alianzas es variado y depende de las necesidades y desafíos que se intentan superar con el desarrollo de las mismas.

ALIANZAS ¡No son sólo defensivas!

Las alianzas no sólo deben entenderse como una actividad de tipo defensiva. Por el contrario, la conquista de nuevos mercados y el desarrollo de productos o servicios de mayor complejidad pueden ser estrategias de cooperación basadas en las capacidades complementarias de dos empresas que les permitan ganar espacio competitivo en un mercado.

Es importante destacar que estas actividades de cooperación que señalamos a continuación pueden darse en un nivel horizontal (entre empresas competidoras, de un mismo sector, por ejemplo: dos emprendimientos de artesanías en cerámica con identidad regional) así como también en forma vertical (entre proveedores y clientes, como podría ser el productor del packaging de un té y la empresa productora y comercializadora del té).

I Alianza en la comercialización

Comercialización en conjunto en espacios comunes (Ej: compartir local). La posibilidad de llegar a más consumidores en puntos de venta diversos puede ser costosa si se integran todos los costos en una sola empresa. El costo de estar posicionado en diversos lugares en forma independiente puede ser muy alto (alquileres, personal, etc.), pero inclusive puede ser poco estratégico. Por caso, es posible que dos o más empresas de un mismo rubro tengan productos complementarios pero dirigidos a un mismo perfil de consumidor **(4)**. Al compartir un espacio de comercialización, para ambas empresas es posible incrementar la afluencia de público al tener más variedad de productos en un mismo espacio físico (los de todas las empresas), lo que puede derivar en mayores ventas para todas las empresas que comparten ese espacio. Es importante señalar que este tipo de alianza requiere establecer pautas respecto a la ubicación de los productos de las distintas empresas en el local, la forma en que se compartirán los gastos y la ambientación general del espacio.

Comercialización mediante consignación: en esta modalidad, la entrega de mercaderías en locales de terceros debe incluir algún

mecanismo por el cual se comparte el riesgo entre el productor y el revendedor. La financiación parcial por parte del vendedor procura no generar que el productor tenga recursos inmovilizados hasta que las mercaderías se vendan – y en tal sentido, el revendedor pueda continuar siendo abastecido por el productor – y a su vez, ambos comparten el riesgo. Los niveles de financiación parcial dependerán de varios factores: (a) de la velocidad promedio a la cual estos productos se venden, por lo que si no hay experiencia previa, se establecen pisos más bajos; (b) del grado de exclusividad del revendedor para ofrecer esos productos, ya que si los productos se encuentran posicionados en otros canales comerciales estará menos dispuesto a correr más riesgo en presencia de mayor competencia; (c) de la trayectoria comercial que exista entre ambas partes, mejorando las condiciones de financiación cuando el productor es conocido por la entrega de productos de calidad en tiempo y forma. Este tipo de relación comercial generalmente no está considerada como una forma de cooperación. Sin embargo, la generación de una relación donde ambas partes ganan es factible si se respetan ciertas pautas y se comparten los riesgos en relación a los recursos que cada empresa compromete (las mercaderías, en el caso del productor, el espacio físico en el caso del revendedor).

La **realización de eventos, ferias y exposiciones** organizados por cámaras empresariales o redes de empresas de un mismo sector pueden contribuir a incrementar el consumo de cierto tipo de productos. Las finalidades de este tipo de eventos es variable, aunque generalmente orientados al posicionamiento del sector en el mercado. Si pensamos en el caso de las empresas de indumentaria y accesorios con contenido de Diseño, la realización de ferias y eventos es algo frecuente durante el año, donde encontramos el caso de la Buenos Aires Fashion Week, la feria Puro Diseño, entre otros.

II Alianza en la producción

Compra conjunta de insumos: el acceso a determinados insumos puede constituir un problema si la escala mínima de compra es superior a las necesidades de la empresa, incurriendo en costos financieros mayores o no pudiendo realizar la compra. Esto particularmente ocurre en los estadios iniciales de producción, cuando la escala de los emprendimientos es baja, y por lo tanto, las unidades demandadas

de un mismo insumo serán pequeñas. En este sentido, establecer una alianza para comprar en forma conjunta los insumos en conjunto con otra empresa, puede evitar este inconveniente, así como también generar descuentos por compras mayores.

Compra conjunta de maquinaria y equipamiento (tecnología): la compra de ciertas maquinarias y tecnología puede resultar una inversión alta en relación al uso o al impacto que esa maquinaria tiene en el proceso de producción del producto o servicio. En los casos en que esta etapa del proceso productivo no puede terciarse (porque no hay proveedores capacitados, porque la escala no es suficiente para contratarlo por fuera de la empresa o porque se trata de una actividad sumamente específica), es posible recurrir al uso compartido de la maquinaria y el equipo con otra empresa. Es importante considerar el tiempo que cada empresa utilizará la máquina, así como también si puede haber cuellos de botella como resultado de que en ciertos períodos quienes la comparten deben utilizarla al mismo tiempo. Aún así, es posible incorporar mecanismos por los cuales una empresa pueda ser propietaria de una parte de la máquina y la otra realizarle un servicio productivo remunerado, aunque el valor del servicio tendrá una proporción menor en relación al porcentaje de propiedad que tenga la otra empresa.

Desarrollo de productos en conjunto: las distintas especializaciones de las empresas – ya sea por la actividad principal que realizan (libros, música, productos regionales, cine, etc.), o porque dentro de la misma actividad, tienen distintas fortalezas – pueden convertirse en una herramienta muy útil para el desarrollo de productos que combinen distintas capacidades. Pueden existir empresas cuya ventaja sea el área de investigación y desarrollo, mientras que otras posean un área comercial desarrollada, expandida y con capacidad de llegada a un mercado masivo. En conjunto, podrían combinar ambas fortalezas y lanzar productos nuevos al mercado que generen un cambio en la posición competitiva de ambas empresas al mismo tiempo. Es importante destacar que este tipo de alianza requiere de una coordinación muy fuerte entre ambas empresas para poder interrelacionar los distintos eslabones de la cadena productiva como si operaran como una sola (5) .

Compartir RRHH: cierto tipo de alianzas requieren que las empresas

pongan a disposición de un proyecto conjunto ciertos RRHH, el cual puede formar parte del staff de alguna de las empresas de la alianza o incorporado específicamente para ese proyecto (por ejemplo, la contratación de un encargado de local para un proyecto de venta en conjunto). Operativamente, sus funciones referirán al proyecto conjunto de ambas empresas, dividiéndose su remuneración entre las empresas que efectivamente utilizan sus servicios. En estos casos, es importante que el personal contratado a los efectos de un proyecto asociativo, tenga claro quien será la persona responsable a la cual reportará por los resultados de su gestión.

Actividades de capacitación en conjunto: una de las políticas que más ha ganado terreno en el campo del desarrollo empresario en los últimos años es el de la capacitación de los recursos humanos. Esto ha tomado una relevancia cada vez mayor tanto para las grandes empresas como para las PyMEs y microempresas, derivado del incremento en la importancia del conocimiento como ventaja competitiva de las empresas (6). El costo de acceso a la capacitación puede ser muy elevado si se requiere del desarrollo de capacidades específicas para los RRHH, no disponibles para pocos participantes. La asociación con otras empresas que compartan necesidades de capacitación en estas áreas es una herramienta capaz de solventar estos requerimientos, disminuyendo sus costos.

Estas actividades constituyen algunos ejemplos de cooperación empresarial que fortalecen el desarrollo de sus participantes en conjunto.

En el siguiente cuadro resumen, podemos delimitar el alcance de cada una, los objetivos, los aspectos a considerar para su conformación y cuando es recomendada cada una de ellas como estrategia cooperativa.

CAPÍTULO 3: ASOCIATIVIDAD, ALIANZAS Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	ASPECTOS A CONSIDERAR	RECOMENDADA CUANDO...
COMERCIALIZACIÓN				
Comercialización conjunta	Incrementar presencia en puntos de venta	Aumento en las ventas	Ubicación de las mercaderías de cada empresa en el espacio físico	Perfil de consumidor similar en los productos ofrecidos
	Posicionarse con marcas más reconocidas	Generación de nuevos vínculos comerciales	Compartir gastos en forma proporcional al espacio utilizado	Empresas con productos diferenciados, no competitivos directamente entre sí
	Vincularse con empresas líderes del sector	Adquisición de conocimientos sobre los consumidores	Definir pautas generales de ambientación y trade (7) marketing	Es posible unificar el marketing de cada uno en un concepto más amplio
Comercialización mediante consignación a revendedores	Incrementar presencia en puntos de venta	Aumento en las ventas	Ubicación de las mercaderías de cada empresa en el espacio físico	Productos con la misma temática (si se trata de un local)
	Disminuir costos de operación	Validación del producto en ese canal comercial	Costos financieros para el productor; costos de espacio físico para el revendedor	Canal comercial apropiado para el producto (si se trata de un revendedor individual)
				Se desea testear comercialmente un producto previo a un lanzamiento definitivo
COMPRAS				
Compra de Insumos	Disminuir costos de producción o escala mínima de compra	Mejora competitiva en costos	Compatibilizar los momentos de compra de insumos de cada empresa	Ciclos productivos similares entre empresas (se hacen las compras en los mismos períodos del año)
	Incrementar capacidad de negociación con proveedores	Sustentabilidad de la actividad productiva con riesgo acotado	Consensuar los proveedores adecuados y coordinar la negociación con los mismos	Existe confianza en la capacidad de pago de la contraparte
Compra de Tecnología	Disminuir tamaño de la inversión	Reduce costos irreversibles del proyecto en caso de fracaso	Compatibilizar el momento de compra	Compatibilidad productiva con la contraparte
		Mejora competitiva en la eficiencia de la empresa (utiliza la máquina sólo cuando la necesita)	Compatibilizar el horizonte de la inversión (vida útil del bien que se compra)	Mantenimiento acorde a las necesidades (calidad, rapidez, etc.) de las partes involucradas
		Incrementa retorno sobre la inversión	Consensuar como se afrontará el mantenimiento (proporción utilizada por cada parte)	Complementariedad en el uso de la misma, mediante planificación de su uso en el tiempo.



CAPÍTULO 3: ASOCIATIVIDAD, ALIANZAS Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL



I+D – DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

Desarrollo de actividades conjuntas en el área productiva y tecnológica (Ej: desarrollo de nuevos productos, nueva marca/patentes de invención)	Generar sinergia en los conocimientos y expertise de cada empresa	Mejora competitiva a través de la innovación	Expertise de cada empresa: orientarse a la sinergia de conocimientos	Se desea innovar en nuevas áreas no conocidas en profundidad donde se requiere un socio especializado
	Disminuir costos de investigación y desarrollo, integrando las áreas de I+D de las empresas involucradas	Aumento del poder de mercado de las firmas respecto de la competencia	Capacidad de aprovechamiento comercial y estratégico de cada empresa debería ser similar	La cultura de ambas empresas es similar
Desarrollo de actividades de capacitación	Disminución de costos de capacitación del personal	Mejora competitiva	Necesidades de capacitación compatibles	Se realiza con empresas del rubro con productos no competitivos entre sí
	Capacitación para la gestión de un proyecto conjunto (por ejemplo: formar vendedores para local comercial común)	Vinculación empresarial integral (RRHH de ambas firmas en actividades conjuntas; no sólo socios)	Resultados medibles para ambas empresas fruto de la capacitación	Conocimiento de la trayectoria de la empresa y persona
Realización de viajes al exterior	Apertura de nuevos mercados	Exportaciones	Información que se le provee a quien viaja	Se realiza con empresas del rubro con productos no competitivos entre sí
	Disminución de costos de la exploración de nuevos mercados		Pactar cantidad de visitas a clientes	Conocimiento de la trayectoria de la empresa y persona
	nuevos mercados	deseados		que viaja

(4) Nos referimos no sólo al poder adquisitivo, sino también a sus hábitos de consumo y perfil sociodemográfico

(5) Un ejemplo de este tipo de alianza podría ser el lanzamiento de una revista editorial dedicada a la gastronomía de un área en particular. Intuitivamente, uno podría pensar que una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos gourmet o vinculada a la gastronomía, en conjunto con una firma especializada en la producción de contenidos editoriales, podrían lanzar un producto realmente atractivo, aprovechando las ventajas competitivas de ambas.

(6) Esto es particularmente cierto para proyectos de base cultural y de identidad regional, ya que la comunicación es la herramienta de generación de valor principal, sustentada en la generación de conocimiento aplicado en estas áreas.

(7) Por trade marketing nos referimos al marketing en el punto de venta.

CUADRO. Aspectos generales para la cooperación empresarial

Elementos básicos a tener en cuenta para el establecimiento de las alianzas de cooperación

Pertinencia: debe contribuir a un objetivo concreto y medible para el emprendimiento



CAPÍTULO 3: ASOCIATIVIDAD, ALIANZAS Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Beneficio mutuo: el corazón de la alianza está constituido por la posibilidad de que todos sus integrantes resulten beneficiados por el establecimiento de la misma.

Estabilidad: debe pensarse en un horizonte de duración lo suficientemente prolongado como para que todos sus integrantes comprometan su participación y realicen los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos comunes

Reglas claras: previo al establecimiento de la alianza es necesario pactar un conjunto de elementos que regirán la relación entre sus integrantes, siendo algunos de estos elementos:

Confianza: el conocimiento de la trayectoria e historia previa de las personas con las que se vinculará la empresa resulta clave para comprender el nivel de compromiso de la contraparte y evaluar su comportamiento en el futuro

Sistema de premios y castigos: en los casos en los que la confianza no resulta suficiente garantía para salvaguardar estos acuerdos, es importante determinar un sistema de premios y castigos que pueda regular el comportamiento de los demás integrantes de la alianza para evitar comportamiento oportunistas o desleales.

Las reglas de la cooperación

Alcance de la alianza: ¿para qué nos aliamos?

Mecanismos de toma de decisiones y de resolución de conflictos: ¿Cómo consensuamos las decisiones al interior de la alianza?

Recursos que cada emprendimiento comprometerá en el proyecto

Objetivos comunes de corto y largo plazo: ¿Son compatibles?

CAPITULO 4

ARMANDO EL PROYECTO: EL PLAN DE NEGOCIOS

“Planificar las vacaciones soñadas es genial. Están en nuestra mente, pero no todos pueden imaginarla. Para sumar viajeros, lo ideal es darles el itinerario”.

En general, los emprendedores y empresarios PyME tienen una baja propensión a planificar las actividades proyectadas en un formato disponible para la presentación a terceros. La planificación del emprendedor ocurre en su mente, pero para la transferencia y difusión de las ideas de negocios a terceros (clientes, proveedores, inversores) es necesario contar con un documento breve y conciso que permita resumir las ideas en forma ordenada y coherente.

En tal sentido, la presente sección tiene como objetivo facilitar la documentación de las estrategias de negocios de los emprendedores culturales mediante el armado del Plan de Negocios del proyecto.

Es importante destacar que un Plan de Negocios es indispensable para lograr el financiamiento que una empresa requiere, ya que es la forma que tienen los inversores para acercarse y conocer el proyecto. A su vez, constituye una herramienta ideal para establecer vínculos con otros emprendedores y empresarios, posibilitando la comunicación clara y concisa de la estrategia y de los objetivos que se persiguen, cuando se intenta establecer una alianza o acuerdo de cooperación con terceros.

Es por ello que, en esta sección, daremos las pautas básicas para la realización de un Plan de Negocios. Es aconsejable buscar la ayuda de un profesional para la realización del mismo, ya que la calidad del documento será superior. No obstante, es evidente que la estrategia de negocio proviene de las ideas del emprendedor, por lo que siempre se requiere su participación activa en el desarrollo del mismo.

¿Qué es un Plan de Negocios?

Es un resumen escrito de lo que la dirección de una empresa espera lograr estando en el negocio y como se propone organizar los recursos para alcanzar sus objetivos. Es una guía para operar el negocio y medir su evolución en el tiempo. Constituye un documento fundamental para todo tamaño de empresa o emprendimiento.

“El Plan de Negocios es el nexo entre la empresa y potenciales inversores”

Es el primer contacto de los inversores con las ideas del empresario sobre el negocio, de cuáles son sus objetivos de largo plazo, cómo tiene en mente llevarlos a cabo, con qué herramientas y cuáles son

las posibilidades y potencialidades que la empresa puede aprovechar en un determinado mercado. En este sentido, los inversores quieren tener en un documento qué es lo que el empresario tiene en mente para su negocio.

Se debe mostrar que de invertir en la empresa, el equipo emprendedor y sus recursos humanos le proporcionarán a los inversores una oportunidad única de compartir una ganancia atractiva. En el caso de la presentación frente a créditos, el plan debería mostrar un flujo de fondos (la evolución de los ingresos y egresos del emprendimiento en el tiempo) que permita el repago del mismo.

Además de ser un documento de presentación frente a posibles inversores, también debe ser considerado de suma importancia como herramienta de:

- 1 Planificación estratégica
- 2 Análisis de las necesidades y de la competencia del mercado
- 3 Revisión de fortalezas y debilidades
- 4 Identificación de factores críticos para el éxito del negocio y de cómo alcanzar beneficios atractivos

La realización del Plan de Negocios debería estar a cargo del equipo emprendedor. Debe enfatizar por qué el negocio será exitoso y explicar claramente qué hay de único en él. Los inversores e instituciones de financiamiento desean ver lo que el equipo emprendedor está planeando para la firma y no cuán bien otras personas pueden redactar por él.

¿Por qué es necesario contar con un Plan de Negocios?

Es una característica bastante común de las PyMES y las empresas que recién inician sus actividades que no se tenga una estrategia de negocios bien definida, no se especifiquen objetivos de largo plazo,

o sencillamente no exista planeamiento de las actividades en absoluto.

Si se pretende que el negocio persista en el tiempo y se desarrolle, es necesario comenzar a pensar y planificar el futuro desde ahora, ya que mucho de lo que suceda dependerá de lo que se planifique, se decida y se haga hoy.

El objetivo fundamental del planeamiento es tener una visión del largo plazo, incluso en contextos donde el corto plazo sea bastante incierto. Aún en países como la Argentina, donde el contexto económico generalmente presenta alta incertidumbre para el desarrollo de proyectos, la planificación acota el riesgo y lo convierte en un elemento **gerenciable (8)**. Una adecuada planificación constituye la forma más eficaz de conducir y controlar un negocio, independientemente de su naturaleza y actividad.

Por otra parte, en el día a día de una emprendimiento, la falta de planificación es un peligroso factor de costos, muchos de ellos ocultos, que no representan un gasto de dinero, pero que dañan la solidez financiera y las posibilidades de desarrollo de una empresa, pudiendo provocar incluso la salida del mercado.

(8) La diferencia fundamental entre la noción de riesgo e incertidumbre, es que la primera puede “medirse, acotarse y gerenciarse”, mientras que la segunda no. El riesgo es un elemento propio del desarrollo de todo proyecto, un factor externo que tiene una probabilidad de ocurrencia conocida, y por lo tanto, puede planificarse (Ej: si conozco el pronóstico meteorológico, tengo una medición acotada o limitada del riesgo de que se produzcan precipitaciones; si no utilizo esta información, entonces no tengo la capacidad de medir ese riesgo). La incertidumbre, en cambio, es de naturaleza azarosa, caótica y absolutamente imprevista (Ej: no leí el pronóstico meteorológico, por lo cual, no conozco cual es la probabilidad de que efectivamente halla precipitaciones).

Claves para su correcta realización

I Observaciones previas a su elaboración

La elaboración del Plan requiere tiempo, esfuerzo y energías. No es una simple tarea de redacción, ni es un proceso lineal; suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance,

haciendo de ello un análisis circular.

Antes de comenzar con la elaboración es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá. Es importante tener en cuenta si se está en condiciones de realizarlo solo o si se necesitará de la participación de otras personas o equipos de trabajo (responsables de áreas de la empresa, contadores, consultores externos).

Es fundamental no perder de vista el objetivo que se quiere lograr con el Plan. Si se desea presentarlo a una firma de Capital de Riesgo o frente a inversores externos para conseguir financiamiento, debe tenerse en cuenta cuál es la información que más le interesa recibir al inversor y de qué se lo intenta convencer, siempre evitando que la visión personal no le quite a la información presentada el sustento objetivo. En este sentido, vale la pena revisar algunas características básicas de los distintos tipos de financiamiento para comprender cuál es el interés del prestamista en función del instrumento financiero elegido (véase la sección II para mayor información).

El propósito del Plan de Negocios es aplicarlo en su totalidad; por lo tanto no se deben incluir elementos o alternativas de los que no se esté seguro de su posterior realización. Es necesario ser práctico y realista. Debe ser comprensible, completo, pero no complicado, redactado de modo que pueda ser rápidamente interpretado.

Criterios generales del Plan de Negocios

Pertinencia: debe contribuir a un objetivo concreto y mensurable para el emprendimiento

Relevancia: el Plan debe analizar la mayor cantidad posible de variables que puedan afectar al proyecto de forma tal que nada quede en manos del azar.





Unidad: La estimación de los ingresos, los egresos y los resultados esperados deben ser compatibles entre sí. Si se proyecta un incremento en la demanda del producto, deberá estar reflejado tanto en sus ingresos como en sus costos.

Consistencia: es frecuente leer Planes de Negocios constituidos en su mayor parte por un análisis de las potencialidades de un producto o servicio dejando de lado otros aspectos, como por ejemplo: ¿cuánto dinero se necesita exactamente para llevarlo a cabo?, ¿cuáles son las necesidades tecnológicas y cuánto cuesta implementarlas?

Coherencia: otro error típico en un Plan de Negocios consiste en estimar ingresos sumamente dispares entre períodos sin una explicación coherente de su factibilidad en la práctica.

Objetividad: en la redacción del Plan de Negocios debe quedar claro que las posibilidades de la empresa son atractivas incluso para el peor de los escenarios posibles, siempre evitando el optimismo.

Verificabilidad: todo aquello que se incluya en el Plan debe ser verificable por quien lo lee. Mientras más datos se ofrezcan como sustento, mayor claridad y confianza se logrará en la puesta en escena de la estrategia de negocios.

Sistematicidad: El Plan de Negocios debe ser un sistema, en el que cada ítem está íntimamente relacionado con los demás. Por ejemplo, si se espera un incremento considerable en la demanda del producto, debe explicarse las razones por las cuales ello sucede y por qué la empresa estará capacitada para satisfacer las nuevas necesidades de ese mercado.

II recomendaciones prácticas (9)

Clarificar el objetivo: El plan debe ser claro acerca de los productos a desarrollar y los mercados a los que apunta la empresa. Deben evitarse

comentarios no sustentados en explicaciones coherentes.

Evitar superlativos: La escuela del “confía en mí” no funciona en los Planes de Negocio. Si el producto va a ser el mejor del mercado, es conveniente explicar cuidadosamente por qué. Si será un éxito de ventas, resulta clave identificar el mercado potencial, conocer al consumidor, explicar cómo se llegará a él.

“Cantidad no es igual a Calidad”: La extensión de un Plan de Negocios bien redactado debería ser concisa e ir directamente al punto en cuestión. En general contienen entre 30 y 50 páginas.

“La primera impresión es la que cuenta”: Hay muchas cosas que pueden hundir al plan, incluyendo faltas de ortografía, gramática o puntuación; el uso de lenguaje no profesional; números que no suman lo que corresponde; una mala organización del mismo. Se recomienda que otras personas vean el plan antes de presentarlo.

El lujo puede parecer excesivo: Los planes que parecen caros generalmente son percibidos como frívolos, como una pérdida de escasos recursos financieros. Para darle al Plan de Negocios un toque profesional, es útil colocarle una página de presentación incluyendo el nombre de la empresa, dirección, fecha, número de copia, páginas numeradas y un índice de contenido apropiado.

III organización y contenido

Muchas oportunidades de negocios fracasan porque sus planes no han sido pensados, redactados y desarrollados apropiadamente. En esta sección, esquematizamos su organización para luego ampliar sobre la descripción de sus aspectos más importantes.

Etapas	Sección del plan
El inicio: ¿qué se planea y por qué?	Resumen Ejecutivo



CAPÍTULO 4: ARMANDO EL PROYECTO: EL PLAN DE NEGOCIOS

→	
Definir las actividades y la situación actual de su negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis del Mercado, la Demanda y la Competencia ● Productos / Servicios
¿Quiénes trabajan en la firma?	Recursos Humanos
Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Análisis FODA
Definir los objetivos que se persiguen y la estrategia para lograrlos.	Objetivos
Detallar las inversiones necesarias y la tecnología disponible para lograr los objetivos	Inversiones Factibilidad técnica
Proyectar los costos, los ingresos y el flujo de fondos. Explicitar el monto exacto de financiamiento requerido.	Presupuesto (factibilidad económica) Flujo de Fondos (factibilidad financiera)
Analizar el impacto de determinadas variables (económicas, políticas, etc) que pueden afectar los resultados.	Análisis de Sensibilidad
Exponer las ideas finales	Conclusiones Generales
Presente información adicional	Anexos

1. El Resumen Ejecutivo

Es una breve síntesis de los aspectos más importantes del Plan de Negocios.

Es lo primero que se lee y deberá ser suficientemente claro y conciso como para permitir al lector comprender la actual situación de la empresa y del mercado, los factores clave del éxito del plan, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Esta sección del Plan de Negocios es aquella que los inversores observan primero; en general, es lo que determina si leerán el resto del plan o si dejarán de prestarle atención. *Se recomienda su redacción*

como última etapa del Plan de Negocios, pues debe sintetizar todos los aspectos del mismo.

2. La empresa

Aquí debe exponerse una breve descripción de la empresa en cuanto a su naturaleza jurídica y el área básica de su actividad, su situación económica y financiera, los productos que ofrece actualmente, los recursos (humanos, tecnológicos, físicos, etc.) que posee para su producción, gestión o comercialización.

3. Análisis del Mercado, la Demanda y la Competencia

La validez de un proyecto en materia de potencialidades solo puede ser entendida en el marco del mercado en que se desarrolla el mismo.

En esta sección lo primordial es básicamente:

- Definir el mercado y explicar en qué sector de la industria opera la empresa. ¿Cuán desarrollada está la industria y qué lugar ocupa su empresa en la misma?
- ¿Cómo se inserta la empresa en ese mercado? Comparación del producto/servicio con el de otras firmas de la industria en términos de calidad, precios, costos y márgenes de ganancia.
- Identificar a la competencia y su peso específico en materia de ventas en ese mercado. ¿Existen barreras a la entrada (10) ?
- ¿Quiénes son los clientes? ¿Cuántos son? ¿Qué tan fieles son?
- ¿Cuáles son las proyecciones para el negocio y el mercado? Mencionar futuros problemas y como serán minimizados o solucionados.
- Describir brevemente la estrategia de marketing.
- Explicar el desarrollo del negocio y como se lograrán los objetivos. En lo posible, no utilice generalizaciones de datos de todo el mercado, pues su empresa es *distinta*.

Estos aspectos deben estar sustentados en la mayor cantidad de evidencia verificable posible. Se requerirá un estudio de investigación de mercado hacia clientes y potenciales clientes, para lo cual puede ser necesaria la ayuda de consultores especializados en la materia.

4. El producto o servicio

Explicar que vende la empresa de manera simple. Si el producto resulta ser de alta complejidad técnica ello resulta esencial, pues debe ser entendido por no especialistas en la materia.

Las preguntas claves que debe responder son:

- ¿Es un producto nuevo?
- ¿Cuál es su precio y cuál es su costo?
- ¿Es de mayor calidad?
- ¿Es de mayor duración?

Si se trata de un producto tecnológicamente nuevo, debe explicarse que protección legal tiene sobre él, como, por ejemplo, un registro de propiedad intelectual. Además:

- ¿Cuán vulnerable es el producto a avances tecnológicos que puedan realizarse?
- ¿Existe la oportunidad de desarrollar versiones posteriores o mejoras de ese producto en el futuro?

5. Recursos humanos

Se necesita demostrar que la empresa tiene el gerenciamiento necesario para convertir el Plan de Negocios en algo concreto.

En el Anexo es aconsejable presentar, por cada miembro principal de la empresa, una breve reseña de su C.V. con una extensión de no más de 10 renglones, remarcando su experiencia y logros en la

firma o en negocios anteriores.

Un aspecto fundamental de esta sección es que debe ser un análisis cualitativo profundo de los profesionales con los que cuenta la empresa respecto del Plan que se quiere llevar a cabo.

6. Proyecciones financieras

En esta sección se debe:

- Determinar las ventas, costos (fijos y variables), el flujo de fondos y el capital de trabajo.
- Producir una hoja de balance comparando ganancias y pérdidas, que resulte fácil de adaptar y ajustar.
- Proporcionar datos respecto de los futuros márgenes de ganancia teniendo en cuenta el potencial impacto de la competencia.
- Explicar la investigación que justifica sus proyecciones.
- Demostrar el crecimiento de la compañía en un período de entre 3 y 5 años.
- ¿Cuáles son los costos asociados al negocio?
- Presentar distintos escenarios para las proyecciones financieras de ventas, costos y flujo de fondos para el corto y el largo plazo, y además sería conveniente presentar un análisis de sensibilidad. Es útil preguntarse “¿Qué pasaría si....?” para asegurarse de que los factores clave y sus impactos en el financiamiento requerido están cuidadosa y realistamente considerados.
- Mantener el plan dentro de un marco alcanzable de objetivos.

7. Monto y uso del financiamiento requerido

Es fundamental que se especifique el monto exacto que la empresa

requiere para llevar adelante el Plan de Negocios y los fines para los que será utilizado.

(9) Este apartado sigue los lineamientos de "A Guide to Venture Capital", publicada por la British Venture Capital Association (BVCA).

(10) Se entiende por barreras a la entrada a cualquier tipo de condicionamiento existente para un nuevo competidor que intente ingresar a un mercado. Ejemplo: es más improbable el surgimiento de un nuevo competidor de Coca-Cola o Pepsi dado el posicionamiento en la mente del consumidor de ambas empresas y la porción del mercado que ocupan que en industrias menos concentradas.

La presentación del Plan de Negocios

Por último, cuando el empresario finalice la realización del Plan de Negocios y éste sea revisado por sus consultores (si los hubiera) es hora de presentarlo. Para una primera aproximación, es interesante considerar la posibilidad de enviar solamente el Resumen Ejecutivo. Esto tiene la ventaja de ahorrar costos y de incrementar las chances de recibir la atención que el plan merece.

También se deberá considerar que algunas instituciones sugieren interactuar con la empresa en la realización del Plan de Negocios. Esto tiene como fin corregir los errores e identificar los aciertos conjuntamente, para llegar a la versión definitiva del mismo. De esta manera el proceso se hace más ágil y dinámico, logrando que las empresas disminuyan costos y maximicen el tiempo.

La información detallada en el Plan de Negocios está sujeta a un Acuerdo de Confidencialidad por parte de las instituciones a las que se presentan, aunque es aconsejable solicitar dicha confidencialidad previa presentación del plan.

CAPITULO 5

LA SALIDA AL MERCADO: EL MARKETING

“Comunicar, comunicar, comunicar... la esencia, el espíritu del proyecto, en el lugar indicado, en el momento indicado”

La salida al mercado representa uno de los desafíos más importantes de todo emprendimiento. Llega entonces el momento de validar si la oportunidad de negocio identificada es factible de convalidación en el mercado.

En general, el proceso de salida al mercado es un camino que seguramente tendrá variaciones respecto de lo originalmente planeado por el equipo emprendedor: en sí, se trata de un proceso de aprendizaje permanente. No obstante, si el equipo ha hecho los deberes en relación a la búsqueda de información sobre el mercado, los consumidores y la competencia, y ha organizado una estrategia de comercialización es muy factible que este proceso de aprendizaje sea más veloz, y en consecuencia, menos costoso.

Presentamos a continuación los componentes principales de la estrategia de comercialización de la empresa, revisando en forma somera cuáles son los pasos para armar una estrategia comercial consistente para implementar en la práctica de un emprendimiento.

Introducción al Marketing: algunos conceptos básicos.

La comunicación del producto o servicio hacia los potenciales clientes se ha convertido en una de las actividades claves de las empresas, independientemente de su tamaño y/o actividad. Esta actividad permite vincular el proceso productivo, organizado al interior del emprendimiento, con el proceso social que convalidará su actividad en la venta de los productos que se han diseñado y realizado en función de las necesidades detectadas.

¿Y ello qué implica? Implica desarrollar herramientas para la comunicación efectiva de la necesidad o deseo que está satisfaciendo el producto o servicio que ofrece su emprendimiento. Ni más ni menos, que desarrollar el *marketing*.

El marketing es el proceso social orientado hacia la detección y satisfacción de las necesidades Y deseos de los individuos y las organizaciones.

¿Por qué esta es una actividad central de la empresa? Porque transmite los deseos o necesidades que el producto o servicio satisface a sus potenciales consumidores. Comunica que el producto o servicio que ofrece la empresa tiene *valor*, crea, captura y entrega *valor*, el cual proviene de una fuente: la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores.

La definición de la empresa no está relacionada con el producto o servicio que ofrece, sino por la necesidad o deseo que está satisfaciendo. Tomemos algunos ejemplos. Un gimnasio no se identifica porque brinda la posibilidad de hacer actividad física en un espacio determinado, sino que satisface la necesidad de la gente de verse atractiva, saludable, incluso de contactarse con gente que comparta sus mismos valores en un mismo espacio físico para poder conocerla e interactuar. El servicio es tan sólo el medio por el cual se logra satisfacer esa necesidad; pero la definición de la empresa está vinculada al valor que ofrece satisfaciendo deseos y necesidades de los clientes. Las compras de artesanías y productos regionales satisfacen la necesidad, por ejemplo, de cierto grupo de consumidores turísticos, de compartir su viaje con sus seres queridos. Seguramente, valorarán el objeto más por su valor sentimental y su utilidad como regalo, que su uso para ellos mismos.

Estos ejemplos nos muestran que es importante dirigir los esfuerzos de marketing en el sentido de la satisfacción de las necesidades, independientemente del producto o servicio en sí.

A la hora de poner en práctica el marketing en la empresa, es necesario considerar un conjunto de elementos que tienen vinculación directa con la comercialización del producto o servicio a ofrecer, vinculado a la necesidad, pero ahora con una visión mucho más global y abarcadora de toda el área comercial de la empresa.

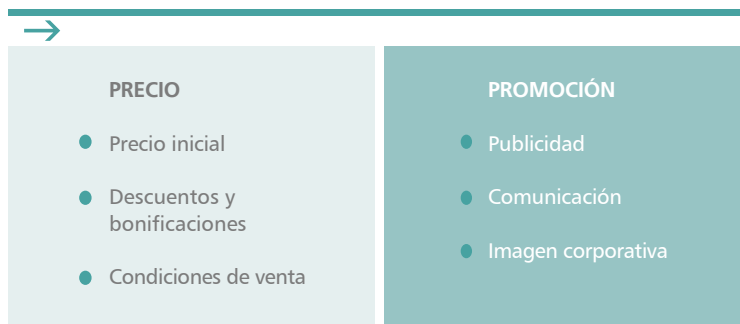
LA MEZCLA DE MARKETING ("MARKETING MIX"): LAS 4 P

PLAZA

- Distribución
- Logística
- Ventas



CAPITULO 5: LA SALIDA AL MERCADO: EL



La combinación de estos cuatro elementos conforma el mix de marketing.

Los atributos del *producto* en sí, en cuanto a su diseño, la necesidad que satisface, la atracción por pertenecer a una marca ya construida, su envasado y todos las características tangibles e intangibles que están presentes en el mismo. Todos estos elementos que conforman la esfera del producto son un punto de partida clave en el desarrollo del proceso de venta.

Resulta clara la necesidad de conocer el producto en una dimensión más amplia que sus simples atributos personales, pensando también en los bienes sustitutos del mismo –aquellos que podrían reemplazarlo para satisfacer las mismas necesidades– y sus complementarios, es decir, bienes con los que se consume ese producto en conjunto.

Es posible identificar tres formas de percibir al producto por parte de los consumidores, (a) una vinculada a sus características técnicas y a su funcionalidad, como herramienta de resolución de problemas; (b) la percepción económica, como un costo de oportunidad de dejar de consumir otro producto que satisface la misma necesidad; (c) aquello relacionado con lo subjetivo y con el imaginario del cliente en relación al producto. En relación a estos tres escenarios, es evidente que se necesita actuar sobre todos ellos, desde el punto de vista productivo, desde lo económico-financiero y también desde la comunicación.

La decisión de compra de los consumidores, si bien seguramente considerará todos estos elementos, probablemente acentúe unos sobre otros de acuerdo al tipo de necesidad que satisface. Por ejemplo,

la marca jugará un rol fundamental en aquellos productos donde el consumidor prioriza la dimensión más imaginaria e intangible, asociada a ciertos valores sociales.

El precio y la posibilidad de tentar a la demanda con descuentos, bonificaciones y promociones de compra, así como la versatilidad en las formas de pago aceptadas forman una parte muy importante en el proceso de decisión de compra del consumidor.

El mecanismo de fijación de precios de la empresa es clave, y deben considerarse (“interno” denota que la empresa puede mover la variable, mientras que “externo” señala que se trata de información dada de antemano que no se puede modificar).

Criterios a considerar para la fijación de precios
● Costo del producto y rentabilidad esperada (interno)
● Disposición a pagar de la demanda (externo)
● Precios de la competencia (externo)
● Conocer el proceso de decisión de compra del consumidor (externo)

El acceso a los consumidores, estando presente en las principales *plazas* del mercado de ese producto, es una actividad para alcanzar los objetivos de venta. La correcta distribución en los canales de comercialización principales, la logística del transporte de las mercaderías para poder estar ubicado en el momento y el lugar donde ocurrirán las ventas, y la ubicación de fuerza de venta en esos puntos estratégicos permiten potenciar la presencia comercial de la empresa.

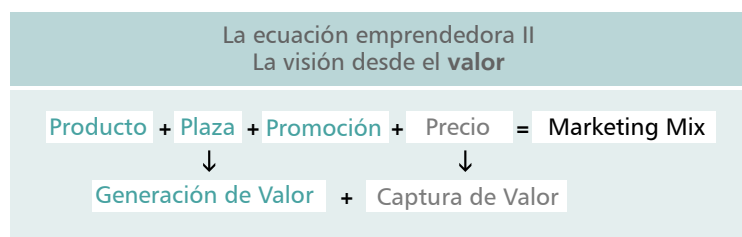
Por último, la llegada previa al consumidor mediante la comunicación (publicidad, prensa y relaciones institucionales) permite promover los productos y/o servicios de la empresa como primera forma de llegada al consumidor. Es una primera aproximación de carácter general para acercar al cliente a la propuesta de la empresa, que se convertirá en una venta o no en el punto de venta. En relación a la publicidad, es

CAPÍTULO 5: LA SALIDA AL MERCADO: EL MARKETING

uno de los ítems donde más esfuerzos realizan las grandes empresas para comunicar y transmitir masivamente sus valores y dar a conocer sus nuevos productos y/o servicios.

Estas cuatro dimensiones del marketing deben entenderse como una interrelación entre diferentes niveles y áreas de la comercialización de la empresa, desde la logística para ubicar los productos en la góndola correspondiente, hasta el diseño del producto y el precio de venta.

¿QUÉ RELACIÓN GUARDAN ENTRE SÍ ESTOS ELEMENTOS DEL MARKETING?



La sistematización de todos estos elementos del mix de marketing se resume en forma aplicada al emprendimiento con la realización del Plan de Marketing, es decir, de la estrategia comercial global del emprendimiento.

Elementos para la elaboración de un Plan de Marketing

Elementos para la elaboración del Plan de Marketing

Objetivo de Ventas: ¿Cuál es la meta de ventas propuesta? ¿Qué supuestos realicé para estimar esa proyección de ventas?



Diseño de la estrategia de venta y de los canales comerciales: ¿Cuál será el sistema de venta? (a través de vendedores tradicionales, sistema de venta telefónica, venta mediante ejecutivos de cuenta, etc.) ¿Qué elementos se utilizarán en la venta como estrategia de captación de clientes? (diseño, precio, marca, forma de pago, política de servicio post-venta, etc.) ¿Se posicionarán los productos en hipermercados, en el almacén de barrio, en locales propios, etc?

Política de Precios y Cobro de las ventas: ¿Cómo impacta la forma de pago de las ventas en las finanzas de la empresa? ¿Es posible distinguir/discriminar precios en base a regiones o tipo de clientes (ej: corporativos vs. consumidores finales)?

Producto/Servicio: ¿Qué necesidad satisface? ¿Cómo se compone la gama de productos/servicios de la empresa y cuál es la estrategia de satisfacción de esas necesidades con las líneas de productos/servicios desarrollada? ¿Qué productos se desarrollarán vinculados a las necesidades actuales de los consumidores? ¿Qué atributos del producto formarán parte de la ventaja competitiva de la empresa? ¿La decisión del consumidor está en función de atributos técnicos del producto, de su valoración social, de su imagen exterior?

El Plan de Marketing una vez finalizado será un documento guía estratégico para el desarrollo comercial de la empresa. Es evidente que el mismo debe guardar una estrecha relación con los resultados encontrados en la investigación de mercado previamente realizada y en la información que el equipo emprendedor tiene del mercado. En rigor, *esta actividad es sencillamente la sistematización de la información obtenida de esos estudios e investigaciones previas en un plan estratégico comercial.*

Debe tenerse en cuenta que la realización de un plan de marketing en modo alguno implica un planteo rígido y estructurado al cual el equipo emprendedor deba literalmente "atarse" de manera incondicional. Seguramente el plan reflejará en parte la evidencia encontrada en las investigaciones previas, pero su perfeccionamiento dependerá del aprendizaje en la práctica

Marketing para emprendedores culturales

Quizás toda la información que hemos abordado en las páginas previas referidas al marketing arrojen la impresión de que sólo es aplicable para aquellas empresas con grandes presupuestos destinados al área comercial. Sin embargo, es factible hacer actividades de marketing focalizadas y potentes con escasos recursos.

El proceso de marketing en los emprendimientos que tienen poco tiempo de vida podrá ser más intuitivo y menos formalizado que en una gran empresa, pero los resultados deberían ser igual de potentes si la información del mercado que se tiene es adecuada (esto no implica que sea completa) y se realiza un plan comercial para ponerlo en práctica.

Por lo tanto, si bien es muy factible que el proceso de marketing inicialmente no involucre una publicidad televisiva, es recomendable plantear diferentes estrategias focalizadas con el objetivo de captar clientes, y utilizar a esos clientes como fuente de más información mediante encuestas y charlas informales.

Adicionalmente, la problemática de las empresas difusoras de la identidad nacional – de base cultural – es muy particular por cuanto debe recurrirse a una comunicación sumamente cuidada y responsable de los valores que los emprendimientos intentan transmitir, identificando distintos patrones de consumo inclusive, por ejemplo, dentro del mercado turístico (turismo interno y turismo de extranjeros). Este grupo de consumidores posee distintas valoraciones respecto a las experiencias, productos, servicios y oferta en general que los proyectos tienen para ofrecerles, por lo que el marketing deberá estar bien diferenciado en función de sus características particulares.

Es evidente que la comunicación es una herramienta crucial para el desarrollo de cualquier empresa, pero cobra mayor importancia aún en proyectos de base cultural donde la experiencia y los valores se transmiten a través de los intangibles, mediante contenidos, vivencias y productos con diseño e identidad nacional. El desafío es convertir estas particularidades en una ventaja competitiva de estas empresas que las posicionen favorablemente en el mercado, tanto a nivel regional como internacional.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

“Empresarialidad en economías emergentes: Creación y Desarrollo de nuevas empresas en el Este de Asia y América Latina”, Kantis y otros (2003), Banco Interamericano de Desarrollo, 2003, Proyecto UNGS-BID.

“PyME y Mercado Único: Estrategias de respuesta”, Angel Pérez-Carballo y Veiga, IMPI, Madrid, junio de 1991. *Ibídem*.

British Venture Capital Association, *“A guide to venture capital”*, Londres, Reino Unido. 2001.

Bueno Campo, E. *“La estrategia de la empresa. 30 años de Evolución teórica”*, Instituto Universitario de Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. 1994.

Cuevas Riaño L., *“Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación”*; Revista Economía Industrial, Nro 266, Ministerio de Industria y Energía, España. 1989.

Faulkner D. *“Strategic Alliances: Cooperation for competition”*; en Faulkner D. y Johnson G. (Ed), *The challenge of Strategic Management*. 1993.

Kantis, H., Angelelli, P. y Moori-Koenig, V; *“Desarrollo Emprendedor. América latina y el Contexto Internacional”*. Editorial Temas, Buenos Aires, 2005.

Kotler, Philip y Gary Armstrong, *“Fundamentos de Marketing”*, Prentice Hall, México, 2001.

Kotler, Philip, *“El Marketing según Kotler”*, Paidós, 1999.

Porter, M., *“Ventaja Competitiva”*, CECSA, México, 1987.

Mintzberg, H. y Quinn, J.B. *“El Proceso Estratégico”* de H. Mintzberg y J.B. Quinn, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1993.

Schnaars, S.P. *“Estrategias de Marketing”*, Ed. Diaz de Santos, Madrid, 1994.