



Manual para la identificación de **oportunidades de negocio**

Elaborado por
Francisco Rodríguez
Jonathan Moreno

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	2
I. EL PROCESO EMPRENDEDOR: “DE LA IDEA DE NEGOCIO A LA EMPRESA QUE QUIERO”	3
I.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?	3
I.2 EL NEGOCIO COMO PUNTO DE PARTIDA DE LO QUE SERÁ UNA EMPRESA	4
I.3 ¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?	6
I.4 ¿QUÉ NO ES ESTE MANUAL?	7
II. ESTACIÓN UNO: <i>LAS IDEAS DE NEGOCIO</i> COMO PUNTO DE PARTIDA	9
II.1 ¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIO?	9
II.2 LO QUE NO ES UNA IDEA DE NEGOCIO	11
II.3 ATRIBUTOS DE UNA IDEA DE NEGOCIO	12
II.4 ¿CÓMO GENERAR IDEAS DE NEGOCIO?. ALGUNOS EJERCICIOS PRÁCTICOS.....	13
EJERCICIO Nº 1 GENERANDO LAS IDEAS DE NEGOCIO	18
II.5 ¿TIENE UD. UNA IDEA DE NEGOCIO?	19
II.6 AUTOEVALUACIÓN.....	19
II.7 ¿TENER LA IDEA SIGNIFICA TENER LA EMPRESA?	22
III. ESTACIÓN DOS: VISUALIZANDO LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
EJERCICIO Nº 2: ¿ES SU IDEA UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?	24
III.1 ATRIBUTOS DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
III.2 ENCONTRANDO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO REALMENTE INNOVADORAS.....	32
III.2.1 ENFOCARSE EN LAS TENDENCIAS.....	32
III.3 EVALUANDO LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN FUNCIÓN DE NUESTRAS CAPACIDADES E INTERESES	34
IV. ESTACIÓN TRES: EL PLAN DE TRABAJO PARA CONSTRUIR EL MAPA DEL NEGOCIO	36
IV.1 COSAS QUE CONVIENE PRECISAR ANTES DEL PLAN DE TRABAJO.....	36
IV.2 LA INFORMACIÓN QUE NECESITA SABER.....	37
IV.3 ¿DÓNDE BUSCO LA INFORMACIÓN QUE NECESITO?.....	38
IV.4 ¿CÓMO ORGANIZAR LA INFORMACIÓN?.....	38

PRESENTACIÓN

Con la preparación de este Manual, quienes formamos parte del equipo técnico del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM), nos hemos propuesto desarrollar esta herramienta para la Identificación de Oportunidades de Negocio la cual está dirigida especialmente a emprendedores o individuos que se consideren como tal (sean estos estudiantes, docentes, empresarios, empleados o profesionales independientes); en este sentido, hemos expuesto una serie de planteamientos seleccionados y estructurados de forma tal, que sirvan como guía práctica en la etapa inicial del proceso de creación de una empresa propia. Para ello, el Manual le brinda la posibilidad de poner en práctica tres elementos cruciales en esta etapa inicial: sus ideas, sus conocimientos y sus capacidades.



Evidentemente que el tema tratado en este Manual, nos obliga a comentar dos cuestiones en particular. En primer lugar, es indudable que históricamente la posibilidad de crear empresas no ha estado condicionada a la existencia previa de documentos o manuales como el que acá se presenta; a fin de cuentas la riqueza (no solo material) experimentada por algunos países ha sido posible, entre otras cosas, gracias a la existencia de individuos, colectivos y finalmente gobiernos, que se han ocupado de crear empresas o de apoyar tal propósito.

En segundo lugar, el éxito en la creación de una empresa depende en buena medida de la forma en que UD. entienda y decida manejar los diversos factores que inciden directa e indirectamente en su desarrollo; lo realmente importante acá es tener presente que algunos factores pueden ser controlados por UD. (como ocurre por ejemplo con la *decisión de invertir dinero propio o solicitarlo a terceros para iniciar el negocio pensado*), y otros en cambio tan solo será posible tomarlos en cuenta como dato, es decir, son absolutamente independientes de lo que UD. pueda hacer (como es el caso de *una eventual caída del poder adquisitivo del grupo de consumidores al que se pretende satisfacer con el producto diseñado*).

En todo caso, UD. estará en posibilidades de considerar y analizar su(s) idea(s) en función de aspectos como los mencionados anteriormente, lo que significa que este Manual contiene diversos planteamientos, ejercicios y ejemplos que ayudan a concebir la idea de negocio, analizar si se trata de una oportunidad real y vislumbrar su posible desarrollo como empresa, independientemente de la experiencia empresarial (exitosa o no) que pueda tener en su haber.

Por lo antes expuesto, proponemos el uso del Manual como herramienta para quienes se interesen en incursionar en el interesante y exigente campo del emprendimiento empresarial. Acá sugerimos una forma de encarar esta experiencia desde sus inicios.

En este sentido, es menester reconocer el valioso aporte de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la oportunidad que nos ha brindado a través del Programa Andino de Competitividad para desarrollar esta obra, la cual sin duda servirá de instrumento de apoyo a la gestión del Servicio de Atención al Emprendedor como mecanismo modelo para la Preincubación de Empresas.

No nos resta sino invitarle a revisar el contenido de este Manual y a poner en práctica las ideas, planteamientos y ejercicios que en él se encuentran disponibles.

I. EL PROCESO EMPRENDEDOR: “DE LA IDEA DE NEGOCIO A LA EMPRESA QUE QUIERO”

La creación de una empresa resulta esencialmente de la combinación de dos factores: una persona o equipo de personas y una idea de negocio; es sabido que no en todos los casos las personas definen la idea de negocio a desarrollar, pero lo que indudablemente si hacen es decidir desarrollarla. A partir de esta situación se da inicio a lo que denominamos el proceso emprendedor.



Por lo general, existen diversas razones por las cuales las personas deciden crear empresas, algunas de las más comunes son:

- Se está desempleado.
- Existe la necesidad de independencia económica o de mejorar sus ingresos.
- No hay satisfacción con el trabajo que actualmente se realiza.
- Existe el deseo de emular a un familiar, amigo o conocido.
- Reto personal o autorrealización.

Si UD. se siente identificado con alguna de las razones arriba comentadas, entonces conviene que piense seriamente la idea de emprender alguna actividad empresarial propia. De esta manera, no solamente estará UD. ante la posibilidad de mejorar los niveles de satisfacción personal sino que además posiblemente estará contribuyendo con otros (directa o indirectamente) a que participen en el proceso de creación de riqueza y bienestar común.

Esto último, es precisamente lo que en nuestro país se requiere y cada vez con mayor urgencia: “más y mejores empresarios”, razón por la cual cualquier iniciativa que UD. se proponga y materialice, será al mismo tiempo un extraordinario aporte a la sociedad en que vivimos.

I.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?



Desde un punto de vista general, toda empresa supone ante todo, el grado de compromiso que necesariamente asume un individuo para realizar una obra de trascendencia, para lo cual será necesario conformar una empresa, es decir, “un sistema socio-técnico que se plantea satisfacer unas necesidades de la sociedad (desarrollo), de unos clientes y usuarios, de sus trabajadores y de sus accionistas. Para lo anterior transforma insumos en productos (bienes). Así mismo, es capaz de desarrollar una estrategia de competitividad en el tiempo, en un medio ambiente cambiante, en relación con el mercado nacional e internacional”¹.

En el primer caso es posible mencionar el *caso de José quién se propone ayudar a los llamados “niños de la calle” proveyéndoles de alimento, educación, salud y un entorno afectivo acorde con su desarrollo*

¹ Tomada del Manual FIM: Instrumento de Diagnóstico de Capacidades Competitivas en Empresas. FIM Productividad. 1981.

personal de forma que a futuro sean personas de bien. En el segundo caso, podríamos estar ante el *caso de Pedro que se propone fabricar zapatos deportivos para niños de cinco a doce años, a un precio económico, para ser comercializados dentro del Área Metropolitana de Caracas.* Esto no excluye la posibilidad de que Pedro tenga la intención a futuro de apoyar la obra de Juan con donaciones de pares de zapatos para los niños de la calle.

Fijémonos que en los ejemplos anteriores se persiguen objetivos o propósitos distintos pero tienen en común que exigen dedicación, compromiso, recursos (financieros y no financieros), un nivel de planificación y sobre todo una estrategia, para que sea una actividad perdurable en el tiempo (sostenible). Por ello, emprender es diferente a tener espíritu de aventura. Cuando se desea crear una empresa, es importante que sepamos que se trata de una actividad ante la cual tendremos que asumir el rol protagónico y al mismo tiempo una gran responsabilidad ante otros, bien porque sean estos clientes, trabajadores, instituciones, o porque se trate de los accionistas.

Esto nos permite abordar un asunto importante: “no todo lo que comienza siendo negocio, termina siendo una empresa”; es posible que logremos identificar actividades generadoras de beneficio económico, que no exigen desarrollar un sistema organizativo perdurable, es decir, que ofrecen poca estabilidad en el tiempo. En el próximo punto veremos mejor en qué consiste esta diferencia.

I.2 EL NEGOCIO COMO PUNTO DE PARTIDA DE LO QUE SERÁ UNA EMPRESA

En líneas generales podemos decir que toda empresa comenzó siendo una idea; sin embargo, esta idea debió tener unas características que permitieron o hicieron posible la creación de la empresa. Una de las principales características de las “ideas” que terminaron convirtiéndose en empresas, es que realmente representaban la posibilidad de iniciar un negocio perdurable.



Esto significa que existen casos en los que un negocio tiene una vida finita en razón de una circunstancia. Un ejemplo de ello es, en algún sentido las modas, cuando vemos que un acontecimiento excepcional pasa a ser de interés público y se convierte en un tema de referencia; *es el caso de la fabricación de ropas y accesorios con los colores de la bandera de Venezuela.* Comercializar ciertos bienes o servicios bajo situaciones de escasez también puede representar un interesante negocio para un momento específico; *un ejemplo de esto es dedicarse a la importación de determinado producto que no se pueda fabricar nacionalmente por dificultades de acceso a la materia prima (tal y como puede ocurrir con productos derivados del plástico) o por barreras tecnológicas (importar componentes electrónicos).*

¿Es posible crear y sostener una empresa a partir de los ejemplos antes señalados?, solo en el caso de encontrar una forma de asegurar que se convierta en una actividad sistemática, será posible responder afirmativamente a esta pregunta; recordemos que si las condiciones que abren paso a la oportunidad cambian, es probable que a partir de ese momento deje de serlo. Tal vez por este motivo tan solo sería un negocio ocasional, y no una empresa.

En los ejemplos citados, podemos ver que el factor “moda”, amerita tomar en cuenta el problema de la temporalidad, “lo que hoy gusta, mañana ya es obsoleto”; en el caso de dificultades de acceso a materia prima, habría que analizar si obedece a una situación coyuntural (condiciones especiales de momento que

pueden cambiar fácilmente) o a condiciones estructurales (deben ocurrir muchas cosas para superar la situación actual); tal vez en este segundo caso puede ser factible pensar en desarrollar el negocio como empresa.



Así mismo, en el caso de las “barreras tecnológicas” (en general se denomina así a la dificultad de desarrollar y acceder a la tecnología por razones tales como: elevados costos, ausencia de condiciones para actividades de investigación y desarrollo, indisponibilidad del recurso humano calificado para su manejo, entre otros), conviene efectuar un análisis de las condiciones que harán posible o no, y a que plazo, la superación de este escollo. De estas cosas dependerá si es posible y conveniente desarrollar “este negocio” como empresa.

Rápidamente podemos deducir entonces, que la condición de negocio (en su acepción de compra-venta) en principio, solo genera beneficios para quienes lo ponen en práctica, para lo cual fundamentalmente se realizan dos operaciones básicas que son: **ofrecer** (acá se incluyen la acciones de producir o comprar bienes terminados para su posterior comercialización, como en efecto ocurre en el ejemplo anterior de importar productos plásticos) lo que se necesita y **cobrar** por lo vendido. Pero, si se quiere construir una empresa deberá velarse por su sostenibilidad en el tiempo.

Pero veamos a continuación un ejemplo de lo que comenzó siendo un negocio para terminar en una exitosa empresa.

CASO DE EJEMPLO:

Probablemente cuando a ZC y los de ponerse a fabricar “churros”, un atractivo número de en términos técnicos “*determinar* existía mercado, es muy probable ¿Cómo hacer para que aquellos a quienes les guste comer “churros”, se interesen en el que nosotros vamos a ofrecer?



socios que le acompañaron, se les ocurrió la idea comenzaron por analizar si efectivamente existía consumidores interesados en el producto, es decir, *si había mercado*”. Una vez demostrado que si que se hayan formulado la siguiente pregunta

Y seguramente luego de varios análisis y pruebas decidieron probar un concepto de elaboración de churros, que resultase atractivo para un tipo de consumidor sofisticado en sus gustos pero ganado para el consumo de un producto tradicional como éste. Ahora bien, las primeras ventas sirvieron para demostrar que *si era negocio*. Probado el producto y desarrollado el concepto, lo demás es historia. Hoy en día alrededor de este emprendimiento, tenemos a la que quizás sea la experiencia empresarial de mayor éxito en Venezuela bajo el ya famoso formato de franquicias.

En la actualidad, la empresa ha llegado incluso a tener presencia en varios países, lo que ha obligado a su directiva a ampliar su capacidad y estructura organizacional, estandarizar sus operaciones desarrollando un *know how* específico y buscar continuamente la excelencia en su gestión.

Lo que interesa destacar del ejemplo anterior, es que la empresa se puede considerar y organizar como tal, una vez se demuestra en la práctica que existe negocio perdurable, no ocasional, para lo que estamos pensando. Tengamos en cuenta que para que estemos interesados en convertir una actividad en empresa, ésta debe producirnos algún tipo de utilidad, interés o provecho en el tiempo; luego que esto se prueba, es muy posible que nos animemos a darle mayor cuerpo a la actividad convirtiéndola en negocio a través de

una empresa. En términos evolutivos, las actividades del negocio son las que aparecen primero y si este se desarrolla apropiadamente, en alguna etapa del proceso surge la necesidad de establecer un conjunto de actividades de apoyo y definir la empresa.

De tal manera que si UD. desea crear una empresa, lo primero que debe analizar es si existe mercado (clientes y competidores) para la idea que está considerando, en otras palabras si es un negocio perdurable. Desde luego que esto no es fácil de determinar, sobre todo porque en algunos casos depende de la complejidad del sector o de lo innovadora que resulte la idea de negocio (no es lo mismo saber si hay personas interesadas en un producto nunca antes visto en el mercado, que otro con propiedades novedosas pero ya conocido). Por tal motivo, advertimos que será importante que UD. ponga en práctica su imaginación, creatividad, conocimiento e interés enfocadas en aquellas cosas que considere pueden llegar a ser su empresa.

I.3 ¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?

Según el enfoque sobre el que hemos venido trabajando en INFOEM, la fase inicial del proceso emprendedor orientado hacia la creación de empresas, está asociada a preguntas y respuestas alrededor de un asunto central: ¿Cuál es la empresa que quiero y puedo desarrollar?; desde luego que la resolución de esta interrogante pasa porque se logre comprender que se trata de avanzar progresivamente en la construcción de los argumentos que terminarán por ayudarnos a precisar las respuestas sobre este asunto.



En la mayoría de los casos se parte de una o varias **Ideas de Negocio** cada una de las cuales suele ser una descripción general de lo que nos interesa realizar como empresa; por lo general resulta ser insuficiente esta primera aproximación para crear la empresa, por lo que es necesario avanzar en la **Identificación de la Oportunidad de Negocio** que puede existir alrededor de la idea que más nos resulte atractiva, es decir, encontrar de qué forma podemos plantearnos la idea, de modo que sea realmente un negocio viable para nosotros (ver figura 1).

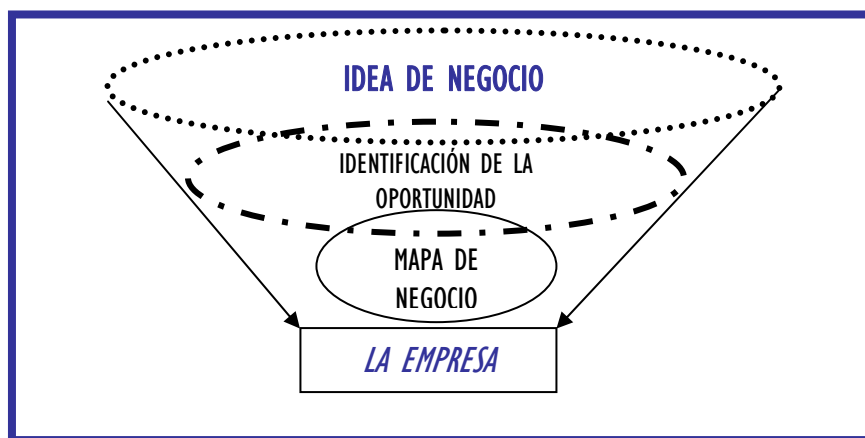


Figura 1: De la Idea de Negocio a la Empresa que quiero

Pero veamos cómo está organizado el contenido del Manual. En una **1era. Estación** UD. tendrá la posibilidad de detenerse a comprender y actuar frente a la necesidad de generar la(s) "idea(s) de negocio" como primer paso en el proceso emprendedor; interesa además que UD. logre distinguir primero áreas de su interés en las que podría incursionar empresarialmente. Posteriormente, de una imagen general del negocio que resulte de su interés, en una **2da. Estación** le ofrecemos un conjunto de criterios en base a los cuáles arribar a la "Identificación de la Oportunidad de Negocio", en tanto UD. haya logrado *precisar los elementos que van proporcionándole a la idea un mayor sentido como negocio*.

Finalmente, en una **3era. Estación** UD. encontrará elementos que le servirán de guía en la búsqueda de información para "madurar la oportunidad de negocio identificada", lo que le permitirá llegar a la definición precisa del Mapa del Negocio que UD. quiere y puede desarrollar. Una vez haya llegado hasta acá, UD. estará en mejores posibilidades de elaborar su propio Plan de Negocio o Propuesta de Creación de Empresa, como paso previo a su materialización práctica.

De esta manera, el Manual ha sido organizado de forma que permita avanzar desde el PASO UNO que es la generación de la idea de negocio como primer asunto, pasando al PASO DOS en donde se analiza la forma en que esta idea puede ser una oportunidad real de negocio y por último, un PASO TRES relacionado con algunas pautas de acción que sugiera las actividades para el día siguiente, es decir, ¿qué hacer, luego de identificar la oportunidad?.

Ahora bien, si UD. considera que ya tiene en mente la idea de negocio, puede perfectamente comenzar en el PASO DOS en donde encontrará una forma ágil de evaluar si su idea de negocio es una oportunidad real de negocio; si el resultado es positivo felicitaciones... siga su curso, de lo contrario le recomendamos revisar el Manual desde el PASO UNO.

A continuación, presentamos de forma esquemática el contenido del Manual.

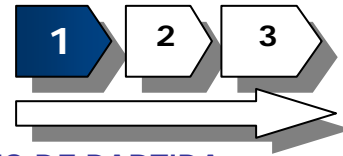


I.4 ¿QUÉ NO ES ESTE MANUAL?

En virtud de un manejo de expectativas razonables con relación a lo que este Manual ofrece, es importante advertir lo que no se persigue con su elaboración, en opinión de quienes han trabajado en él.

- ⇒ Este Manual no pretende ser, y de hecho no lo es, la única vía para alcanzar el sueño de tener una empresa.

- ⇒ En este sentido la exhaustividad no es requisito previo, más bien será la consecuencia de ser sistemáticos y constantes en la aplicación de los conceptos acá planteados.
- ⇒ Tampoco es un documento teórico dirigido a expertos, por cuanto procura ofrecer una visión práctica, sencilla y fundamental de las cosas que nos rodean.
- ⇒ Pero sobre todo, presupone que “emprender” es actuar con sentido estratégico en procura de un objetivo trascendente para quién se lo proponga.



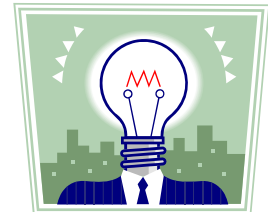
II. ESTACIÓN UNO: *LAS IDEAS DE NEGOCIO* COMO PUNTO DE PARTIDA

¿Cómo identificar una idea de negocio que resulte exitosa?. ¿Qué cosas deberían ser analizadas para ello?. Es muy probable que una persona interesada en crear una empresa se haga estas preguntas, y a este respecto es prudente advertir que no existe una sola respuesta posible a cada uno de estos planteamientos; en la práctica, es posible que podamos apreciar casos en los que se ha producido la “identificación de una idea de negocio”, como consecuencia de una serie de hechos que hasta parecieran ser absolutamente fortuitos.

Si estamos de acuerdo en que toda empresa comenzó siendo una idea de negocio, entonces la generación de las ideas de negocio resulta esencial como primer paso. Aún en los casos de empresarios que parecieran haber arribado casi accidentalmente a la identificación de una idea de negocio, si se analiza lo ocurrido es muy probable que se llegue a la conclusión de que se trató de una serie de eventos, menos casual de lo que en principio se suponía. Dicho de otro modo, las ideas de negocio son la consecuencia de emplear imaginación, creatividad, conocimiento e interés, enfocados lógicamente en el objetivo de crear una empresa.

II.1 ¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIO?

Detengámonos por un momento y pensemos en lo siguiente: ¿Cuántas veces hemos imaginado que creamos una empresa?. Es probable que no lo hayamos meditado antes, pero seguramente podemos concluir que efectivamente han sido varias las ocasiones en que nos hemos paseado por a en todos los casos algunas ideas que tal vez pudieran ser consideradas como posibles negocios, o todavía mejor quizás ya tengamos pensado el tipo de negocio que nos gustaría desarrollar; en ese caso, este Manual debe aportarle algunos criterios para su evaluación. Si lo anterior no es su caso, podríamos reflexionar esta otra pregunta: ¿Alguna vez ha hecho o pensado en hacer algo que bien podría terminar siendo una empresa?. Si la respuesta continúa siendo no, entonces alégrese porque este material también está pensado para UD.



Una idea de negocio es la forma inicial que adquieren las primeras nociones de la empresa que se desea crear, presentando como características esenciales la identificación de una necesidad², una manera de satisfacerla a través de un producto (sea este bien o servicio), a cambio de lo cual se espera obtener un beneficio.

Una definición mas rigurosa, sería definir la idea de negocio como la conjunción de la percepción de una necesidad cuya satisfacción es valorada por unos clientes (clientes potenciales) y la posibilidad de proponer un producto que la satisfaga en unas condiciones que permitan obtener beneficios para sus promotores.

² Cuando hablamos de identificación de una necesidad, nos referimos a que exista cuando menos la percepción de ésta.

En estos tiempos *un “servicio de mensajería para empresas pequeñas, profesionales independientes (abogados, médicos, arquitectos, diseñadores y consultores) que ofrezca seguridad, rapidez y un precio razonable”*, es un ejemplo de lo que podría ser una idea de negocio; lo que podemos apreciar en esta idea de negocio es que el grado de especialización es cada vez mas notoria, en estos momentos en los que además las empresas e individuos necesitan ahorrar costos, o simplemente transformar costos fijos en variables, lo que explica que prescindan de los servicios de un mensajero propio (por el costo que representa), para subcontratar el servicio solo cuando se necesite.

En esa misma dirección, otra idea de negocio eventualmente puede ser un *“servicio de transporte privado para adolescentes”*, hoy en día la comodidad y la seguridad son factores especialmente valorados por un segmento de la sociedad venezolana para quienes contar con un servicio que le permita a los padres dormir tranquilos o al menos permanecer en casa con la seguridad de que su hijo(a) llegará de la fiesta a la hora acordada, seguramente no deja de ser un alivio y al mismo tiempo una razón por la cual estarán dispuestos a pagar por este servicio. Desde luego, esta es una idea de negocio que requiere diseñar un sistema altamente confiable por el objetivo que se propone.

Otra situación ocurre con desarrollar el concepto del *“carrito de golfeados”* para centros comerciales; acá sin duda estamos partiendo del reciente éxito que han tenido bajo este formato la venta de otros alimentos muy típicos como son la chicha, la cocada, los churros o más recientemente las cachapas. La mejora en la presentación de un producto tradicional, en ocasiones puede ser una idea de negocio atractiva para consumidores más exigentes, o que valoran la innovación en este sentido. Algunas ideas de negocio también pueden ser:

- ⇒ *Un hotel para mascotas que supere el tradicional concepto del servicio de las veterinarias.*
- ⇒ *Una agencia de viajes programados, en la que puedas planificar y ahorrar en función del sitio y época en la que interese viajar.*
- ⇒ *Un servicio de reparaciones del hogar (electricidad y plomería) con la posibilidad de abonar en forma de prepago algún plan de remodelación y / o restauración de fachadas e interiores.*
- ⇒ *Un centro de formación de empleadas domésticas que permita además ofrecer a domicilio servicio profesional de limpieza para el hogar, que incluya además la posibilidad de disponer de los productos e implementos de limpieza que se necesiten o desee el cliente.*

Como vemos, en la mayoría de los casos se trata de cosas que ya existen, pero que podrían ser mejoradas en el concepto; esto es algo fundamental, todo lo que pensemos como idea de negocio debe permitir explotar un atractivo creando un nuevo valor para el cliente a quién va dirigido. En este sentido, no es posible pensar en ideas de lo que puede ser negocio, sin tomar en cuenta la necesidad y potencial interés de los clientes en el producto que se ha considerado, tomando en cuenta también lo que actualmente ofrece la competencia directa (aquella que ofrece lo mismo que yo) o indirecta (aquella que ofrece algo que puede sustituir lo que yo ofrezco).

La primera conclusión es que existen muchas ideas de negocio, cuando se analiza el mercado en función de clientes (con necesidades), competidores (con productos) y UD. (con su oferta). Esta situación exige que la idea de un nuevo negocio deba ser valorada por los clientes, diferenciada positivamente de los

competidores y atractiva para el que la desea desarrollar. Por todo esto, una idea de negocio amerita definir:

- ✍ ¿Cuál es el producto?... que se está pensando ofrecer.
- ✍ ¿Para quién?... está pensado.
- ✍ ¿Para qué?... en términos de necesidad y utilidad.
- ✍ ¿Cómo?... producir o generar lo que ofrecemos
- ✍ ¿Por qué los clientes lo preferirán?... que sugiera de forma general la manera de lograr la ventaja o diferencia respecto a lo ya existente

II.2 LO QUE NO ES UNA IDEA DE NEGOCIO

Veamos algunos ejemplos de lo que puede *no resultar hoy día, una idea de negocio*. A comienzos de la década de los noventa, en Venezuela el parque automotor comenzó a sufrir modificaciones importantes; el auge de los vehículos compactos y la incorporación de varios países asiáticos a la producción de automóviles, generó oportunidades interesantes en cuanto a la posibilidad de adquirir vehículos económicos y de adecuada calidad, que posteriormente fueron empleados como “taxi” en la ciudad. La característica más resaltante: “estaban todos pintados de blanco con franjas amarillas al costado”.



CASO DE EJEMPLO

En ese momento, representó una excelente idea de negocio comprar un vehículo para alistarlo en cualquier línea de taxi; la vistosidad del nuevo taxi permitía apreciar con claridad como los clientes de este tipo de servicio ya no dudaban al momento de solicitarlo, de hecho parecía un lujo económicamente accesible para toda persona con ingresos moderados. Pero hoy en día esta situación ha cambiado debido a que se ha renovado significativamente el parque automotor, dejando sin efecto lo que inicialmente fue novedad a un extremo que lo que existe es una feroz competencia, que prácticamente ha terminado por resultar nada atractiva esta idea de negocio.

A menos que se consiga un tipo de especialización o nicho de mercado, hace tiempo que dejó de ser una idea de negocio tener un taxi de modelo reciente y color blanco. En este caso, tan solo era cuestión de tiempo para que el negocio perdiera el encanto tal y como se previó en un comienzo.

Pero pueden existir otros factores que determinan si una idea es o no negocio, es el caso de la cultura. Por ejemplo *en un país como España es un poco difícil imaginar la proliferación de venta ambulante de alimentos; el ritual de comer tranquila y cómodamente no permite imaginar a alguien comiendo en plena calle, de pie y a pleno sol de verano*. Por el contrario, *tampoco sería sencillo que en Venezuela se fabrique para consumo masivo un tipo de vino para ser tomado durante el almuerzo ya que por más bueno que resulte, en nuestro país la cultura del vino se reserva solo para ocasiones muy especiales*. En ambos casos, no son buenas ideas de negocio.

Pero este tipo de factores culturales también se pueden apreciar dentro del mismo país, entre regiones. *Mientras que en el Estado Mérida (Región Andina), lugar de importante valor turístico y recreativo, se ha*

desarrollado a nivel de exquisitez la elaboración y venta de helados de los más variados y diferentes sabores exóticos (aguacate, caraota, etc.), tal vez en Distrito Metropolitano de Caracas (Región Capital) este concepto tenga éxito tan solo si se descubre una localización con fuerte afluencia turística.

Son muchos los factores que finalmente pueden incidir en el fracaso de una idea de negocio; además del cultural existen otros factores como por ejemplo: las condiciones medioambientales (temperatura, pluviosidad, etc.). *Cultivar pinos canadienses para venderles en la época navideña, probablemente acarrea serias dificultades técnicas por el tipo de suelo, humedad, etc., razones de peso que obligaría en el mejor de los casos a efectuar una inversión considerable para reproducir el hábitat de este tipo de árbol. La consecuencia de esto será un elevado costo para un mercado de tamaño reducido que tal vez no compensaría la relación ingresos – egresos.*

Las condiciones tecnológicas también representan una variable que determina si se está o no ante una idea de negocio, *volvamos al caso del ejemplo del pino canadiense. Quizás ni siquiera sea posible preservar las características físicas y orgánicas de la composición mineral del suelo en el que crecen estos árboles.* Otro ejemplo más cotidiano lo tendríamos en la industria de la electrónica, *decidir producir componentes electrónicos “microchips” para computadoras en Venezuela, requeriría de una cuantiosa inversión en el desarrollo de alta tecnología, si se pretende competir incluso localmente en precio, calidad e innovación con los productos extranjeros.* Son cosas que a simple vista lucen bien complicadas, claro está lo que no significa que sean imposibles.

El marco legal de un país puede ser otra variable que condicione la existencia o no de una idea de negocio. Recordemos el caso del copiado de CD’s de música, juegos y programas; *cuando un país emite una sentencia a petición de la Sociedad de Derechos de Autores, en la cual se tipifica como delito el copiado del contenido en CD (principalmente música), ya no debe ser considerado un negocio “lícito” comprar equipos de reproducción para vender copias, y por lo tanto, deja de ser una idea de negocio viable dedicarse a esto.*

El caso de las restricciones legales es bien importante, no sólo en términos de lo que está permitido o no, hoy en día; también resulta esencial considerar las tendencias (nacional y mundial) en esta materia, por cuanto pueden surgir modificaciones en el tiempo que pasen a regular nuevas actividades, desapareciendo la oportunidad de negocio en cuestión.

II.3 ATRIBUTOS DE UNA IDEA DE NEGOCIO

Como se puede apreciar en los ejemplos que se han mencionado, son diversas las ideas sobre lo que puede llegar a ser negocio y son varios los factores que pueden determinar cuando estamos ante una idea de negocio. Ahora bien, para que alguna idea que se nos ocurra sea considerada como idea de negocio, deben cumplirse los siguientes atributos:



- a) Debe estar asociada a una noción de producto (sea este un bien o un servicio).
- b) Debe haber clientes que tengan la necesidad del producto y valoren su satisfacción.
- c) Debe ser posible aprovecharla oportunamente.
- d) Debe generar los ingresos que necesitamos o aspiramos.

- e) Debe entusiasmarlos.
- f) Debe representarnos algo hacia lo que podamos comprometernos.
- g) Debe ser ética y legalmente permitida.

Quiere decir entonces, que la ausencia de alguno de estos elementos, puede comprometer el resultado final y con ello el éxito esperado al momento de decidir desarrollar la idea de negocio. Recuerde lo dicho antes, emprender una idea de negocio es algo diferente al espíritu de aventura, por tanto será necesario invertir tiempo y energías en ello, así que procure analizar objetivamente, si su idea cumple con los atributos arriba mencionados.

II.4 ¿CÓMO GENERAR IDEAS DE NEGOCIO?. ALGUNOS EJERCICIOS PRÁCTICOS.

“Salir a mirar y escuchar. Luego, analizar”.

Ante esta pregunta no existe una sola respuesta posible. Un ejercicio de generación de algunas ideas sobre lo que estimamos pudiera llegar a convertirse en negocio, nos brinda la oportunidad de “pensar en cosas que conocemos, que nos interesan o incluso que nos generan curiosidad”, es decir, aquello que efectivamente puede motivarnos. Esta es una condición de partida muy importante si se desea iniciar con buen pie la identificación de ideas de negocio.

Pero si aún no se le ha ocurrido ninguna idea de negocio en estos momentos, le proponemos analizar tres técnicas sencillas para ello, de modo que le sea posible arribar de forma creativa e intuitiva a algunas ideas. Tenemos a bien indicar un paso a paso para la generación de ideas de negocio relacionadas con tres situaciones: a) Ideas a partir de lo que a cada quien le gusta., b) Ideas a partir de necesidades, y c) Ideas a partir de la experiencia laboral que se tiene. Veamos cada una de las técnicas mencionadas.

A) Ideas a partir de lo que a cada quien le gusta.

- 1) Piense en actividades que le gustan o que con cierta frecuencia realiza y disfruta.
- 2) Ahora piense, ¿Qué partes de la actividad no son de su agrado, considera que pueden mejorarse o simplemente las modificaría?.
- 3) ¿A cuántas personas le pueden inquietar lo mismo que a UD.?
- 4) Analice si las soluciones que se le ocurren pueden ser ideas de un nuevo método, un nuevo producto (bien o servicio) o un nuevo concepto.
- 5) ¿Parece una idea de negocio?, o ¿Por los momentos no?.
- 6) ¿Esta idea solo es aplicable a esta actividad o puede ser aprovechada por otra actividad similar?.

CASO DE EJEMPLO

Un ejemplo de este ejercicio. Un joven venezolano llegó a su ciudad natal y de residencia (Valencia, Estado Carabobo), procedente de EEUU luego de cursar estudios de postgrado. Como suele ocurrir en estos casos, comenzó a analizar diferentes opciones de empleo. Nada fácil por cierto. Mientras tanto se dedicaba a lo que siempre había sido su pasión, la práctica del tenis.

Ocurrió que un día, estando en plena sesión de entrenamiento se estropeó su raqueta; no se partió, simplemente “perdió tensión por el uso frecuente”. La solución era sencilla, alguien debía poder reparar la avería de su raqueta favorita; pero la sorpresa estuvo en que no encontró lugar o persona

que dispusiese del equipo para efectuar la corrección de la falla. Después de tanto buscar y no encontrar, se le ocurrió importar un aparato especial para esta tarea que había visto en EEUU; averiguó precios, características y demás detalles, escogió la mejor opción (inversión accesible), realizó la compra y “comenzó no solo a reparar su raqueta, sino que aprendió a hacerlo con esmero y aplicando buena técnica (a fin de cuentas el tenis era su pasión) con todas las raquetas de aquellos que practicaban el deporte en esta ciudad y lo mejor, obtenía buenos ingresos por esto”. De esa manera le solucionaba un problema a los tenistas, muchos de ellos, sus amigos, y encontró además una actividad que le proporcionaba ingresos.

Fijémonos en la siguiente manera de ver si era una idea de negocio:

<i>¿Cual Producto?</i>	Servicio de reparación de mallas para raquetas de tenis.
<i>¿Quién es el Cliente potencial?</i>	Profesionales y amateurs que practican tenis en la ciudad de Valencia.
<i>¿Cual es la necesidad?</i>	No existía una forma de asegurar el rendimiento de la raqueta en el tiempo ante el desajuste ocasionado por el uso frecuente.
<i>¿Cómo?</i>	Adquiriendo un equipo, económico y especializado para este servicio, aprender las destreza para hacerlo, y aprender a mercadearlo entre los tenistas.
<i>¿Por qué lo preferirán?</i>	En este caso, no existe un competidor directo lo que no implica que pueda surgir. Si se desea que este negocio pueda perdurar, entonces habrá que pensar en la estrategia para lograr la diferenciación y con ello mantener la preferencia de sus clientes..

Esto es un ejemplo sobre cómo surgen ideas de negocio a partir de cosas que nos gustan (hobbies), si tan solo prestamos atención a las necesidades asociadas a la actividad.

B) Ideas a partir de necesidades.

- 1) Piense en alguna actividad que a UD. siempre le ha ocasionado problemas.
- 2) ¿Cuál es el problema?.
- 3) ¿A cuántas personas conoce UD. con el mismo problema?.
- 4) ¿Se puede resolver?. ¿De qué manera?.

UN EJEMPLO CLÁSICO

“Ir al banco a realizar depósitos o a retirar chequeras, referencias, etc.”. El problema no es ir al banco, sino soportar las molestias asociadas (colas, restricciones de horario, dificultad para estacionar, etc.). Posible solución: Un servicio especializado en operaciones bancarias menores, confiable y que cobre comisiones moderadas, podría satisfacer a muchas personas.

Evaluemos las razones por las cuales puede ser una idea de negocio.

<i>¿Cual Producto?</i>	Servicio ágil y personalizado de diligencias bancarias.
<i>¿Quién es el Cliente potencial?</i>	Personas para quienes el tiempo es importante (médicos, profesionales independientes, ejecutivos, etc.), y para quienes la comodidad es un valor.
<i>¿Cual es la necesidad?</i>	Satisfacer la necesidad de realizar un mejor uso del tiempo, en función de actividades de interés o prioritarias.
<i>¿Cómo?</i>	Estableciendo una zona geográfica, diseñando un modo de funcionamiento confiable, una logística (motorizado, modo de comunicación expedito, circuito, horarios, etc) que asegure la gestión eficiente de las operaciones a realizar y ofreciendo un precio competitivo.
<i>¿Por qué lo preferirán?</i>	Por una comisión a una tarifa competitiva y la confiabilidad en el servicio.

Otro ejemplo, podemos apreciarlo en *la necesidad de información sobre centros nocturnos y lugares de recreación en Caracas, lo que ha dado lugar a la existencia de algunos portales temáticos en Internet que facilitan información sobre la oferta de sitios en la Región Capital, llegando incluso a especificar tipo de música, ambiente, actividades especiales, precios, bebidas, etc.* Le invitamos a completar el formato:

<i>¿Cual Producto?</i>	
<i>¿Quién es el Cliente potencial?</i>	
<i>¿Cual es la necesidad?</i>	
<i>¿Cómo?</i>	
<i>¿Por qué me preferirán?</i>	

C) Ideas a partir de la experiencia laboral que se tiene.

Este ejercicio es sobre todo útil para aquellas personas que actualmente están empleadas pero tienen interés en trabajar por cuenta propia o para quienes lo estuvieron en algún momento. Desde luego, que en ambos casos para aprovechar el ejercicio se requiere que UD. conozca muy bien el negocio en el que se encuentra, o en el que tuvo alguna experiencia.

<i>ESTÁ UD. EMPLEADO</i>	<i>NO ESTÁ UD. EMPLEADO</i>
1) Piense unos momentos en ¿Qué hace la empresa en la que trabaja? ¿Qué hace usted?	1) ¿Qué hacía la empresa en la que usted trabajaba? ¿Qué hacía usted?

2) ¿Qué cosas no funcionan bien en la empresa?	2) ¿Qué cosas no funcionaban bien en la empresa?
PARA AMBOS CASOS	
3) ¿Es posible mejorarlas de algún modo?. ¿Cómo?.	
4) ¿La solución puede permitir crear un producto (bien o servicio)?.	
5) ¿Existen personas o empresas que puedan interesarse en esta solución?.	
6) ¿Esta solución puede ser aplicada en otro tipo de empresa?.	

Hay muchos ejemplos de empresas que han surgido de este tipo de análisis. Es el caso de algunos profesionales que una vez trabajaron por mucho tiempo en una empresa o sector, se dedican luego a la consultoría. Pero existen otros casos menos comunes como por ejemplo el siguiente:

CASO DE EJEMPLO

Juan era un joven estudiante de Sociología que un buen día decidió trabajar como encuestador en una empresa que realizaba estudios de mercado y opinión. La formación profesional de Juan, aunado a su esfuerzo, le valió rápidamente un ascenso en la organización del trabajo de campo (en los estudios de mercado, es el proceso de búsqueda de información a través de la realización de encuestas) y de esta forma asumir mayores responsabilidades y conocer más los detalles de la actividad.

La empresa tenía por clientes a importantes empresas, lo que significaba que gozaba de cierto prestigio. Sin embargo, Juan pudo ver como la empresa pagaba poco y a destiempo a sus empleados (incluyéndolo a él), lo que sin duda le motivó a pensar en crear su propia encuestadora. Analizó la situación y arribó a las siguientes conclusiones:

- ⇒ Era posible mejorar la efectividad y la calidad en la recolección de información, a fin de cuentas no sólo sabía utilizarlas sino también diseñarlas por su formación.
- ⇒ Podía ofrecerle trabajo a otros compañeros que al igual que él eran estudiantes, bien formados, con ganas de trabajar y con los cuales podía haber una relación más horizontal.
- ⇒ Además de la calidad, tal vez podía ofrecer un precio competitivo por estudio. Aunque esto estaba por verse.

Finalmente, Juan se puso a trabajar en la idea, planificó, realizó alianzas con tres socios más, hicieron una primera ronda de selección de personal, adquirieron material y equipos, cuidaron de no incurrir en excesivos costos administrativos, se dispusieron a ofrecer los servicios a un precio competitivo y finalmente captaron a su primer cliente, "un cliente de la empresa en la que Juan trabajaba... ahora su competencia".

Le proponemos nuevamente completar el formato:

¿Cual Producto?	
¿Quién es el Cliente potencial?	

<i>¿Cual es la necesidad?</i>	
<i>¿Cómo?</i>	
<i>¿Por qué me preferirán?</i>	

Existen otras técnicas que permiten encaminarse hacia ideas de negocio como por ejemplo:

- ⇒ Observación personal, que viene a ser un poco la idea de “darse cuenta de algo” más porque se está en la búsqueda que por la casuística. Prestando mayor atención a las cosas que ocurren a nuestro alrededor.

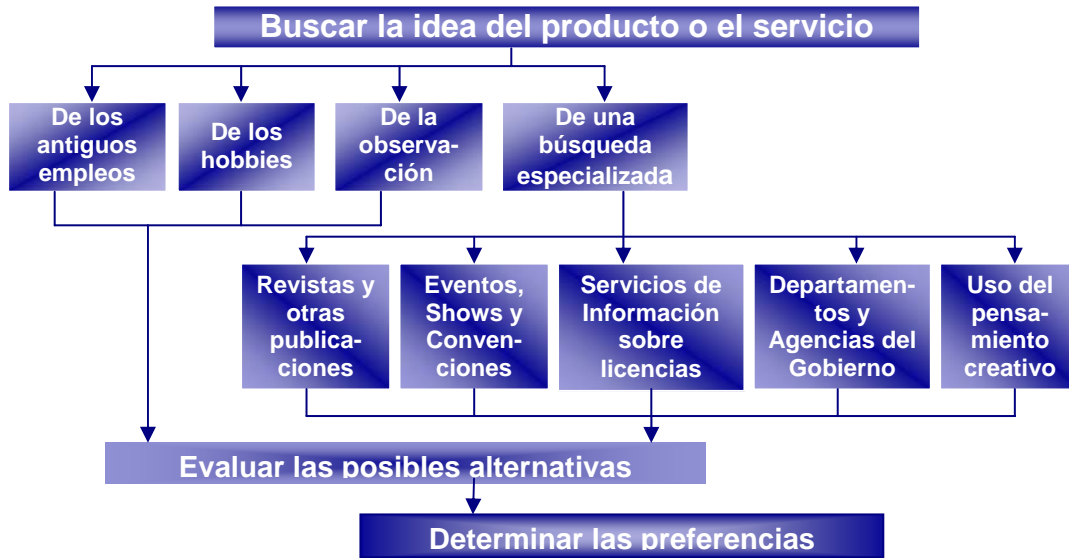
Si UD. por ejemplo tiene la oportunidad de viajar, es probable que aprecie productos y/o situaciones que son realmente novedosas para UD. porque en su país de origen no ocurren; esto sucede con mayor frecuencia de lo que uno imagina y se trata de una forma de apreciar conceptos que tal vez serían una novedad posible de ser explotada comercialmente.

- ⇒ Publicaciones, revistas especializadas, Internet y documentales audiovisuales que normalmente ofrecen información sobre tendencias, nuevos hallazgos, etc. Lógicamente, se debiera tener preferencia en aquellas publicaciones que traten sobre temas a fines a las cosas que interesan o se conocen. Por ello, un paso a paso en el uso de esta técnica podría ser:
 - 1) Listar las fuentes de información especializadas que UD. conoce.
 - 2) Determinar las áreas de información de su preferencia.
 - 3) Establecer una rutina de búsqueda de información en dichas fuentes (frecuencia, temas específicos, autores específicos, etc.).
 - 4) Compilar la información y sus notas en una carpeta.
 - 5) Realizar el ejercicio de definir una idea de negocio a partir de las reflexiones y asuntos analizados.
- ⇒ Eventos o ferias en las que se reúnen fabricantes, clientes y demás actores asociados a un determinado sector o actividad económica. Es quizás una forma de ir entrenando el olfato para captar ideas de negocio, o bien evaluar las diferentes propuestas que otros hacen.

CASO DE EJEMPLO

Recientemente se efectuó en la ciudad de Caracas la Expofranquicia 2003, en ella concurrieron un conjunto de propuestas de negocios que permitían al menos evaluar hacia donde se dirigen las nuevas empresas, los nuevos conceptos de negocio y a partir de allí, qué cosas son mejorables o se pueden plantear.

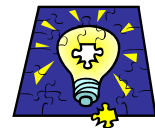
Todas estas fuentes de generación de ideas de negocio, podríamos resumirlas en el esquema siguiente desarrollado por Walter Good en su libro “Building a Dream”.



También existen *técnicas de pensamiento creativo* que ayudan a centrar la atención en focos de búsqueda de ideas de lo que puede llegar a ser un negocio; por ejemplo, la técnica del preguntarse cinco veces ¿Por qué?, es una manera de cuestionar cierto “estatus quo” presente en alguna actividad. En Venezuela, por ejemplo, ¿por qué cada vez que uno necesita un repuesto para su automóvil comienza un peregrinaje que supone muchas llamadas y visitas a diferentes talleres y ventas de repuesto?, tal vez sean diversas las razones que expliquen este hecho, pero indudablemente que buscando respuestas a preguntas como ésta, probablemente llegue UD. a alguna idea concreta que pueda considerar.

EJERCICIO N° 1 GENERANDO LAS IDEAS DE NEGOCIO

Defina al menos tres (3) ideas de negocio aplicando cada técnica de las mencionadas anteriormente. Recuerde que las ideas deben responder al ¿qué?, ¿para quién?, ¿para qué? y el ¿cómo?.



<i>Ideas de negocio asociada a cosas que me gustan</i>	1. _____ 2. _____ 3. _____
<i>Ideas de negocio asociada a necesidades cotidianas</i>	1. _____ 2. _____ 3. _____
<i>Ideas de negocio asociada a la experiencia que se tiene</i>	1. _____ 2. _____ 3. _____

¿Alguna otra idea de negocio?... pues apúntela en su lista.

En la sección de anexos de este Manual, UD. podrá conseguir alguna lectura complementaria que le permitirá ahondar en algunas de estas cuestiones, ofreciéndole alguna orientación adicional sobre el uso de otras técnicas.

II.5 ¿TIENE UD. UNA IDEA DE NEGOCIO?

Supongamos que UD. tiene una o varias ideas en mente sobre aquello que le parecería interesante desarrollar como proyecto personal de empresa. Pensemos también que es probable que hayan surgido algunas ideas toda vez que UD. haya puesto en práctica algunos de los ejercicios sugeridos, o por la lectura de los casos y situaciones anteriormente expuestas.

Cualquiera sea la situación por la cual UD. haya llegado hasta acá, surgen las siguientes preguntas:

¿Cómo saber si la idea que UD. tiene realmente vale la pena desarrollarla? En realidad, es UD. quien puede determinar cuál(es) de las ideas que hasta ahora ha considerado, se pueden desarrollar. En función de sus necesidades personales, aspiraciones, valores, conocimientos y experiencia, y prioridades es que debiera decidir.

¿Cuál de las ideas que he anotado tiene mayor probabilidad de éxito? El éxito económico no es posible determinarlo con exactitud de antemano; se necesitan analizar muchos factores que tal vez en las primeras de cambio no se tengan del todo claro. Pero el éxito es medido en términos de logro o concreción, por lo que el primer paso en esta dirección es comprender que el eventual éxito económico, se puede determinar de antemano en función del interés que UD. real y sinceramente tenga en desarrollar la idea, porque finalmente los negocios difícilmente vayan más allá de la capacidad e interés de quién o quienes los desarrollan.

Por tal motivo, a continuación le ofrecemos una **guía de autoevaluación de las ideas de negocio** que pueda tener, a partir de la cual UD. podrá valorar cada idea por separado, en función de una serie de criterios que son considerados básicos para la decisión de continuar su desarrollo. Pero también, hecha la valoración individual, estará en mejores posibilidades de seleccionar entre las varias ideas que pueda tener.

II.6 AUTOEVALUACIÓN

Veamos si Ud. tiene en mente una Idea de Negocio. En los siguiente cuadros encontrará un conjunto de afirmaciones relacionadas con su INTERÉS/DISPOSICIÓN y con los ATRIBUTOS de la idea de negocio, las cuales deberá calificar en una escala del 1 al 5, donde 1 significa que la afirmación es "FALSA" (F) porque no se corresponde con su caso, y 5 significa que la afirmación es "VERDADERA" (V) porque es una característica de la idea que UD. tiene.

Circule la valoración que más se ajuste en su caso, para la idea que está evaluando:

INTERÉS / DISPOSICIÓN AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	(F)				(V)
- La Idea de Negocio que tengo se ajusta a lo que yo siempre he querido hacer.	1	2	3	4	5
- No me incomodaría decir a otros que me dedico a esta actividad.	1	2	3	4	5
- Estoy dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio.	1	2	3	4	5
- Considero que en seis (6) meses puedo tener el negocio funcionando.	1	2	3	4	5
Nº TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:					

Elaborado por: Jonathan Moreno R. / Coordinador del Servicio de Atención al Emprendedor

Veamos los puntajes obtenidos, siguiendo las siguientes instrucciones complete la tabla que sigue a continuación:

- Paso 1:

Coloque en la columna "A" el número total de afirmaciones que UD. haya contado.

- Paso 2:

Multiplique el resultado de la columna "A" por el valor de la columna "B" y el resultado anótelos en la columna "C".

- Paso 3:

Suma verticalmente los puntajes obtenidos en la columna "C" y coloque el resultado en el recuadro correspondiente al PUNTAJE TOTAL.

	A		B	=	C
Total de afirmaciones valoradas en 1:		x	1	=	
Total de afirmaciones valoradas en 2:		x	2	=	
Total de afirmaciones valoradas en 3:		x	3	=	
Total de afirmaciones valoradas en 4:		x	4	=	
Total de afirmaciones valoradas en 5:		x	5	=	

PUNTAJE TOTAL

Interpretación del Puntaje Total

De 20 a 15 pts. = Tiene UD. una idea de negocio que le interesa realmente. Continúe analizándola.

De 15 a 10 pts. = Aparentemente esta idea de negocio no resulta apropiada para UD. Sin embargo, evalúe sus atributos para una mejor decisión al respecto.

Menos de 10 pts. = Para usted, en estos momentos, no vale la pena esta idea. No hay disposición para desarrollarla.

La otra dimensión a valorar en su idea de negocio, está relacionada con la percepción de su factibilidad; la idea puede gustarle, pero ello no es suficiente sino se evalúan otros factores. Le invitamos a evaluar los atributos de la misma:

ATRIBUTOS DE LA IDEA AFIRMACIONES	ESCALA DE VALORACIÓN				
	(F)				(V)
- He encontrado una manera de diferenciarme de la competencia actual	1	2	3	4	5
- Me parece que este negocio puede generar los ingresos que necesito o aspiro.	1	2	3	4	5
- Tengo acceso a los clientes que pueden estar interesados en el producto (bien o servicio)	1	2	3	4	5
- Puedo conseguir fácilmente los insumos (materia prima, equipos, herramientas) para el negocio.	1	2	3	4	5
- Tengo los recursos económicos para emprender un negocio como este	1	2	3	4	5
- Tengo claro cómo conseguir a las personas que se necesitan para comenzar a operar este negocio.	1	2	3	4	5
Nº TOTAL DE AFIRMACIONES VALORADAS EN:					

Elaborado por: Jonathan Moreno R. / Coordinador del Servicio de Atención al Emprendedor

Ahora vemos los puntajes obtenidos, siguiendo las siguientes instrucciones complete la tabla que sigue a continuación:

- Paso 1:

Coloque en la columna "A" el número total de afirmaciones que UD. haya contado.

- Paso 2:

Multiplique el resultado de la columna "A" por el valor de la columna "B" y el resultado anótelos en la columna "C".

- Paso 3:

Sume verticalmente los puntajes obtenidos en la columna "C" y coloque el resultado en el recuadro correspondiente al PUNTAJE TOTAL.

	A		B	=	C
Total de afirmaciones valoradas en 1:		x	1	=	
Total de afirmaciones valoradas en 2:		x	2	=	
Total de afirmaciones valoradas en 3:		x	3	=	
Total de afirmaciones valoradas en 4:		x	4	=	
Total de afirmaciones valoradas en 5:		x	5	=	

PUNTAJE TOTAL

Interpretación del Puntaje Total

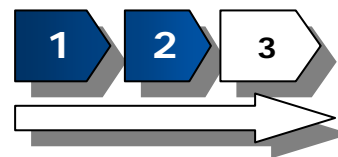
De 30 a 25 pts. = Tiene UD. una idea de negocio en sus manos. Vale la pena continuar explorando la forma de ponerla en práctica.

De 24 a 15 pts. = Tiene UD. lo que aparentemente puede ser una idea de negocio, pero debe desarrollar un poco más el concepto. Explore los ítems con menor puntuación

Menos de 15 pts. = Vale la pena volver a pensar en qué otra idea puede interesarle, replantearse la misma totalmente.

II.7 ¿TENER LA IDEA SIGNIFICA TENER LA EMPRESA?

Así como tener dinero no significa tener empresa, tener el deseo de desarrollar un negocio propio a partir de una idea que nos haya despertado interés, es diferente a tenerla, para lo cual la clave es actuar en función de este objetivo; más aún, la diferencia entre visualizar una idea de empresa y finalmente tenerla está justamente en la capacidad y constancia que se tengan para hacerla posible. No obstante las ideas siempre serán las principales impulsoras de la actividad emprendedora y al mismo tiempo serán vectores de su orientación, por lo que es importante avanzar en su análisis para arribar a la siguiente conclusión: "¿Esta idea de negocio es realmente una oportunidad de negocio?".



III. ESTACIÓN DOS: VISUALIZANDO LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO



Normalmente ocurre que lo primero que UD. tiene en mente es la Idea de Negocio, o de lo que puede llegar a ser negocio; por esta razón, lo conveniente es que UD. logre precisar si efectivamente se trata de una “oportunidad real” para desarrollar un negocio, en tanto pueda ser aprovechada por UD., según sus capacidades y posibilidades actuales.

Richard Buskirk de la Universidad del Sur de California (1985), se propuso diseñar un marco de análisis para evaluar las fortalezas y debilidades de cualquier idea a la que se desee evaluar su potencial como oportunidad de negocio. Para ello, Buskirk definió un conjunto de atributos o características de lo que denominó el “negocio ideal” o “negocio modelo”; basándonos en este planteamiento y con algunos ajustes al mismo, podemos concluir que el negocio ideal debiera reunir las siguientes características³:

- 1) No requiere inversión.
- 2) Se tiene un mercado ya establecido.
- 3) Está claramente identificada la necesidad y el producto requerido.
- 4) Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos (principal materia prima).
- 5) No tiene regulaciones gubernamentales adversas.
- 6) No requiere de una gran cantidad de trabajadores.
- 7) Ganancia bruta del 100%.
- 8) La demanda es frecuente y continua.
- 9) Las condiciones tributarias son favorables.
- 10) Existe un sistema de distribución y/o comercialización, sólido y confiable.
- 11) Los clientes pagan por adelantado.
- 12) Es fácil lograr un gran impacto a través de una publicidad sencilla.
- 13) Está exento de responsabilidad civil alguna (no afecta a los usuarios).
- 14) No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta.
- 15) Las condiciones medioambientales (temperatura, pluviosidad, etc.) no afectan.
- 16) Se pueden poseer algunos derechos de propiedad intelectual.
- 17) No hay competidores que me desplacen en el corto plazo.
- 18) Se puede establecer un precio que los clientes pagarían.
- 19) No exige tecnología sofisticada.
- 20) Se sabe con precisión dónde están los clientes y cuántos hay.

Evidentemente, todas de estas características, tal vez ni siquiera podrían ser cumplidas por negocio alguno (incluyendo aquellos que han tenido éxito), pero de lo que se trata es de comparar cuánto se parece una idea de negocio al modelo planteado. Mientras menos divergencia exista entre el modelo y su idea, ésta

³ Si tiene UD. alguna duda con respecto al significado de alguna de estas características, en la sección de anexos encontrará una explicación sobre la manera de entender cada una.

tendrá mejores posibilidades de ser considerada una oportunidad y en consecuencia, ser desarrollada con buenas probabilidades de éxito.

Llegado a este punto, si UD. ya tiene una idea en mente y quiere saber si realmente se trata de una oportunidad de negocio le recomendamos completar el siguiente ejercicio. Si por el contrario no está muy seguro(a) continúe en la lectura en la sección III.1 del Manual.

EJERCICIO N° 2: ¿ES SU IDEA UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?

En el siguiente recuadro se exponen las veinte (20) características de lo que sería el “negocio ideal” o “modelo”. UD. deberá evaluar en escala del 1 al 10, en que medida su idea de negocio cumple o no con la característica evaluada, es decir, si la idea que está evaluando cumple a rajatabla con la característica señalada deberá asignar un “10” que significa “De acuerdo”. Pero por el contrario si la idea no cumple en absoluto con la característica evaluada, entonces deberá asignar un “1” que significa “En desacuerdo”; asumiendo que pueden existir matices, se ha dejado una escala con valores intermedios para que la evaluación pueda ajustarse mejor a la realidad.

A continuación, le presentamos el recuadro en el cual UD. debe efectuar su evaluación:

INSTRUCCIONES: LEA CON DETENIMIENTO CADA ASPECTO, RAZONE SU RESPUESTA Y CIRCULE LA VALORACIÓN QUE MEJOR SE AJUSTE A LA IDEA DE NEGOCIO QUE ESTÁ EVALUANDO

EL NEGOCIO QUE UD. ESTÁ PENSANDO...	En desacuerdo					De acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) No requiere inversión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Posee un mercado ya establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Se tiene clara la necesidad y el producto requerido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Cuenta con una fuente confiable de provisión de insumos (principal materia prima).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) No tiene regulaciones gubernamentales adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) No requiere de una gran cantidad de trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Ganancia bruta del 100%.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) La demanda es frecuente y continua.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Las condiciones tributarias son favorables.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Existe un sistema de distribución y/o comercialización, sólido y confiable.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11) Los clientes pagan por adelantado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Es fácil lograr un alto valor publicitario.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Está exento de responsabilidad civil alguna (no afecta a los usuarios).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) No hay riesgo de obsolescencia. La moda no impacta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Las condiciones medioambientales (temperatura, pluviosidad, etc.) no afectan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) No hay problema de derechos de propiedad intelectual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) No hay competidores que me desplacen en el corto plazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) Se puede manejar un precio al cual los clientes estén dispuestos a comprar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) No exige tecnología sofisticada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) Conozco todos los aspectos y detalles del negocio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTALES (frecuencias por columnas)										

Ahora vemos los puntajes obtenidos, siguiendo las siguientes instrucciones complete la tabla que sigue a continuación:

- **Paso 1:** Coloque en la columna "A" los valores obtenidos en los TOTALES del recuadro anterior.
- **Paso 2:** Multiplique el resultado de la columna "A" por el valor de la columna "B" y el resultado anótelos en la columna "C".
- **Paso 3:** Sume verticalmente los puntajes obtenidos en la columna "C" y coloque el resultado en el recuadro correspondiente al PUNTAJE TOTAL.

	A		B	=	C
Total de aspectos valoradas en 1:		x	1	=	
Total de aspectos valoradas en 2:		x	2	=	
Total de aspectos valoradas en 3:		x	3	=	
Total de aspectos valoradas en 4:		x	4	=	
Total de aspectos valoradas en 5:		x	5	=	
Total de aspectos valoradas en 6:		x	6	=	
Total de aspectos valoradas en 7:		x	7	=	
Total de aspectos valoradas en 8:		x	8	=	
Total de aspectos valoradas en 9:		x	9	=	
Total de aspectos valoradas en 10:		x	10	=	

PUNTAJE TOTAL

Interpretación del Puntaje Total

200 puntos a 170 puntos = Tiene el perfil de una oportunidad de negocio.

169 puntos a 140 puntos = Tiene potencial para ser oportunidad de negocio.

139 puntos a 100 puntos = Falta claridad para ser oportunidad de negocio.

99 puntos a 0 puntos = Deseche la idea.

¿QUÉ RECOMENDAMOS HACER SEGÚN EL RESULTADO?

- Si UD. obtuvo 170 ptos. o más, le sugerimos pasar a la sección III.3 en la página 41.
- Si UD. obtuvo entre 169 ptos. y 140 ptos. le recomendamos continuar en la sección III.1, y pensar en posibles ajustes.
- Si UD. obtuvo entre 139 ptos. y 100 ptos. es importante que precise mejor lo que desea para lo cual puede buscar mayor información o consultar la opinión de un tercero de confianza y con experiencia empresarial antes de decidir continuar.
- Si UD. obtuvo 99 ptos. o menos, le sugerimos ir a la sección II. ESTACIÓN UNO en la página 13 del Manual.

III.1 ATRIBUTOS DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Resulta esencial comprender que una Idea de Negocio será posible de materializarse si las condiciones están dadas para que esto ocurra; de lo contrario, simplemente estaremos hablando de deseos o aspiraciones pero no de empresa. estas condiciones podrían conducir a la identificación de unos "atributos" que determinarán si ha de ser una oportunidad de negocio lo que estamos pensando.

Entre los principales atributos que se pueden apreciar en una oportunidad de negocio tenemos que:

- ⇒ **DEBE SER LA RESPUESTA A UNA NECESIDAD:** Esto quiere decir que estaremos ante una oportunidad de negocio cuando partamos del reconocimiento de una necesidad ante la cual existe la posibilidad de diseñar un producto (bien o servicio) para su satisfacción. A diferencia de las ideas de negocio, en el sentido que éstas están en nuestra mente, las oportunidades de negocio deben ser localizables en el mercado, es decir, demostrar que están presentes en demandas (actuales o posibles) de clientes y en las opciones presentadas por unos oferentes. Veamos un ejemplo.

CASO DE EJEMPLO

Hubo un tiempo en España, que era resultaba para una señora de de una pequeña tienda de víveres; preguntarse ¿Cuántas veces al día datos y se puede apreciar que mejorado notablemente, con muy consecuencia a futuro es que habrá probablemente abrirá campo a muchos servicios para la tercera edad.



posible apreciar lo complicado que avanzada edad, salir con unas bolsas casi inmediatamente uno puede podía ocurrir esto?. Analizando otros España es un país cuya economía a baja tasa de natalidad y la un envejecimiento poblacional que

Desarrollar un negocio de "compra y reparto a domicilio de víveres" podría ser una opción para remediar esta situación; claro está habría que analizar los medios y la estrategia para lograr

confiabilidad en el servicio. Hoy día en España se puede apreciar como las cadenas de supermercados han incluido este servicio dentro de su oferta.

- ⇒ **DEBE REFLEJAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO REQUERIDO (BIEN O SERVICIO):** Si bien detectar la necesidad puede ser un primer asunto, lo siguiente es descubrir la forma objetiva en que puede ser cubierta. Es necesario que se tenga cierta claridad respecto a las características del producto a ofrecer y de la manera que se puede realizar; en otras palabras, las ideas de negocio se convierten en oportunidades cuando es posible concretarlas alrededor de la imagen de un producto, sea éste un bien o un servicio. Por tanto, lo que debemos hallar detrás de una oportunidad de negocio es, sin duda, la imagen de un producto lo que a su vez no será otra cosa que la oferta de la empresa a crear.

CASO DE EJEMPLO

Siguiendo con el ejemplo anterior, si quisiéramos desarrollar el negocio de “compra y reparto a domicilio de víveres” tendríamos que considerar primero que nada que se trata de un servicio cuyos principales atributos deberán ser la confiabilidad, comodidad, accesibilidad y una justa relación precio – valor que lo hagan atractivo. Estos atributos marcan la pauta en el diseño de las operaciones y los procesos asociados a este tipo de negocio (compra, selección, empaquetado, envío, cobro, promoción, etc.); pero además como ya no seremos los primeros, habrá que pensar en una forma de diferenciarnos.

Fijémonos entonces como la necesidad nos conduce o al menos nos ayuda a definir el diseño del tipo de producto (en este caso servicio), que realmente tendría posibilidades de éxito, y es en el detalle progresivo de la estructura del negocio lo que irá proporcionándonos una mejor opinión cuando menos sobre su factibilidad técnica.

- ⇒ **DEBE SUGERIR EL PERFIL DE LOS CLIENTES POTENCIALES:** En la medida en que se tiene claridad sobre la necesidad, a partir de esta se pueden distinguir los “clientes potenciales”. Si no hay quien se interese en lo que estamos ofreciendo y comprar, sencillamente no hay ingresos y con ello, no hay negocio. UD. deberá analizar con especial atención las características de los clientes potenciales a los cuales va a dirigir la oferta y sobre esta base estimar el tamaño del mercado al cual puede aspirar.



Paso 1: Definiendo el Perfil

Cuando decimos *características del cliente potencial* nos referimos a *determinar el perfil del cliente potencial que puede interesarse realmente en nuestro producto*. De alguna forma tenemos la obligación de respondernos ¿Cómo es el cliente que nos interesa encontrar?, sus hábitos, prioridades, etc., y ¿Qué espera de lo que ofrecemos?, aquello que realmente valoraría de nuestra oferta, lo que busca en el producto que estamos pensando o simplemente lo que desearía encontrar en él. Pero apreciar a un cliente potencial significa que también será importante que este análisis se realice considerando además lo que está ofreciendo la competencia, de forma que podamos ofrecer un “valor añadido” en nuestro producto.

Lo interesante de este planteamiento es que el estudio de las necesidades tal y como acá se ha expuesto, nos permite manejar criterios para estructurar "perfiles de clientes" alrededor de grupos de entidades (personas, empresas instituciones) con intereses comunes pero que al mismo tiempo se diferencian de otros grupos, es decir, podemos identificar una manera de segmentar un mercado partiendo de la comprensión del ámbito de las necesidades específicas en cada caso.

Paso 2: Determinando el volumen de clientes

Una vez que hemos identificado las características o perfil del cliente potencial, es posible entonces pasar a dimensionar el tamaño del mercado *a partir de una estimación centrada en ubicar el número de casos que cumplan con el perfil establecido*. No interesa acá solo la estadística demográfica o censal por región, localidad, sexo, edad o nivel socioeconómico, para el caso de consumidores finales; planear en un negocio requiere de datos y supuestos más precisos, que normalmente una estadística general no proporciona. Por ello a partir de las características identificadas, debemos procurar establecer una "segmentación creativa" del mercado, esto es, correlacionar de distintas formas las variables que nos permitan ir determinando cuántos casos están en posibilidades de cumplir con el perfil.

UN EJEMPLO PARA ILUSTRAR

Supongamos que UD. descubre que existe la posibilidad de distribuir a abastos, supermercados y restaurantes ubicados en el Área Metropolitana de Caracas, distintos tipos de queso blanco (semiduro, duro, telita, etc.), tiene la forma de comprar y de distribuir a un precio competitivo; recopilar información estadística sobre la cantidad de establecimientos en esta zona geográfica, no sería suficiente para estimar la demanda potencial. Por el contrario, es probable que UD. tan sólo llegue a la conclusión de que Caracas tiene mayor densidad de establecimientos que otra ciudad como Barquisimeto, pero esto todavía no dice mucho sobre su mercado.

¿Por qué?, muy sencillo, estos números deben ser analizados tomando en cuenta que no todos los establecimientos ubicados en el Área Metropolitana de Caracas tienen las mismas características y en consecuencia necesidades. El resultado:

(Establecimientos que no les interesa el producto porque éste a su vez, no se ajusta a su oferta.

(Establecimientos que pueden estar interesados en comercializar o adquirir queso blanco en cualquiera de sus variedades.

Pero dentro de este segundo grupo tenemos a:

(Establecimientos a los que ya alguien les esté proveyendo este tipo de producto.

(Establecimiento a los que nadie les ofrece este servicio.

Dentro de este segundo grupo, todavía puede haber un siguiente tipo compuesto por:

(Establecimientos que no están en buena situación económica (no son buenos pagadores).

En conclusión el número de posibilidades que inicialmente teníamos, se reduce a un número menor de establecimientos que cumplen con el perfil deseado.

Esto significa que más que la estadística global, lo conveniente es ir desagregando esta información considerando diversos criterios, es decir, partiendo de la selección de un área de alta concentración de establecimientos, analizar el nivel de actividad comercial existente, clasificar según sus características (un restaurante de carnes puede interesarle el queso telita o guayanés, no así a uno de comida china) y finalmente determinar cuántos establecimientos pueden estar interesados en el producto. A partir de allí, será posible seleccionar la zona, y visitarla para hacer un levantamiento de información sobre los detalles que interesen a efectos de saber si es una oportunidad de negocio y tomar la decisión que más convenga.

Si las estadísticas solo ayudan a efectos de realizar estimaciones globales y en consecuencia de magnitudes, entonces ¿Cómo hacer para identificar el tipo de cliente que nos interesa?. Precisamente ante esta situación, no podemos sino insistir en que lo clave es tener un conocimiento preciso de los clientes potenciales, es decir, definirlos en función de sus características (perfil), lo que resultará todavía más útil cuando se trata de diferenciar entre un “cliente potencial y otro que sencillamente no lo es”.

- ⇒ **DEBE RESULTAR UNA MANERA DIFERENTE DE COMPRENDER EL SECTOR:** Una oportunidad puede ser reconocida como tal, cuando se conoce con el detalle necesario la manera en que funciona el sector o la actividad. Conocer las reglamentaciones técnicas es importante, pero también lo es considerar que en toda actividad empresarial, también existen reglas “no escritas” (aquello que define cómo se realizan las operaciones cotidianas en el negocio); por muy bien concebido que esté el plan de creación de la empresa, es probable que tenga serias dificultades al momento poner en marcha su plan, si no toma en cuenta ambas dimensiones.

CASO DE EJEMPLO

Supongamos que UD. ha decidido producir diferentes tipos de vegetales para el consumo humano. No es lo mismo dedicarse a producir vegetales para consumo inmediato (frescos) y ofrecerlos en mercados a cielo abierto, que congelarlos y empaquetarlos para darles mayor durabilidad; pero a su vez tampoco será igual distribuir los vegetales congelados a través de cadenas de automercados que despacharlos directamente a restaurantes.

Cada situación seguramente implica prácticas diferentes en cuanto a cómo despachar, cobrar, condiciones de entrega, volumen o incluso la forma de mercadear el producto. Cada opción probablemente suponga considerar modos de negociación y prácticas distintas que en definitiva determinarán que es lo más conveniente.

En el caso de sectores no tradicionales (por ejemplo, la venta de productos a través de Internet), conviene igualmente analizar como funcionan los sectores con lo cuáles se conecta el negocio que queremos desarrollar.

Desde luego, parte del reto y el éxito en un determinado negocio puede deberse a “un cambio en la forma en que se hacen las cosas”, pero con más razón lo clave es conocer como funcionan las cosas. ¿Cuáles son las prácticas y políticas más resaltantes?, ¿Cómo se compra?, ¿Cómo se paga y en qué plazo?, ¿Cómo se distribuye?, pero sobre todo ¿Cómo es requerido el producto por el cliente?. Este planteamiento permite destacar un asunto adicional, y es la importancia de evaluar

si la idea consiste en producir algún bien, prestar algún servicio o la combinación de ambas cosas en mejores condiciones que aquellos que lo hacen hoy día.

Por consiguiente, descifrar lo que puede requerir el cliente en términos de “especificaciones” también es esencial. Esto nos conduce a opciones de “diferenciación”, como atributo todavía más estratégico en el caso de las oportunidades de negocio en terrenos altamente competidos.

- ⇒ **DEBE PERMITIR PONER EN PRÁCTICA LAS CAPACIDADES, CONOCIMIENTOS E INTERESES DE SU(S) PROMOTOR(ES):** Este es un criterio de mucha importancia, porque está relacionado con su situación al momento de plantearse comenzar a trabajar en pro de una oportunidad de negocio. El primer asunto a tomar en cuenta, es que una oportunidad de negocio sucede en un “momento” que debe resultar propicio no solo desde el punto de vista del mercado (demandas y ofertas) sino también desde el punto de vista de sus posibilidades al decidir emprender su desarrollo.



Esto quiere decir, que para considerar la idea como Oportunidad de Negocio, su materialización debe estar al alcance de su(s) promotor(es) tomando en cuenta el conocimiento que tenga(n) sobre la actividad, el acceso a recursos financieros y no financieros (propios y/o externos) que se requieren para poner en marcha la actividad y la prioridad que pueda(n) darle en su plan de vida. En otras palabras la Oportunidad está dada en términos de las posibilidades reales de su aprovechamiento por parte de quién(es) se propone(n) desarrollarla.

Este atributo tiene tanto peso que en gran medida las posibilidades de innovar o introducir las variantes que permitan diseñar un formato de negocio y de producto diferente, está perfectamente relacionado con el grado de involucramiento, conocimientos, información y creatividad que tenga(n) su(s) promotor(es). Y estas son capacidades y posibilidades que se deben tener o desarrollar, para encarar una oportunidad de negocio.

A MANERA DE EJEMPLO

El caso de un emprendedor que deseaba crear un negocio vinculado al sector alimentos, que consistía en la preparación de platos a base de un tipo de ave común en países de clima templado; de hecho el concepto lo pudo apreciar en otro país y pensó que quizás se podía explotar en Venezuela.

El hecho es que ya tiene más de un (1) año experimentando y aprendiendo sobre la forma de tratar este tipo de alimento (maduración, conservación, cocimiento y hasta innovar en la forma de lograr sabores distintos). La formación profesional de este emprendedor poco tiene que ver con el tratamiento de alimentos, lo que explica a todas luces el tiempo que le ha tomado conocer la materia prima de lo que finalmente será su producto; pero esto no es el único problema, también requiere de una inversión considerable en equipos para pasar de las pruebas pilotos de laboratorio a la producción industrial.

Ahora bien, este amigo emprendedor sabe que el dinero es posible de conseguir si logra desarrollar un concepto alternativo en alimentación bajo el formato de comida rápida y logra demostrar que hay mercado para este producto, entonces el problema central aparentemente radica en el conocimiento y experticia técnica que no tiene para acelerar el proceso de

maduración de la idea de negocio, alrededor de los medios para controlar las propiedades del producto (sabor, textura, olor, color, etc.). Por mucho interés que ha puesto en su idea, está claro que tiene limitaciones que van más allá de su empeño e intuición.

En estas condiciones, hasta ahora lo que existe es un idea y no una oportunidad de negocio. La opción más lógica parece ser asociarse con un técnico en alimentos o alguien que tenga los conocimientos para ello, de lo contrario corre el riesgo de encontrar las respuestas para cuando otro ya haya comenzado a facturar.

EJERCICIO Nº 3 REPASANDO LA LECCIÓN

Veamos nuevamente lo que UD. considera es una oportunidad de negocio, para ello le proponemos realizar un *check list* a la luz de los criterios indicados en el recuadro siguiente. Fíjese bien que analizar la "oportunidad", a diferencia de cuando tenía "una idea de negocio" en donde se le preguntaba por su percepción, cuando se le pregunta ¿responde a una necesidad? la respuesta UD. la puede dar diferente, ya que es probable que haya investigado, tenga un mayor conocimiento lo que le permite afirmar que no es solo una percepción, un "yo creo", sino que su respuesta que parte de "un dato" de la realidad que UD. ha estudiado.



Marque con una "X" en la columna del SÍ o del NO según se corresponda en cada criterio.

CRITERIOS	SÍ	NO
1. Responde a una necesidad		
2. Puedo realizar el producto necesitado		
3. Se tiene claro el perfil del cliente potencial.		
4. Resulta de una manera diferente de ver el sector		
5. La puedo desarrollar a partir de mis propias capacidades y posibilidades actuales		
6. Existe un volumen atractivo de clientes		
Cumple con los cinco (5) criterios		

Si luego de analizar cada criterio, UD. concluye que si cumple con los cinco criterios, el camino estará despejado para continuar pormenorizando las acciones para avanzar en su materialización, y lo que sigue es la sección III.3 EVALUANDO LA OPORTUNIDAD (ver página 42 del Manual).

Si no cumple con los seis (6) criterios señalados, no estamos realmente ante una Oportunidad de Negocio o al menos no hay suficientes elementos para considerar que lo sea, ante lo cual tenemos dos posibilidades:

- 1) Analizamos con mayor detenimiento cómo transformar esta Idea en una Oportunidad de Negocio y completamos el EJERCICIO 2, ó bien,
- 2) Trabajamos en función de la identificación de una nueva Idea de Negocio con lo cual retomamos el EJERCICIO 1.

III.2 ENCONTRANDO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO REALMENTE INNOVADORAS



En la sección II.4 de este Manual, UD. puede encontrar algunas estrategias para generar ideas de negocio; hemos visto que una oportunidad de negocio es algo más que una idea. Ahora bien, si fuese fácil detectar las oportunidades de negocio tal vez habría más empresas y empresarios de los que actualmente conocemos.

Tan solo señalaremos que la mayor parte de las veces las oportunidades de negocio surgen del propio campo de experiencias de vida del emprendedor, en el plano profesional, laboral y hasta familiar; esto significa que existe un campo de incalculables dimensiones para que UD. pueda generar ideas e identificar oportunidades de negocio.

Una cosa si está clara, la principal característica de una oportunidad de negocio innovadora es que implica asumir el riesgo de poner en práctica “lo no existente en el medio para el cual se está planeando su desarrollo”. Por esta razón, podríamos sugerir analizar las tendencias como forma de intuir, inferir o suponer cambios que pueden propiciar el surgimiento de la oportunidad para un nuevo producto; insistimos en que se trata de un riesgo calculado, que el emprendedor decide asumir, visto que posee un conocimiento diferenciado de la realidad. Podemos decir que “ve cosas”, que los otros no se percatan.

UN EJEMPLO CLÁSICO EN ESTA MATERIA

¿Cómo se “inventó” el producto “POS IT” de 3M?. Ese pedacito de papel engomado, que nos sirve para anotar algo sobre un documento, en el escritorio, o sobre un libro, o cartelera, y que luego de usarlo, lo botamos. Se sabe, que el laboratorio de investigación de dicha empresa, logró sintetizar una “pega que no pegaba”, y a todo el mundo le pareció obvio que eso era un fracaso pero... uno de los trabajadores de dicha corporación descubrió que podía utilizar esa “pega que no pegaba” para marcar la página de su Biblia, y luego despegarla sin dañarla. Con eso descubrió uno de los productos estrellas actuales, de dicha corporación, y todo, por haberse atrevido a darle otro uso a algo, que otros habían desechado.

III.2.1 ENFOCARSE EN LAS TENDENCIAS

En líneas generales, analizar con detenimiento las características de los cambios que ocurren en nuestra sociedad y que pueden describir en cierta forma algunas tendencias, permiten identificar áreas en las cuáles descifrar oportunidades de negocio. Es clásico el informe que en décadas pasadas hizo la investigadora Popcorn sobre las tendencias en Norteamérica, y que si nos atrevemos a construir una analogía para nuestra realidad. En el caso específico de los países latinoamericanos es posible registrar algunas tendencias claves en el corto plazo, como son el incremento de los niveles de desempleo o subempleo, el déficit de viviendas o la caída del ingreso real.

Estos y muchos otros acontecimientos de alguna manera reflejan o advierten sobre posibles cambios a futuro en la dinámica social de países en los cuales se presenten situaciones como las anteriormente señaladas, que indudablemente se constituyen en fuentes de oportunidades de nuevas áreas de negocio. Centrar la atención en el desarrollo de nuevos servicios o el diseño de nuevos bienes que se ajusten a estas nuevas realidades, es una forma de practicar el pensamiento creativo orientado hacia la innovación.

Vale la pena señalar que hablar de una “tendencia” es diferente a intentar predecir o adivinar lo que ocurrirá; la tendencia se refiere a aquello que puede ocurrir sobre la base de un análisis de cierta información obtenida a partir de eventos y datos estadísticos que permiten caracterizar una situación y su comportamiento reciente; por ello es importante ante todo observar y valorar información confiable que nos indique lo que está pasando en determinadas áreas como la salud, la educación, la economía, el ocio y entretenimiento, la tecnología y sus aplicaciones, etc.

Pero veamos algunas de las tendencias que pueden implicar fuentes de oportunidades de negocio.

<p>LAS RELACIONADAS CON CONDUCTAS Y ESTILOS DE VIDA</p>	<p>“Estar en forma”: Dentro de las actividades con mayor auge en los últimos tiempos, las asociadas al cuidado corporal (por estética figura y atlética), y a la salud como consecuencia de lo anterior, ha supuesto un importante posicionamiento de bienes y servicios relacionados con este fin. Desde artefactos hasta distintos tipos de bebidas forman parte de la oferta en un segmento que lejos de ir estabilizándose, continua evolucionando y ofreciendo crecientes oportunidades a las innovaciones.</p>
	<p>“Necesidad de información”: Con la presencia de las Tecnologías de Información (IT) y la Internet, se produce un fenómeno importante en cuanto al manejo de información. De siempre ha sido importante para las empresas y las universidades la gestión de información, y hoy día conforme al desarrollo del sector de las (IT) es posible desarrollar líneas de servicio que permitan racionalizar la búsqueda de información.</p>
<p>LAS RELACIONADAS CON LA SITUACIÓN ECONÓMICA NACIONAL E INTERNACIONAL</p>	<p>“Caída del ingreso familiar”: La inestabilidad suele ser una característica de las economías latinoamericanas; el efecto económico producido por escenarios inflacionarios y por las contracciones económicas producidas por la debilidad de los aparatos productivos existente en cada país, conducen a situaciones de niveles significativos de caída de los ingresos familiares.</p> <p>Esta situación exige ensayar el desarrollo de productos sustitutos, nuevas presentaciones, nuevos atributos que podrían dar cabida a la creación de empresas más eficientes capaces de ofrecer mejores precios a cambio de las mismas prestaciones de los bienes o servicios demandados.</p>
	<p>“Interdependencia de las economías nacionales”: Los acuerdos y tratados comerciales celebrados y por celebrarse entre Venezuela y otras naciones, ofrecen oportunidades de intercambio y desarrollo de oportunidades de negocio en torno a bienes y servicios complementarios. Por otra parte, es posible que en muchos casos haya un efecto positivo sobre la intensidad del flujo comercial, lo que viene a representar un mayor conocimiento de las condiciones y posibilidades en los mercados transfronteras.</p>
	<p>“Aumento de las actividades en un sector de la economía nacional”: Otra manera de identificar oportunidades de negocio consiste en hacer seguimiento a las políticas gubernamentales orientadas a incentivar el desarrollo de la actividad privada, a través de la promoción de inversiones en determinados sectores; si bien en la mayoría de los casos esto supone el manejo de cuantiosos recursos (fuera del alcance de un pequeño inversionista), normalmente existe la posibilidad de desarrollar actividades comerciales conexas al área de inversión que se trate de impulsar.</p>

III.3 EVALUANDO LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN FUNCIÓN DE NUESTRAS CAPACIDADES E INTERESES

El Dr. Louis Jacques Fillion, Catedrático de la Escuela de Estudios Económicos de Québec en Canadá, ha propuesto un cierto número de interrogantes que uno puede hacerse para valorar desde un plano más personal, por ello diferente y complementario, la oportunidad de negocio que hayamos identificado. De esas interrogantes se han seleccionado 15 y son las que a continuación proponemos que UD. se haga y responda para sí:

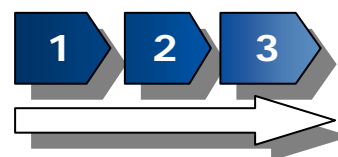


1. *¿Me interesa realmente?*
2. *¿Me interesa realmente trabajar en esta actividad a tiempo completo o medio tiempo?*
3. *¿Tiene esta oportunidad de negocios el potencial necesario para satisfacer mis expectativas de ingreso y ganancias?*
4. *¿Vale realmente la pena el esfuerzo?*
5. *¿Es una actividad legal?. ¿Es ésta compatible con mis valores morales?*
6. *¿Es compatible con lo que yo soy?, ¿Me permite realizarme?, ¿Me permite evolucionar?*
7. *¿Deseo trabajar con el tipo de personas que esta oportunidad requiere?*
8. *¿Pertenece esta oportunidad de negocio a algo fundamental en la lista de áreas que me interesan actualmente?*
9. *¿Realmente me gusta?*
10. *¿Es una actividad agradable, placentera, algo que yo pueda lograr con tranquilidad?*
11. *¿Estoy dispuesto a llevar el ritmo de vida que esa actividad requiere?*
12. *¿Poseo los conocimientos, las habilidades y la experiencia requerida para este tipo de actividad?*
13. *¿Cuento con el tiempo, el interés y las habilidades que se necesitan para aprender todo lo necesario con el fin de llevar a cabo esta oportunidad de negocios?*
14. *¿Cuento con los conocimientos suficientes del mercado, de los clientes y de los proveedores como para gerenciar bien este tipo de actividad?*

15. *¿Tengo las suficientes capacidades financieras y cuento con el acceso a los suficientes recursos financieros como para que la actividad me resulte interesante, para que la oportunidad de negocio sea interesante y factible para mí?*

Desde luego, es probable y deseable que no todas estas preguntas concluyan en simples afirmaciones o negaciones. Más aún, existen algunas preguntas que más allá de descalificar una oportunidad real, lo que pueden significar es que requerimos de una mayor elaboración o es posible un replanteamiento, como en el caso de las preguntas 14 y 15. Lo que sí está claro, es que según el grado de interés en iniciar una empresa, es conveniente optar por aquella oportunidad de negocio para la cual la(s) respuesta(s) a estas interrogantes las tenemos bien ubicadas.

Si luego de realizar esta evaluación, UD. se siente poco seguro(a), no se preocupe no es fácil llegar a la primera vez. El entrenamiento es lo más prudente en estos casos y hay que tomar con calma cada acierto y cada vuelta atrás, a final de cuentas nos estamos equivocando en papel. Si está convencido de tener en sus manos lo que desea, pues siga adelante hasta la ESTACIÓN TRES, la última de este Manual.



IV. ESTACIÓN TRES: EL PLAN DE TRABAJO PARA CONSTRUIR EL MAPA DEL NEGOCIO

“Emprender” es sobre todas las cosas “actuar para lograr lo que nos proponemos” y es precisamente esto lo que han hecho todos aquellos individuos emprendedores que hoy día han logrado convertirse en exitosos empresarios.

Una vez realizado los ejercicios anteriores, tendremos la posibilidad de seleccionar aquello que finalmente resulte de nuestro interés y ante lo cual estemos en mejores posibilidades y condiciones de desarrollar. A partir de este momento debe dar inicio un proceso de análisis y recolección de información que asegure los detalles del diseño del proyecto de empresa, incluyendo los pasos que estratégicamente habrán de ser dados para su concreción.



IV.1 COSAS QUE CONVIENE PRECISAR ANTES DEL PLAN DE TRABAJO

Veamos las siguientes premisas “de la idea de negocio a la empresa que se quiere”:

PREMISAS	INTERPRETACIÓN
<i>“Los activos de una empresa tienen poco valor sin la existencia de los clientes”.</i>	Por más que nos entusiasmemos con la idea de una oficina grande, tener el mejor PC, nombre llamativo, papelería de inmejorable presencia... finalmente encontrar los clientes es lo que va a tener sentido. Comience el edificio desde las bases para su desarrollo y no desde el <i>Pent House</i> .
<i>“La tarea fundamental de la empresa es crear y mantener clientes”.</i>	No basta con lograr identificar el segmento de mercado al cual dirigirnos y en función de lo cual determinar lo que finalmente ofreceremos... es indispensable delinear estrategias de para lograr la fidelidad de los clientes que nos permita desarrollar ventajas competitivas en el tiempo. No estamos solos y mucho menos si se tiene éxito.
<i>“La satisfacción del cliente es resultado de la empresa en su conjunto”.</i>	Finalmente, detrás de todo buen producto debe haber una buena empresa. Cuidar cada detalle desde el principio será fundamental para alcanzar los objetivos trazados.

Tomando en cuenta estas premisas como punto de partida, debemos proceder entonces a registrar en detalle todo cuanto favorezca la definición de la empresa que se quiere. Para ello, un primer asunto a

resolver es determinar cuál es la información que se necesita para que de la formulación estratégica del negocio, se derive en la empresa.

IV.2 LA INFORMACIÓN QUE NECESITA SABER.

A continuación le presentamos un conjunto de elementos que le orientarán en la identificación de la información que UD. puede estar necesitando:



- 1) ¿Cómo es el Producto que esta interesado en ofrecer?. Piense en un prototipo.
- 2) Liste los Clientes a los que potencialmente les puede interesar.
- 3) En función de los Clientes potenciales identificados, defina los atributos exigidos por estos clientes potenciales y que deben ser cubiertos por el Producto definido.
- 4) Describa el proceso que permitirá la prestación del servicio o la elaboración del bien, destacando las posibles fuentes de desperdicio asociadas a las operaciones del proceso (tiempo de espera, bienes defectuosos, almacén de bienes terminados, retrabajo, devoluciones, etc.)
- 5) Liste los insumos que se requieren para la prestación del servicio o la elaboración del bien.
- 6) Defina los atributos que deben cumplir los insumos para asegurar la calidad del producto.
- 7) Identifique los Proveedores que potencialmente podrían ofrecer los insumos requeridos con la calidad requerida.
- 8) Identifique la competencia (directa e indirecta) y aprecie que ofrece actualmente a los Clientes que potencialmente nos interesa. Piense en:
 - a. ¿Cómo diferenciarnos?.
 - b. ¿Cómo podemos ofrecer algo diferente?.
 - c. ¿Es posible alguna innovación asociada al producto?.
 - d. ¿Qué me puede permitir destacarme ante la competencia?.
- 9) Determine las alianzas estratégicas que se pueden o deberían establecer con miras a fortalecer el funcionamiento del negocio.
- 10) Identifique las características de la tecnología empleada actualmente o que potencialmente podría incorporarse para crear alguna ventaja competitiva.
- 11) Determine los factores del entorno que, en general, pueden afectar el desenvolvimiento del negocio a corto, mediano o largo plazo.

IV.3 ¿DÓNDE BUSCO LA INFORMACIÓN QUE NECESITO?

Una vez que he determinado las cosas que sé y las que no conozco, defino un plan para organizar la búsqueda de información. En este caso será importante determinar las fuentes de obtención de la información tomando en cuenta el diseño del prototipo del producto; con eso en mente es que puedo algunas de las siguientes fuentes:



- a) Entrevistas a clientes potenciales. ¿Quiénes y cuándo?.
- b) Visitar a competidores potenciales. ¿Quiénes y cuándo?.
- c) Contactar a proveedores potenciales y verificar posibilidades de suministro. ¿Quiénes, cuándo y para qué?.
- d) Observación del proceso actual de elaboración del bien o de la prestación del servicio. Si es un producto novedoso, no existente en el mercado, observo también los posibles productos sustitutos
- e) Consultar a especialistas (legal, tecnología, mercadeo, finanzas, etc.). ¿Quiénes, cuándo y para qué?.
- f) Consultar a revistas o material bibliográfico relacionado. ¿Cuáles y para qué?.
- g) Consultar por Internet. Búsqueda por palabras claves. ¿Cuáles y para qué?.
- h) Visitar universidades, incubadoras de empresas o institutos de desarrollo tecnológico. ¿Cuáles y para qué?.

IV.4 ¿CÓMO ORGANIZAR LA INFORMACIÓN?

Una vez que han sido precisados todos estos aspectos, estamos en posibilidades de ensamblar nuestro Mapa de Negocio. A continuación sugerimos completar el siguiente esquema:



Elaborado por Francisco Rodríguez S. / Director General del INFOEM y Presidente de FIM-Productividad

A partir de este esquema podremos visualizar en conjunto todos los factores asociados a la gestión de la empresa que estamos interesados en crear. Finalizado este proceso, es posible que hayamos logrado concentrar la información necesaria para respondernos si realmente lo que pensamos es UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

En caso de ser afirmativa la respuesta no queda otra cosa que iniciar la elaboración de un *Plan de Negocios*, instrumento que permitirá efectuar las cuantificaciones necesarias para el despliegue de la propuesta de empresa y lograr los apoyos requeridos para su puesta en marcha. Para esta labor se recomienda buscar el apoyo y la orientación de algún especialista en esta materia, de manera que podamos contar con una visión objetiva y complementaria sobre las definiciones que se van logrando.

Las universidades y más concretamente el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) de INFOEM y los Servicios de Preincubación de atención a emprendedores, suelen ser un apoyo de suma pertinencia para la etapa siguiente en tanto que permite niveles de vinculación con servicios que en adelante servirán de soporte esencial para la empresa.