

EMPRENDIENDO

Herramientas para Emprendedores en Formación



EMPRENDIENDO

**HERRAMIENTAS PARA
EMPRENDEDORES EN FORMACIÓN**



AGRADECIMIENTOS

Este material fue producido por la Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Participaron activamente de la redacción (por orden alfabético): Lic. Cecilia Bentolila, Mgter. Luciano Crisafulli, Lic. David Mir, Lic. Helena Rabacedas.

Participaron activamente de la revisión (por orden alfabético): Cr. José Arduh, Lic. Lorena Gontero, Lic. Sonia Macchiarola, Lic. Luciana Omati, Ing. Marcela Pasquali, Sr. Marcos Vazquez.

La dirección estuvo a cargo de Mgter. Luciano Crisafulli.

El libro “Emprendiendo” se publica en el mes de Noviembre de 2014, Córdoba, Argentina.

LA IMPORTANCIA DE APOYAR A LOS EMPRENDEDORES

En nuestra provincia y en el país existen importantes empresas referentes a nivel mundial en materia de innovación, calidad y valor agregado. Grandes empresas que le venden al mundo y que generan miles de puestos de trabajos llevando bienestar a muchas familias. Sin embargo, estas empresas fueron en sus inicios pequeños emprendimientos familiares liderados por grandes emprendedores que con pasión, esfuerzo y perseverancia pudieron cambiar sus realidades y principalmente la de sus entornos, contribuyendo al progreso de sus pueblos.

Sabemos que el sistema tradicional de trabajo está cambiando. Las nuevas tecnologías aplicadas al ámbito educativo y productivo exponen a nuestros jóvenes a un entorno global cada vez más competitivo. Por ello es esencial dotarlos de herramientas y habilidades que les permitan destacarse y lograr con éxito sus objetivos.

Ser emprendedor es una actitud que debemos tener en todo ámbito de nuestras vidas. Es tener iniciativa propia, ser proactivo. Es pasar de la idea a la acción. Es salir de la zona de confort. Es tener tolerancia al fracaso, porque un emprendedor que se cae una o diez veces no fracasa, sino que aprende una nueva forma en cómo hacer las cosas de una mejor manera. Es trabajar en equipo complementando habilidades. Es asumir riesgos, comprometerse y perseverar. Es transformar realidades utilizando la creatividad. Es querer mejorar nuestro estado de situación, el de nuestra familia y el de la comunidad.

En este marco presentamos el manual “Emprendiendo”, con el objetivo principal de fomentar la cultura emprendedora en nuestros jóvenes. De esta manera se contribuye con el nacimiento futuro de nuevos emprendimientos productivos que aporten valor a nuestra matriz productiva y que generen nuevos puestos de trabajo, potenciando el desarrollo social y económico de nuestra querida provincia de Córdoba.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| AGRADECIMIENTOS..... | 5 |
| LA IMPORTANCIA DE APOYAR A LOS EMPRENDEDORES | 7 |

PARTE 1.....11

DE LA IDEA AL PLAN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 1:

| | |
|--|-----------|
| ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR? | 13 |
| Otras definiciones de emprendedor..... | 14 |
| Emprendedor ¿Se hace o se nace? | 16 |
| Motivos para emprender | 16 |
| Emprender como actitud de vida..... | 17 |
| <i>Palabra Especializada Juan Santiago</i> | <i>18</i> |
| Rol social del emprendedor | 19 |
| El emprendedor social | 20 |
| <i>Emprendedores de ayer, empresario de hoy:</i> | |
| La Buona Pasta:..... | 23 |
| <i>Para recordar.....</i> | <i>25</i> |

CAPÍTULO 2: ¿QUÉ TIPO

| | |
|--|-----------|
| DE EMPRENDEDOR SOY?..... | 27 |
| Cómo saber si soy emprendedor | 27 |
| Los modelos clásicos | |
| de la cultura emprendedora | 28 |
| <i>Actividad 1 ¿Tenés actitudes emprendedoras? .</i> | <i>29</i> |
| Tipos de emprendedores | 30 |
| Emprender desde el Barrio..... | 31 |
| Emprender desde la Escuela | 32 |
| Diferencias entre emprendedor y empleado ... | 34 |
| <i>Actividad 2: Las ventajas y desventajas de emprender.....</i> | <i>36</i> |
| Diferencias entre emprendedor y empresario .. | 36 |
| De emprendedor a empresario | 37 |
| ¿Qué hace falta para emprender? | 37 |
| <i>Palabra Especializada Mario Barra</i> | <i>38</i> |
| ¿Quiénes tienen espíritu emprendedor?..... | 39 |
| Decodificando el ADN emprendedor: | |
| Sus principales características..... | 39 |
| <i>Emprendedores de ayer, empresario de hoy:</i> | |
| Balines Apolo: | 44 |
| <i>Para Recordar:</i> | <i>45</i> |

CAPÍTULO 3: ¿CÓMO APRENDER

| | |
|---|-----------|
| A EMPRENDER? | 47 |
| Los errores más habituales del emprendedor. | 47 |
| <i>Palabra Especializada Edgardo Donato.....</i> | <i>49</i> |
| ¿Qué barreras debe superar el emprendedor? | 50 |
| Motivaciones y pasión para sortear los obstáculos..... | 51 |
| <i>Emprendedores de ayer, empresario de hoy:</i> | |
| Infoxel: | 52 |
| <i>Para Recordar:</i> | <i>54</i> |

PARTE 2.....55

DE LA IDEA A LA ACCIÓN

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 4: ¿CUÁNDΟ COMIENZO A EMPRENDER?..... | 57 |
| La decisión de emprender | 57 |
| El miedo al fracaso | 57 |
| Claves para superar el miedo a emprender..... | 57 |
| <i>Palabra Especializada</i> Andrés Pallaro | 58 |
| Más allá de los límites | 59 |
| Ideas para estimular tu espíritu empreendedor..... | 59 |
| <i>Emprendedores de ayer,empresario de hoy:</i> | |
| JUNOT:..... | 60 |
| Para recordar..... | 63 |
| | |
| CAPÍTULO 5: ¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN EMPRENDIMIENTO? | 65 |
| La idea de negocio | 65 |
| <i>Actividad 3</i> ¿De dónde podes sacar ideas para tu propio negocio? | 68 |
| Recursos para emprender..... | 70 |
| <i>Palabra Especializada</i> Marisa Failla | 71 |
| El socio de nuestro emprendimiento..... | 72 |
| El equipo de trabajo | 73 |
| El entorno emprendedor | 75 |
| Fases del proceso emprendedor..... | 76 |
| <i>Emprendedores de ayer,empresario de hoy:</i> | |
| Vanesa Durán:..... | 78 |
| Para Recordar: | 80 |
| | |
| CAPÍTULO 6: ¿CÓMO ARMAR EL MODELO DE MI EMPRENDIMIENTO? .. | 81 |
| Modelos, planes y estrategias de negocios | 81 |
| Modelo de negocios | 82 |
| Modelo de negocio Canvas | 83 |
| Validación, calidad y escalabilidad..... | 88 |
| Pivoteo | 91 |
| Para recordar | 92 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 7: ¿CÓMO VENDER NUESTRO PRODUCTO ? | 93 |
| Aprender a vender la idea: ¿qué es el “elevator pitch”?..... | 93 |
| Estrategias para Vender Más..... | 93 |
| Conocé a tus Clientes..... | 94 |
| Tipos de Clientes | 95 |
| <i>Emprendedores de ayer,empresario de hoy:</i> | |
| Arval:..... | 96 |
| Para Recordar: | 98 |
| | |
| CAPÍTULO 8: ¿QUÉ DEBO TENER EN CUENTA EN MI PLAN DE NEGOCIOS? | 99 |
| La utilidad del plan de negocios | 99 |
| Componentes básicos de un plan de negocio | 100 |
| Análisis de clientes y mercado | 100 |
| Descripción del producto o servicio..... | 101 |
| Organización, equipo humano y asignación de tareas: | 101 |
| Métodos de producción..... | 102 |
| Normas sanitarias y de seguridad | 102 |
| Promoción, publicidad y venta..... | 103 |
| Inversión inicial y puesta en marcha del emprendimiento | 103 |
| Aspectos jurídicos para montar el negocio... .. | 104 |
| Determinación del costo y precio de venta del producto | 104 |
| Aspectos económicos y financieros | 105 |
| Trámites, inscripciones y registros | 105 |
| Asociativismo entre emprendedores | 105 |
| Riesgos del negocio | 106 |
| Para Recordar..... | 108 |
| | |
| CAPÍTULO 9: ¿DÓNDE APRENDO A EMPRENDER ? | 109 |
| Impulso, contención y formación | 109 |
| Formación emprendedora..... | 110 |
| Acción emprendedora | 111 |
| Políticas públicas para emprendedores | 111 |

| | |
|--|------------|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 114 |
| REFERENCIAS PÁGINAS WEB | 115 |



A decorative background element consisting of several overlapping, rounded blue shapes of varying sizes and shades, located in the upper right quadrant of the page.

1º **PARTE**

EL EMPRENDEDOR

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

Cuando hablamos del proceso emprendedor nos referimos a las distintas fases o etapas por las que atraviesa un nuevo emprendimiento, desde el momento que se toma la decisión de emprender hasta alcanzar la fase de crecimiento de la nueva empresa.

Si bien existen muchas definiciones sobre el significado de “emprender”, la mayoría de los especialistas coinciden en que el proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y accionar para concretarlas.

Emprender es una actitud de vida. Es tener iniciativa propia, ser proactivo, no esperar a que nos digan qué y cómo debemos hacer las cosas. Es animarse a tomar decisiones. Es pasar de la idea a la acción. Es salir de la zona de confort (aquella en la que estamos cómodos pero no nos permite crecer). Es agregar valor a lo que hacemos para diferenciarnos. Es asumir riesgos, comprometerse y perseverar. Es transformar realidades. Es querer mejorar nuestra situación, la de nuestra familia y la de nuestro entorno. Es trabajar en equipo complementando habilidades.

La motivación para emprender puede tener distintos fundamentos. Puede surgir por la necesidad de generar una fuente de ingreso o porque se detecta una nueva oportunidad de negocio produciendo algo que no hay o mejorando algo que ya existe. Luego, animarse a emprender depende de la personalidad de cada persona y de las habilidades que uno haya desarrollado de acuerdo a su experiencia.

Todos somos en alguna medida emprendedores, puesto que todos tomamos decisiones, arriesgamos y enfrentamos el miedo pasando a la acción. La actitud emprendedora depende de la inspiración, imaginación y creatividad, y de pasar a la acción implementando las ideas.

Para emprender debemos hacer cosas que nos guste hacer, que nos apasionen y que estén relacionadas con nuestras aspiraciones. De lo contrario, es difícil que nuestro emprendimiento perdure en el tiempo.

Además de hacer lo que nos gusta y gustarnos lo que hacemos, debemos desarrollar el talento necesario para poder llevar a cabo el emprendimiento. La capacitación y el trabajo en equipo son elementos claves. También debemos planificar y estimar si el proyecto nos va a permitir ganar dinero suficiente para que la actividad sea sostenible en el tiempo, para que crezca y nos permita mejorar nuestra situación económica y la de nuestro entorno cercano.

Para emprender se requiere ideas pero también de recursos y equipos para pasar a la acción. Es decir, primero

LOS CORDOBESES DICEN...

“Ser emprendedor es una actitud para enfrentar los desafíos en la vida. Está relacionado con la constancia, perseverancia y el no tener miedo a arriesgar y romper con el statu-quo predefinido. La pasión, el trabajo en equipo, la fuerza de voluntad, la constancia y dedicación son los componentes esenciales de un emprendedor”.

MAURO BONO,
fundador de SavantPharm.

“Un emprendedor es una persona que percibe la oportunidad, que tiene confianza en su idea, que tiene capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio, que sabe vender las ideas y, sobre todo, que tiene la capacidad de ofrecer resultados”.

ÉRCOLE FELIPA,
presidente de Manfrey.



debemos planificar qué, cómo y para quién producir. Es muy importante que definamos cuál será la “propuesta de valor” de nuestro emprendimiento, es decir, qué tendrá nuestro producto (ya sea un bien o un servicio) que lo diferencie de la competencia y que nos haga más atractivos para los potenciales clientes. Debemos pensar en ofrecer algo que no exista en

la zona o mejorar lo ya existente. Podemos optimizar nuestro producto mejorando la calidad del mismo, su presentación, su precio y la atención al cliente, brindándole información sobre las bondades de consumirlo. Para definir una estrategia de diferenciación debemos identificar quiénes serán nuestros clientes, conocer sus preferencias, establecer una relación con ellos basada en la confianza y acercarle el producto de la forma más conveniente.

Como emprendedores también debemos analizar cómo será el proceso productivo, es decir, cómo producir y qué recursos vamos a necesitar para ello. Esto nos va a permitir calcular nuestros costos. No menos importante es definir quiénes serán nuestros aliados estratégicos: socios, proveedores, empleados. Todos los que participan del proceso productivo y que son claves para el éxito de nuestro proyecto.

Finalmente, es importante lograr un equilibrio entre la tolerancia al fracaso y el enamoramiento de nuestro producto. Tomar malas decisiones y equivocarnos es parte de un proceso de aprendizaje que nos permite hacer madurar el emprendimiento, por ello debemos tomar cada fracaso como algo necesario para alcanzar el éxito, debemos perseverar realizando las modificaciones pertinentes para mejorar. Pero al mismo tiempo debemos tener cuidado de no cometer el error de no ver las señales que el mercado nos da, simplemente porque nuestro producto nos parece el mejor, es decir, aunque nuestro producto nos parezca el mejor, son los consumidores quienes tienen el poder de confirmarlo.

Debemos ser flexibles, aceptar el error y saber adaptarnos a los cambios de manera ágil y rápida. Si realizamos las cosas siempre del mismo modo, vamos a obtener los mismos resultados. Si nuestro emprendimiento no funciona no quiere

dicir que debamos cerrarlo, pero sí debemos analizar el por qué y modificar lo que no esté funcionando, para que nuestro proyecto vaya creciendo y mejorando en el tiempo, adaptándose a las necesidades de la gente.

OTRAS DEFINICIONES DE EMPRENDEDOR

Otras definiciones aseguran que emprender es una forma de enfrentarse al mundo; es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto. Quienes eligen esta forma de vida disfrutan con la incertidumbre de qué pasará mañana. Así, un rasgo que caracteriza a los auténticos emprendedores es que no contemplan la posibilidad de fracaso. Es por esto que emprender no es una acción puntual, sino que es una actitud de vida, y el auténtico emprendedor disfruta emprendiendo, el acto de emprender es un medio y un fin al mismo tiempo.

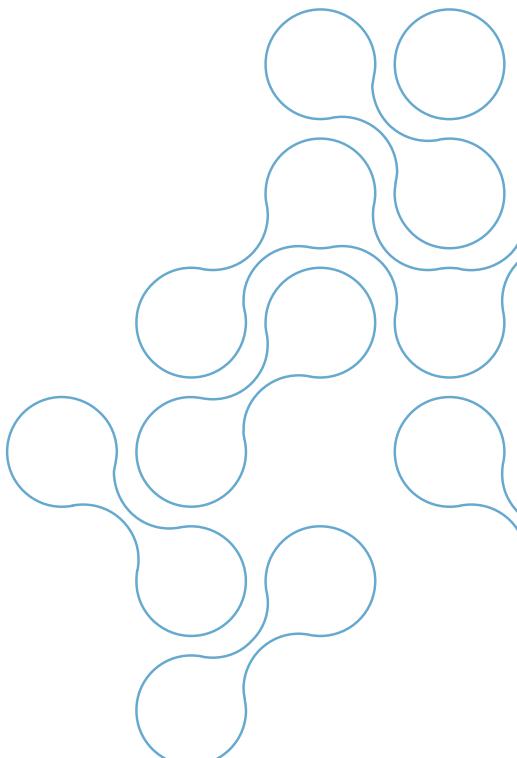
Cuando analizamos este concepto en nuestro país, resulta interesante la afirmación propuesta por Silvia Torres Carbonell, quien plantea que por cultura, por coyuntura y por historia, el argentino es emprendedor: “Nuestros abuelos eran inmigrantes, es decir, emprendedores natos. A su vez, las crisis permanentes han creado una cultura en la que uno debe crear sus propios recursos para subsistir. El argentino es muy creativo, el miedo al fracaso no lo inmoviliza (cree que lo puede todo) y tiene un nivel de educación relativamente alto, un dato en absoluto menor. Puede haber muchas definiciones de emprendedor, pero una manera simple de describirlo es como una persona que crea un valor que antes no existía. El emprendedor es alguien que ve o busca una oportunidad (no la espera), y que encuentra la forma de transformarla en una realidad exitosa, sin contar con todos los recursos al momento de llevar su idea a la práctica”.

Los emprendedores crean riqueza a través de la innovación; perciben las oportunidades, las “sienten”, toman los riesgos frente a la incertidumbre, abren nuevos mercados, diseñan nuevos productos y desarrollan procesos innovadores.

Esto nos lleva a pensar otra característica propia del emprendedor, resaltada por muchos especialistas quienes señalan que la mayoría de los emprendedores son siempre “rebeldes con causa”. Carlos Sterin y Rubén Szych los definen de la siguiente manera: “Son personas disconformes, que cuestionan el modo en que se desarrolla la actividad a la que se dedican y buscan un cambio: sin esa rebeldía no podrían ser innovadores. Saben que avanzar en la vida, es decir, cumplir metas y ser mejores personas simultáneamente, sólo es posible con entusiasmo, siendo innovadores y diferentes”.

Entonces, ¿quién es, concretamente, un emprendedor? Un emprendedor es una persona real con defectos y virtudes, con temores y limitaciones, que se propone la misión de llevar adelante un proyecto, de tirar del carro. Pero no es una persona perfecta, sino un sujeto que actúa y convierte una realidad desfavorable en un ambiente propicio. Como afirman los mencionados autores: “para un emprendedor los defectos del mundo real son desafíos y no obstáculos insalvables. En este sentido decimos que un emprendedor es un ser humano excepcional, y la excepción radica en que se diferencia de los destructores de personas, de los aplastadores de talento humano. Sin embargo, para llevar a cabo su misión, muchas veces se sobrepone a sus temores más profundos, no acepta las presiones de su entorno familiar y ‘le roba’ tiempo a su vida personal para continuar con su misión. Incluso, en ocasiones, sus colaboradores serán una extensión de su familia, y sus obligaciones exigirán distribuir su tiempo entre todos. Además, deberá desarrollar hacia su equipo de trabajo una sensibilidad similar a la que prodiga a su familia. Y ello requiere de mucho equilibrio, mucho coraje y una gran autodeterminación”.

Córdoba es una de las provincias emprendedoras por excelencia, con un sinnúmero de personas “innovadoras y diferentes”. En su geografía habitan miles de individuos que forjaron su vida profesional y laboral abriéndose camino a partir de la creación de sus propios negocios. Es por esto que las definiciones más reales sobre qué se entiende por emprendedor seguramente surjan de los propios emprendedores y empresarios.



EMPRENDEDOR ¿SE HACE O SE NACE?

Mucho se ha escrito y dicho sobre este tema. ¿Se nace emprendedor o una persona puede desarrollar el espíritu emprendedor a lo largo de su vida? ¿Es algo que se puede adquirir en el colegio o son solamente los “elegidos” que nacen con ganas de empezar una empresa por sí mismos?

“Todos nacemos potencialmente emprendedores pero el ámbito donde nos desarrollemos impactará en el pasaje del potencial a la acción. La familia, los amigos, la educación, la comunidad donde vivimos y la relación con mentores/detractores incidirá sistémicamente en nuestro ser y actuar emprendedor”.

EDGARDO DONATO,
fundador de Mundos E

Claro está que los emprendedores no son otra especie de ser humano; muchos no provienen de padre o madre emprendedores, ni forman parte de una gran cadena de emprendedores que llegarán hasta el final de los tiempos. Muchos emprendedores surgieron de familias en las que ellos fueron los primeros en comenzar un emprendimiento.

A diario muchos de nosotros estamos emprendiendo en pequeñas cosas. Desde la infancia nos motivamos con la pasión por lo desconocido, pero ese ánimo de aventura a veces se va apagando porque ingresamos a la zona de confort, viviendo la vida rutinaria de seguir los pasos que veníamos caminando, o que otros caminaron. Esto no necesariamente tiene que ser malo, pero definitivamente no es la única opción.

La capacidad de detectar oportunidades y de contar con la virtud de pasar de la idea a la acción para crear valor, es la gran diferencia entre quienes ocultan su talento y quienes deciden ir al frente.

MOTIVOS PARA EMPRENDER

“Creo que la motivación para emprender algo es disfrutar y querer lo que uno hace además de tener un objetivo final claro. De ahí en más buscar las herramientas para lograrlo”

SUSANA MARZOLLA,
fundadora de Susana Marzolla Arte y Sabor

Generalmente se cree que la principal razón por la que una persona elige y toma la decisión de emprender es puramente económica; sin embargo, esta creencia poco tiene que ver con los motivos más profundos que conducen a alguien a ser protagonista y pasar a la acción.

El deseo de iniciar un negocio puede surgir, además de lograr independencia económica, del aprovechamiento de una oportunidad del mercado, o por la necesidad de un logro personal, por un anhelo, o hasta para ayudar a un sector determinado de la sociedad. Lo cierto es que puede haber tantos motivos como personas existan.

En palabras de los emprendedores cordobeses, frases como “trascender, conseguir un logro personal, el desafío de crear algo diferente, y sentirse realizados”, fueron comunes denominadores al ser consultados sobre sus motivaciones. Y hay más: “Hacer algo grande, poder valerse por sí mismo, crear algo propio y sustentable, ayudar a otros con una actividad, dejar huella en el ámbito que se desenvuelve, no depender de un trabajo en relación de dependencia, sentirse vivo...”.



EMPRENDER COMO ACTITUD DE VIDA

“El emprendedor no se resigna ni se da por vencido ante los obstáculos o adversidades, sino que ve oportunidades y desarrolla nuevos proyectos creativamente para mejorar su calidad de vida y la de otros”.

LOS CORDOBESES DICEN...

“Es la búsqueda y el entendimiento de que las cosas pueden ser mejor. Un emprendedor es un disconforme de un actual status, que ama, quiere y emprende una acción de cambio en su vida. Es una persona que se apasiona y transmite esa pasión a otros transformándose y transformando la sociedad, habiendo tomado la decisión consciente o inconsciente de ser un motor del cambio hacia algo más bello”

RAFAEL IBAÑEZ,
director de
Impulsar, Córdoba

FUNDACIÓN INICIA

Es habitual que se entienda al emprendimiento sólo como una actividad económica con un propósito de lucro, asociándose al desarrollo de oficios, profesiones, organizaciones de artistas, profesionales, artesanos y hasta la constitución de pequeñas empresas; es decir, cualquier forma de organización que persigue la obtención de un beneficio económico ya sea mediante la venta de un bien o la prestación de un servicio. Pero como dijimos anteriormente, queda claro que ser emprendedor no sólo hace referencia a la actividad económica. Emprender es una actitud de vida y está más allá de tener un emprendimiento propio; es una forma de ser, de sentir y de vivir. Desde este punto de vista, emprender significa no quedarse con la opción más fácil sino luchar por lo que queremos de nuestra vida y la de nuestra comunidad.

De acuerdo con esta definición, todos somos potenciales emprendedores, sólo bastaría con poner en marcha los sueños o proyectos y trabajar en su ejecución. Es justamente este accionar el que marca la diferencia entre soñador y emprendedor: mientras quien emprende pondrá manos a la obra en la concreción de sus ideas, quien sueña seguirá dando forma a un pensamiento que nunca se materializará.

EMPRENDER, UN ESTILO DE VIDA

JUAN SANTIAGO,
empresario, co-fundador, presidente
y CEO de Santex.
Co-fundador de Incutex.

“En los últimos años el ecosistema emprendedor cordobés ha crecido exponencialmente, lo que ha ayudado a que aquellos que nacieron para emprender, encuentren hoy los recursos y los medios para llevar a cabo sus ideas”.

El “emprendedor” es aquel que quiere cambiar el mundo con su idea, y esa es su motivación principal.

Desde los 23 años comencé a vivir siguiendo mis instintos, movido por mi pasión e intentando siempre hacer realidad cada idea que soñé. Hace 14 años co-fundé Santex, empresa líder en Argentina dedicada al desarrollo de software, y en 2012 Incutex, company builder de startups tecnológicas, convirtiéndome en inversor y mentor estratégico de cuatro startups.

Desde hace varios años, participo activamente del ecosistema emprendedor, buscando inspirar a las personas y dejarles una nueva idea que los mueva al cambio.

EMPRENDEDOR SE NACE.

Muchas veces me preguntaron si emprendedor se nace o se hace, y a pesar de que hoy existan argumentos encontrados al respecto, la respuesta me surge naturalmente: desde

que nací nunca me imaginé haciendo otra cosa.

24/7. Si hay algo que está claro desde un comienzo en todo emprendimiento es que, en la mayoría de los casos, el resultado es directamente proporcional al esfuerzo.

Hay que olvidarse de los horarios y vivir el proceso con pasión y sin restricciones. El emprendedor no espera los viernes para descansar, los espera para poder trabajar más tranquilo durante el fin de semana, sin interrupciones para llegar más rápido a su meta.

FRACASAR PARA

TENER ÉXITO. Me costó mucho aprender a aceptar la frustración que ocasionan los fracasos. En una oportunidad, un emprendedor muy exitoso me contó que había fracasado en sus primeros cinco proyectos antes de tener éxito en el sexto. Fue entonces cuando entendí que el fracaso te enseña muchas cosas, entre ellas, a no tropezar con la misma piedra y a animarse a volver a apostar por una nueva idea. Los emprendedores tenemos que aceptar que el fracaso es también parte del desafío.

EL EMPRENDEDOR

ELIGE SOCIOS, NO

AMIGOS. El equipo es todo. Elegir con quién emprender es clave para alcanzar el éxito. Generalmente elegimos a un amigo o a aquella persona con quien nos sentimos más cómodos porque piensa igual que nosotros. Pero lo que

es realmente importante en un emprendimiento es que los socios agreguen valor y diversidad de opinión, sumando fortalezas diferentes pero complementarias. ¡Quizás la mejor manera de conservar a nuestro amigo sea seguir jugando al fútbol los sábados!

DETRÁS DE CADA EMPRENDEDOR...

Elegir bien a tu pareja puede hacer la diferencia entre que encuentres la fuerza necesaria para seguir adelante y tener éxito en el emprendimiento, o que lo abandones ante la primera adversidad. Esta es una realidad que muchos emprendedores no tienen en cuenta. Cuando uno decide emprender, quien está a tu lado debe acompañarte en los altos y bajos, en los tiempos de certeza e incertidumbre. Esta persona es el pilar principal sobre el cual el emprendedor se sostiene cuando las cosas no van como uno esperaba.

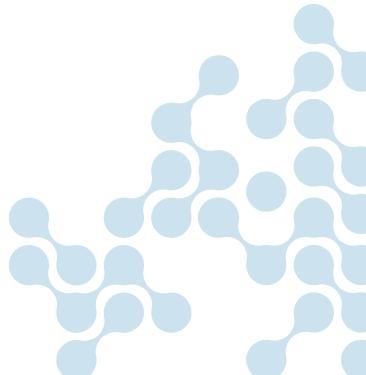
¡PLATA PARA LEVANTARSE DEL SILLÓN!

Durante el proceso de selección de Incutex es común escuchar que los emprendedores responden a la pregunta “¿qué necesitas?”, con la respuesta “plata”. Es un error depender de la billetera de inversores para lanzarse a emprender. El emprendedor debería ver a la inversión como una herramienta más del mix necesario para que el proyecto crezca al punto deseado, pero nunca como una excusa para no levantarse del sillón y empezar.

ROL SOCIAL DEL EMPRENDEDOR

“Existen dos funciones muy claras del emprendedor: una es construir riqueza en términos amplios. No solamente riqueza económica, sino riqueza social, medioambiental... hacer más de algo que hoy no existe. Básicamente, crear. Y en segundo término, generar oportunidades, también desde el punto de vista amplio, oportunidades de trabajo, oportunidades de expresar los talentos, oportunidad de descubrir cosas que antes no existían”

PABLO VERDENELLI
Director de Infoxel



El emprendedor juega un rol relevante en el proceso de desarrollo económico y social, considerando su aporte al empleo, la innovación, la flexibilidad de la organización industrial, la especialización eficiente de los agentes económicos y la diversificación de la estructura productiva.

Pero su incidencia no se refleja sólo en términos de generación de empleo y productividad. El emprendedor suele ser un “modelo” imitado por muchos otros actores de la sociedad y como tal debe ser el inspirador permanente de los cambios en su ámbito.

Como dijimos anteriormente, desde hace muchos años Córdoba es cuna de emprendedores y, por tanto, lugar de personas que pretenden dejar su huella, generando un impacto en la sociedad. Es por ello que nadie mejor que estos empresarios y emprendedores para explicar cuál es el rol que un emprendedor ocupa y debe ocupar en la sociedad.

Muchos hacen central hincapié en la generación de puestos de trabajo, con los efectos sociales que esto genera. En esta línea, Juan Blangino, de Mosaicos Blangino, indica que “el rol de los emprendedores para cualquier nación es fundamental ya que en sus manos está la posibilidad de generar fuentes de trabajo y, de esta manera, reducir los niveles de pobreza en el mundo. Sin duda que mientras más emprendedores haya, más posibilidades de nuevas empresas habrá y con ellos más gente que pueda ganarse el pan de cada día por medio de un puesto de trabajo digno”.

Una visión similar pero desde una mirada un poco más integral sobre el rol social de los emprendedores, aporta Enrique Umbert, dueño de Macroprint, quien analiza su capacidad para el cambio. En este sentido, asegura que el emprendedor es un artífice del cambio en la sociedad, ya que acciona sobre la realidad desde la disconformidad con lo establecido a través de la pasión, la visión, el liderazgo y el optimismo constructivista. “De esa forma genuina y valiosa, genera empleo e inclusión social, logrando una sociedad más justa y equitativa. Los emprendedores del futuro -cada vez con mayor responsabilidad social- crearán nuevos mundos y, desde esa dialéctica superadora, movilizarán a la sociedad hacia una comunidad más evolucionada e inclusiva”.

Por su parte, el emprendedor Diego Martínez, fundador de Reinas Argentinas, se centra también en la generación de empleo pero apor tando un nuevo valor a esta visión, considerando la generación de

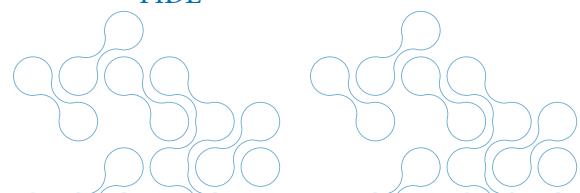
LOS CORDOBESES DICEN...

“Ser Emprendedor es salir de la zona de confort en busca de desafíos, una búsqueda personal donde se potencian y mejoran las habilidades personales. Emprendedor es quien, con su ejemplo, contagia e inspira a los demás que sean colaboradores para la realización de grandes logros”

JORGE IGNACIO LOPEZ,
presidente en AVEIT

“Un emprendedor es toda persona proactiva y/o con iniciativa propia, que tiene ganas de progresar y crecer. Que se capacita permanentemente y desarrolla alguna actividad en beneficio propio, modificando el entorno en el que se desenvuelve”.

SALVADOR GIORDANO,
FIDE



LOS CORDOBESES DICEN...

“Ser emprendedor es un estilo de vida basado en las ganas de crear, innovar y crecer”.

ANDRÉS COLOMBO,
Incubadora UNC

“Para sembrar energía, ideas, conocimientos y recursos que uno tiene y poder cosechar los resultados que muestran todo lo que podemos aportar, a nosotros, a nuestro entorno y a la sociedad en general.”

MARISA FAILLA,
Presidente de Fundación Inclusión Social.

“Es importante emprender para desarrollar y lograr un sustento propio, con el anhelo de generar trabajo para sí mismo y para otros.”

SALVADOR GIORDANO
FIDE

empresas “más justas”. El emprendedor es el motor del cambio: “Como emprendedores tenemos la obligación de hacer empresas más justas para mejorar los problemas mundiales. Las empresas más sustentables en el tiempo son las empresas comprometidas con la sociedad. Hoy más que nunca debemos entender que un país es un sistema, un tejido social, donde el estado, las ONG, las escuelas y las empresas deben trabajar en conjunto, para el beneficio colectivo. Como emprendedores podemos crear un mundo más justo, generando empleo, compartiendo cultura y creando nuevos esquemas mentales en los trabajadores que luego los duplicarán en sus hogares, y con el tiempo serán parte de los valores de la comunidad”.

Hugo Piazze, de Vidrios Piazze, coincide con todos los empresarios anteriores y agrega el valor de la transmisión de cultura y de sueños: “El emprendedor es uno de los eslabones principales de la sociedad ya que es generador de soluciones. Trabaja para crear bienestar y satisfacer necesidades materiales y espirituales de la sociedad en la que vive. Es generador de empleo, es creador de cultura y es creador de sueños, no sólo del suyo sino de todos los que lo rodean”.

Por último, para Mauro Bono, el rol del emprendedor va evolucionando a lo largo de su desarrollo. En un comienzo intenta sobrevivir, luego vivir, posteriormente crecer, luego ser sustentable y posteriormente trascender. “En cada etapa va cumpliendo con diversos roles sociales y a medida que su grado de desarrollo se acerca al final de cada etapa, el impacto en la sociedad es mayor, ya que no sólo buscará su desarrollo personal, sino el de las personas que integran la empresa, de todos los que la rodean y de la sociedad en general”.

Si bien ahora entendemos el rol social que tienen los emprendimientos económicos, existen además emprendimientos que surgen con el propósito de generar un impacto social y que van más allá de lo económico. Así surge la figura de lo que se conoce como emprendedor social.

EL EMPRENDEDOR SOCIAL

Un emprendedor social es aquella persona que ha creado y dirige una organización que está orientada a la creación de valor social a través de nuevas ideas, productos o servicios. Estas organizaciones utilizan herramientas y metodologías de los negocios tradicionales, pero no se consideran “Organización con fines de lucro”. Realizan una actividad empresarial que tiene por objetivo hacer frente a los problemas de la sociedad, pero aun así necesitan generar ingresos para subsistir y tener un modelo sustentable. En otras palabras, son empresas que, con diferente tamaño, forma jurídica y ámbito de actuación, han utilizado el mercado para alcanzar un objetivo de cambio social. Y es que la creación de valor social puede entenderse como el fin último y la razón de ser del emprendimiento social, pero usando para ello herramientas y conceptos típicos de empresas convencionales.

Las definiciones de emprendimiento social suelen contener algunos elementos en común:

- **Creación de valor social;**
- **Soluciones innovadoras a problemas sociales**
- **Uso de principios y herramientas empresariales;**
- **Cambio social.**

Retomando el tema de las motivaciones, lo que motiva a los emprendedores sociales es generar un impacto positivo en la sociedad, crear productos o servicios que solucionen problemas de sectores más vulnerables o que no son atendidos completamente por las empresas o el mercado.

A diferencia de ONGs o Fundaciones, las empresas sociales comercializan un producto o servicio y realizan una actividad empresarial, de esa forma poseen una fuente de ingresos que le permite ser sostenible en el tiempo y lograr mayor impacto social a lo largo del tiempo, sin depender de donaciones o de filantropía. Además, el hecho de contar con ingresos le brinda la posibilidad de afrontar la contratación de profesionales para que trabajen en la organización, aportando su experiencia, formación y vocación, a un salario aceptable. De esta forma, se puede atraer a personas talentosas, con formación y vocación, que puedan dedicarse profesionalmente a trabajar por una causa social, y que no necesariamente tengan que trabajar en una empresa consolidada para tener desarrollo profesional. Es así que las empresas sociales surgen para aportar valor a la sociedad y para atender los problemas de sectores más marginados, llegando a solucionar problemas a los que la filantropía o las acciones del gobierno no llegan a cubrir. Y lo hacen conviviendo con el mercado y con una economía capitalista.

Pero los mecanismos de mercado no sólo le dan beneficios económicos a estas empresas sociales. También proporcionan mejores prácticas para la planificación, la estrategia, la comunicación, los procesos internos, contabilidad, contacto con clientes y beneficiarios, etc. En la gestión de las empresas sociales se deben utilizar las metodologías de una empresa tradicional, y se debe dar importancia a las ventas y a los ingresos que tendrá la empresa, se debe competir con otros productos y también se debe tratar de ser siempre mucho más eficiente en los costos. Entonces por ejemplo, se va a medir cuál ha sido la ganancia y cómo han sido las ventas, y también se va a medir cuál ha sido el impacto social que se ha generado y cuál ha sido la ganancia social. Como organización, debe disponer de una visión y una razón de ser, y es a partir de ahí que se definen qué cosas que deben medirse.

Se entiende que se deben generar ingresos, pero no debe ser lo que se persiga como fin, sino que el dinero es un medio para llegar a lograr el fin social o ambiental que se persigue.

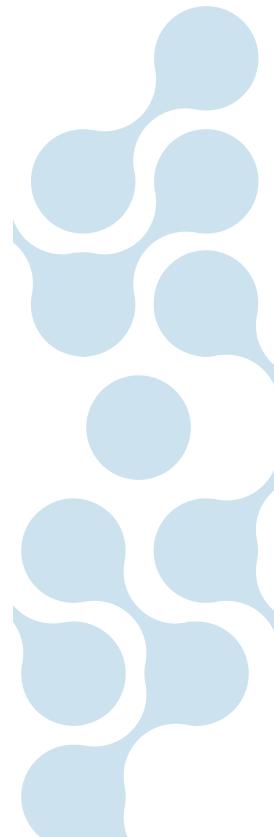
En las empresas sociales se debe ser especialmente eficientes en los procesos, y buscar soluciones innovadoras a los problemas, buscando maximizar el impacto social y hacerlo sostenido en el tiempo. No deben descuidarse los aspectos de negocio y se tiene que mantener un equilibrio entre cuánto esfuerzo se invierte en la causa social y cuánto se dedica a la parte de negocios.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta, es que no deben confundirse a las empresas sociales con las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial que realizan empresas, éstas últimas son actividades que las empresas realizan para contribuir con la sociedad y con el entorno que las rodea, sin embargo, no es la misión principal de la empresa. También existen empresas que brindan un producto o servicio que solucione un problema de

LOS CORDOBESES DICEN...

"Para aquellos que quieren un país próspero y en crecimiento, emprender es la mejor manera de lograrlo pues la producción es el motor que pone en marcha a una sociedad generando riqueza y fuentes laborales, donde radica la verdadera inclusión social."

JORGE LAWSON,
Fundador de Fundación E+E

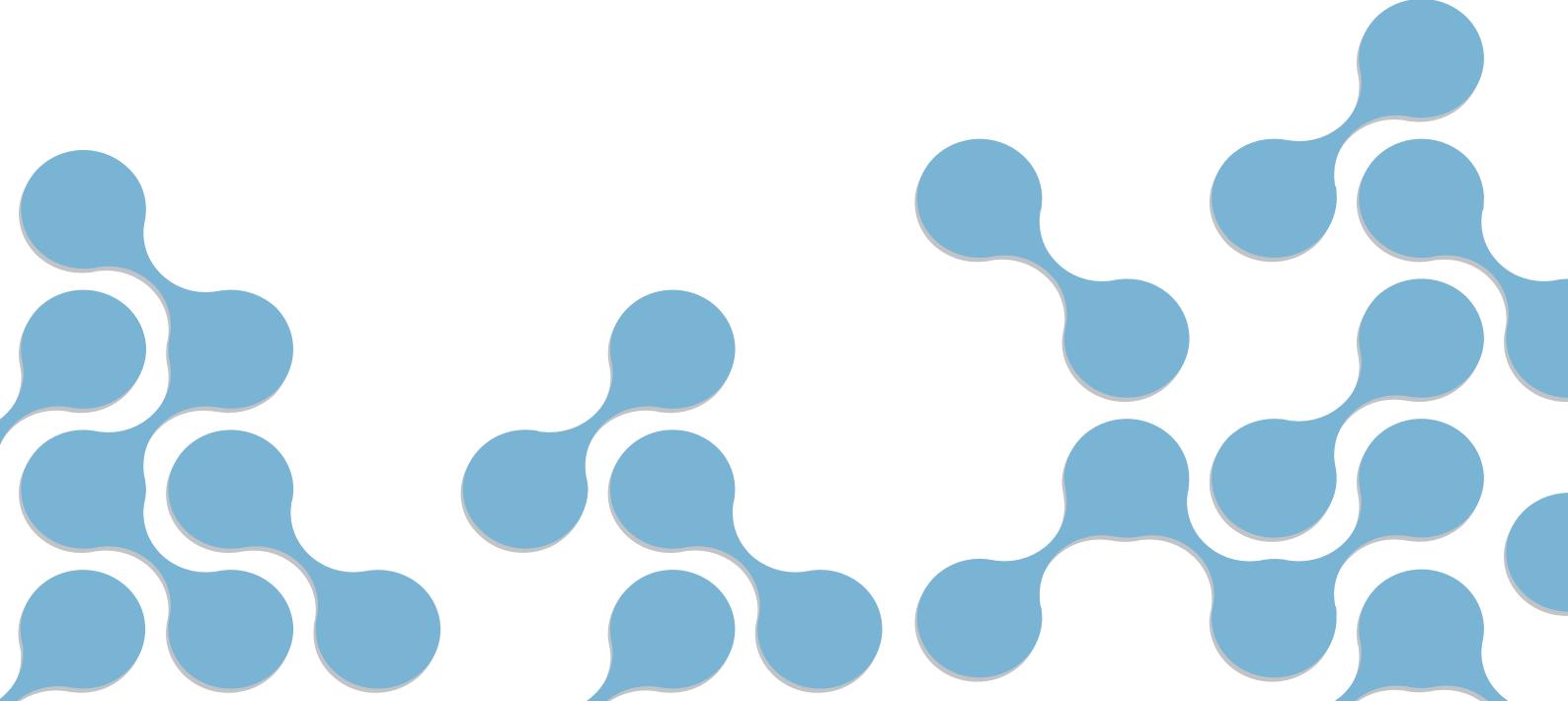


la sociedad en general, pero que no necesariamente es un problema antes no resuelto o que afecte a sectores marginados. Las empresas sociales se caracterizan por atender a sectores a los que no se les presta mucha atención desde el mercado y por brindar una solución a la que antes no tenían acceso.

Una de las empresas que está trabajando en este tema es la Aceleradora de Empresas Sociales y Coworking Njambre, en la ciudad de Rosario. Ellos trabajan identificando, dando contención y conectando ideas y proyectos innovadores de emprendedores que buscan llevar adelante empresas sociales. Comenzaron a trabajar en el 2012 y tienen proyectos como:

- **Energe:** Soluciones de energía térmica. Energe busca solucionar la falta de acceso a gas natural fuera de la red, el costo de las garrafas, y la quema de combustible fósil en el calentamiento del agua, diseñando y comercializando calefones solares y otros productos vinculados al calefaccionamiento de viviendas.
- **Mamagrande:** Es una empresa social biotecnológica que transforma el problema del agua con contaminantes en soluciones de energía (bio-etanol) o materiales (plástico biodegradable) al mismo tiempo que regenera servicios eco-sistémicos. Está diseñada bajo un modelo innovador de bio-refinería auto-sostenible, integrándola a la cadena productiva industrial de manera cíclica, sin competir con la comida; generando riqueza social, natural y económica.
- **Arbusta:** Arbusta brinda servicios tecnológicos de impacto al mundo corporativo. Su misión es empoderar a mujeres y jóvenes de sectores postergados, formándolos y promoviendo su desarrollo socio-laboral “en y desde” su territorio, a través de la producción de servicios digitales.

¿SE TE OCURRE ALGÚN EMPRENDIMIENTO QUE PUEDAS INICIAR QUE SOLUCIONE ALGÚN PROBLEMA DE TU ENTORNO?



EMPRENDEDORES DE AYER, EMPRESARIO DE HOY:

LA BUONA PASTA

Monte Maíz es una localidad del sudeste de la provincia de Córdoba (departamento Unión). Como en el resto de la región, allí es de gran importancia la actividad agrícola, en especial la producción de soja, maíz y trigo en ese orden de importancia. También es reconocida por ser un destacado polo agroindustrial ya que alberga a las más grandes empresas de maquinarias agrícolas. Pero no sólo es conocida por esas grandes industrias: los fideos de Monte Maíz son una marca registrada en el país, y la Buona Pasta es la empresa que se encarga de fabricarlos.

Este negocio surge como tal en 1992, cuando Jorge Dimateo decidió continuar con el pequeño emprendimiento casero de elaboración de pastas frescas que había iniciado una tía años atrás sólo para un pequeño grupo de familias del pueblo. "En ese momento comenzamos con mi mujer en un lugar muy pequeño de sólo 20 metros cuadrados, con dos pastalindas a mano (máquinas para fabricar pastas caseras), una balanza a reloj, un mostrador, una mesa, un secador de fideos hecho a mano con palos de escoba y nuestro objetivo era elaborar todo tipo de pastas caseras. Trabajábamos a sol y sombra, con muchísimas ganas de crecer porque en aquellos tiempos teníamos muchas necesidades económicas", recordó Dimateo.

Al tiempo decidieron sólo fabricar fideos secos ya que las pastas rellenas les demandaban mucho tiempo de elaboración. A modo de referencia, la producción de fideos en los comienzos era de una bolsa de 50 kilos de harina por semana. De forma lenta pero con pasos sostenidos, las ventas comenzaron a crecer y de comercializar los productos solamente en su localidad, distribuyeron a negocios de lugares cercanos, lo que los llevó a mudarse a un local más grande. "Tenía un Dodge 1500 año 1972 y

En esta sección te contamos algunas historias de emprendedores que lograron crear su empresa y que hoy generan muchos puestos de trabajo, generando un impacto social y económico en nuestra provincia.

con ese vehículo repartía mi producto. Recuerdo que la primera producción fueron 20 paquetes de 400 gramos cada uno. ¡No puedo explicar lo que fue secarlos, embolsarlos y dejarlos listos para la venta! Tampoco fue fácil convencer a la gente de la calidad de los productos; en muchos lugares nos abrieron las puertas –eso nos daba ganas de seguir-, pero en otros comercios nos costó mucho llegar a que confiern en nuestro producto", puntualizó el emprendedor de Monte Maíz.

DE MONTE MAÍZ AL PAÍS

Hoy la Buona Pasta cuenta con 60 distribuidores que comercializan el producto en 14 provincias de la Argentina y si bien aún no exportan, tienen en sus planes a mediano plazo comenzar a incursionar en el mercado internacional. Según Dimateo, el paso de "pequeño a grande" fue con "mucho sacrificio, días sin dormir y con verdaderas necesidades de dinero", pero si de algo está seguro es que nunca se imaginaron tal crecimiento, ni mucho menos que se reconozca al pueblo de Monte Maíz como la localidad de los fideos más ricos de la Argentina. "Día a día nos llegan mensajes y cartas de clientes 'fanáticos' de nuestro producto, felicitándonos por la calidad y por el crecimiento de la empresa. Realmente somos agradecidos por todo lo bueno que nos pasó y muy conscientes de que nada fue de casualidad: lo buscamos, lo soñamos y hoy lo disfrutamos junto a mis hijos", dijo Dimateo y reconoció que en este importante salto los distribuidores tuvieron un rol protagónico, ya que se "pusieron la camiseta" de la empresa cuando no había ninguna seguridad sobre el éxito del producto, porque en ese momento el mercado fideísta era escaso y había pocas marcas líderes que comercializaban.

En palabras del emprendedor, la clave que llevó a la consolidación de lo que había empezado como un micro emprendimiento fue



concentrarse en la fabricación de un producto de calidad, siempre con el claro objetivo de que se convierta líder en el mercado. “Era un sueño grande, pero hacia allá fuimos”.

TROPEZAR Y APRENDER DE LOS ERRORES

Claro que como ocurre en todo camino al éxito, se cometen errores que en su mayoría tienen que ver con las ganas de crecer pero sin tener un plan estratégico para hacerlo. “En el afán de vender y vender en poco tiempo, creímos que el producto se iba a ser conocido solo. Y ese fue uno de los primeros errores: creer que alcanza únicamente con hacer un producto de calidad para que la marca despegue. Muy por el contrario, fueron necesarias varias estrategias de comunicación y promoción para dar a conocerlo y que recién en ese momento comprueben su calidad”, recordó el emprendedor.

Otra equivocación –o falta de visión- de los iniciadores de la Buona Pasta fue considerar que innovar en sistemas informáticos no tenía ninguna importancia. Sobre esta situación, Dimateo creía que alcanzaba sólo con llevar la contabilidad de la empresa en un cuaderno, al

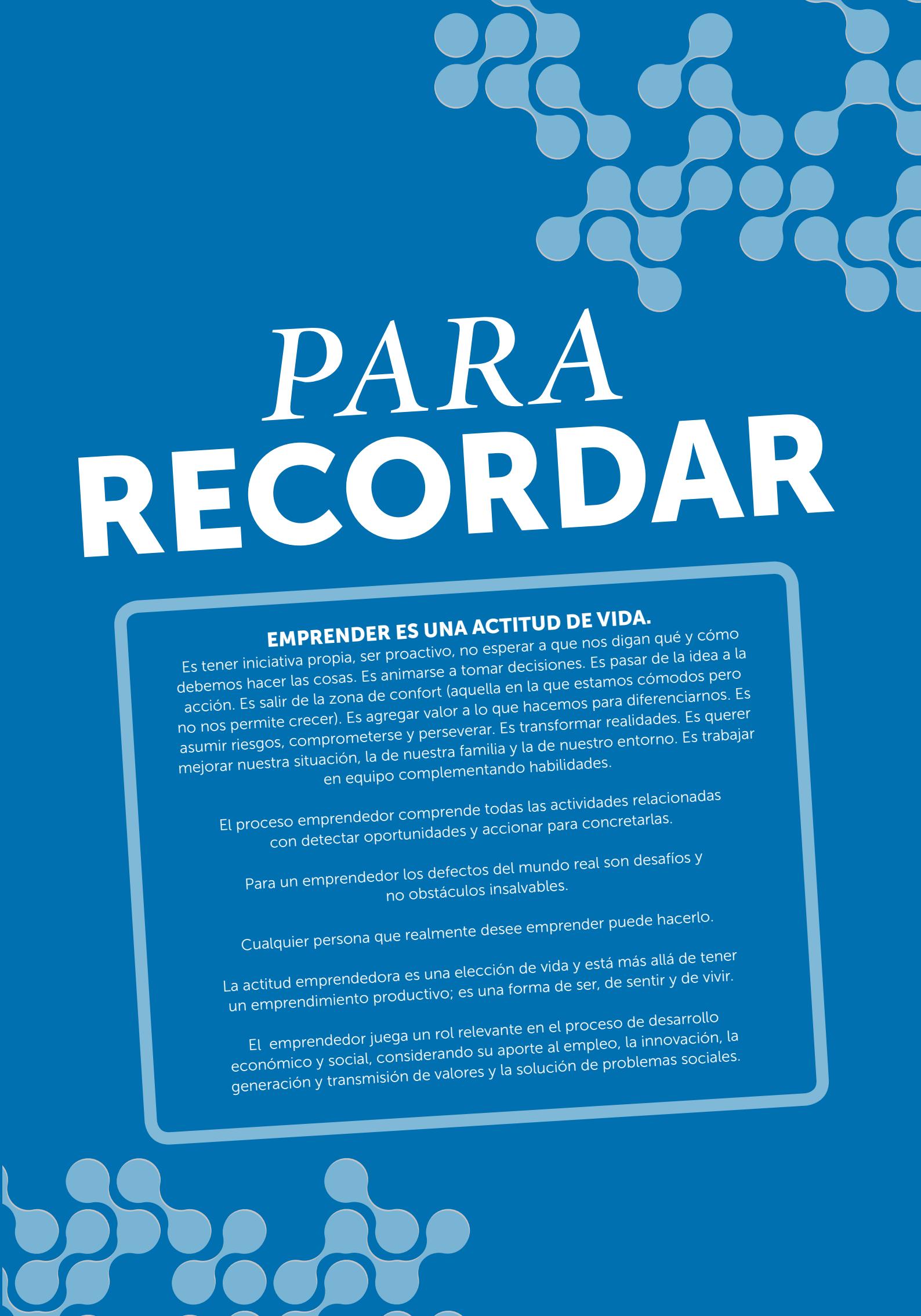
mejor estilo almacenero. Más allá de que fue un error que se remedió exitosamente con el tiempo, es importante destacar en este punto que la profesionalización de las personas que trabajan en una empresa que comienza siendo una pequeña iniciativa muestra una cierta resistencia a dejar de hacer las cosas de la “forma casera en que siempre la hicieron”. “En todos los rubros la competencia es feroz y no debemos quedarnos atrás. Nos dimos cuenta que es muy importante innovar todo el tiempo para generar expectativas y confianza en nuestros clientes”.

Además, consideró que para que un negocio sea exitoso, no es suficiente tener una buena idea; sino que se debe determinar si existe suficiente mercado para el producto, estudiar a la competencia, y elaborar un plan de negocios para dirigirnos hacia donde cada uno quiere llegar. “Nosotros nos dimos cuenta que el sector fidebero era atractivo cuando detectamos un mercado insatisfecho y observamos que era viable para que podamos introducir nuestro producto. Y lo atractivo también se descubrió cuando pudimos demostrar que tecnológicamente era posible producir ese producto de calidad y que era económicamente rentable”.

PARA EMPRENDER, LO QUE HACE FALTA:

- **UN CONSEJO:** saber mirar hacia atrás es el motor que te empuja a seguir en la carrera; saber escuchar de aquel que sabe, es el aprendizaje más sabio que podemos lograr.
- **UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN:** recordar y contar mi pasado, porque me motiva a seguir logrando satisfacciones.
- **UN MOTIVO PARA SEGUIR:** lograr que nuestro producto y nuestra empresa sean reconocidos a nivel mundial, el sueño es compartido... es gigante... ¡pero allá vamos!
- **NUNCA DEJAR DE:** ir para adelante ante cualquier adversidad, un tropiezo no es caída. Todo problema tiene solución y si estamos convencidos de lo que queremos lograr, se logra.





PARA RECORDAR

EMPRENDER ES UNA ACTITUD DE VIDA.

Es tener iniciativa propia, ser proactivo, no esperar a que nos digan qué y cómo debemos hacer las cosas. Es animarse a tomar decisiones. Es pasar de la idea a la acción. Es salir de la zona de confort (aquella en la que estamos cómodos pero no nos permite crecer). Es agregar valor a lo que hacemos para diferenciarnos. Es asumir riesgos, comprometerse y perseverar. Es transformar realidades. Es querer mejorar nuestra situación, la de nuestra familia y la de nuestro entorno. Es trabajar en equipo complementando habilidades.

El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y accionar para concretarlas.

Para un emprendedor los defectos del mundo real son desafíos y no obstáculos insalvables.

Cualquier persona que realmente deseé emprender puede hacerlo.

La actitud emprendedora es una elección de vida y está más allá de tener un emprendimiento productivo; es una forma de ser, de sentir y de vivir.

El emprendedor juega un rol relevante en el proceso de desarrollo económico y social, considerando su aporte al empleo, la innovación, la generación y transmisión de valores y la solución de problemas sociales.

CAPÍTULO 2

¿QUÉ TIPO DE EMPRENDEDOR SOY?

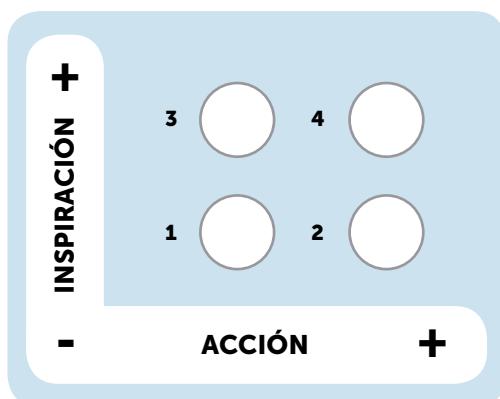
CÓMO SABER SI SOY EMPRENDEDOR

Como afirmamos antes, cualquier persona que desee emprender puede hacerlo. Sin embargo, es necesario reflexionar sobre las características actitudinales que hacen a un emprendedor. Cualquier persona puede ser emprendedora, lo que no significa que por defecto lo sea. Es necesario tomar una actitud proactiva, además de tener ideas, acompañada por la tolerancia al fracaso, la perseverancia, la pasión por los desafíos y el inconformismo en el sentido de siempre querer innovar para mejorar.

En el gráfico a continuación podemos ver un ejercicio simple y fácil que analiza en el eje vertical la inspiración o visión creativa y en el eje horizontal la capacidad de acción. Ambos ejes del cuadro debemos interpretarlos de la siguiente forma:

- **Inspiración:** está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades. Está estrechamente vinculada con la creatividad.
- **Acción:** está relacionada con la iniciativa de hacer, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas. Está estrechamente vinculada con la motivación.

MARQUE SEGÚN CORRESPONDA



1 INACTIVO: Es cuando no dejamos correr la imaginación, cuando no pensamos en nuevas ideas que nos permitan mejorar las cosas y cuando no hacemos nada para cambiar. Si estás así, es hora de pensar en positivo, siempre se pueden construir buenas cosas. Es tiempo de animarse a imaginar y crear.

2 RUTINARIO: Ocurre cuando estamos todo el tiempo haciendo cosas pero no sabemos hacia dónde vamos. Es bueno detenerse de vez en cuando para pensar si estamos haciendo lo mejor. Tenemos que preguntarnos de qué manera innovar, pensar cómo hacer mejor las cosas y luego volver a la acción.

3 SOÑADOR: Hay momentos que tenemos mil ideas pero no nos decidimos a ponerlas en práctica o las dejamos para más adelante. No hay que tener miedo, debemos tomar la decisión de emprender, de accionar y poner en marcha ese sueño que siempre tuvimos. A veces puede ayudar comenzar de a poco, pero siempre yendo en la dirección que nos permita convertir en realidad esas buenas ideas.

4 EMPRENDEDOR: Es cuando somos capaces de accionar a partir de nuestras ideas, esforzándonos para alcanzar un sueño que nos inspira. Es el equilibrio entre acción e inspiración. Es pensar y crear cosas nuevas mientras estamos en acción. Es cuando estamos comprometidos con nosotros mismos y con nuestro entorno. Cuando a pesar de los fracasos, seguimos apostando por nuestros ideales y decidimos liderar nuestro futuro.

¿VOS EN QUÉ PUNTO ESTÁS? ¿SI NO ESTÁS EN EL PUNTO 4, QUÉ TENÉS PENSADO CAMBIAR PARA SER EMPRENDEDOR?

La persona emprendedora y una sociedad emprendedora, es aquella que posee un elevado nivel de acción y de inspiración. Este tipo de cultura es característica de las personas, empresas y sociedades en que se perciben, buscan y aprovechan oportunidades constantemente y en todos los niveles con creatividad e iniciativa para la acción.

LOS MODELOS CLÁSICOS DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

Antes de adentrarnos en la cultura emprendedora, conozcamos brevemente los tipos de cultura que se conocen.

- a **Cultura rutinaria:** Una gran cantidad de personas, comunidades y empresas de todo el mundo tienen este tipo de cultura. Este tipo de personas y/o empresas se caracterizan por trabajar sin objetivos, con operaciones del día. Una persona rutinaria no tiene objetivos, ni metas claras y precisas. Su pensamiento es estático y guiado por la rutina y el tradicionalismo.
- b **Cultura burocrática:** Este tipo de cultura se genera por el crecimiento desmedido de la organización. La falta de motivación, la limitación al “no se puede” y las prohibiciones, son características de este grupo. Todo esto lleva a la parálisis y lentitud operativa. No hay decisiones rápidas, hay rigidez en el pensamiento, no hay aprovechamiento de las oportunidades, y no hay acción. Resumiendo, las características que definen a una cultura burocrática son las siguientes: Parálisis estratégica (falta de visión y acción); lentitud operativa (falta de acción – exceso de control); no aprovechamiento de oportunidades; lentitud en la toma de decisiones
- c **Cultura soñadora:** Es el caso de personas que se caracterizan por un alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción. Este tipo de personas percibe las oportunidades que existen pero cuentan con una muy baja capacidad de acción, generalmente por miedo a los fracasos.
- d **Cultura emprendedora:** La persona emprendedora y una sociedad emprendedora, es aquella que posee un elevado nivel de visión y acción. Es decir que perciben, buscan y aprovechan oportunidades constantemente y en todos los niveles con creatividad e iniciativa para la acción.

¿TENÉS ACTITUDES EMPRENDEDORAS?

Ahora que conocés las características del emprendedor, te proponemos que evalúes si tenés actitudes emprendedoras que te ayuden a ponerte en marcha. Es fácil, son 14 afirmaciones que ayudan a evaluar si estás teniendo actitud emprendedora. Asignales un puntaje del 1 al 3 de la siguiente manera: Si estás de acuerdo con la afirmación asignale un 3, si no estás muy convencido un 2 y si no estás de acuerdo un 1.

| | |
|----|--|
| 1 | ESTOY DISPUESTO A ASUMIR RIESGOS |
| 2 | LA ECONOMÍA DE MI PAÍS NO DETERMINA EL RESULTADO DE MI NEGOCIO |
| 3 | CUANDO TRABAJO, LO HAGO PARA HACERLO LO MEJOR POSIBLE |
| 4 | MOTIVO A LAS PERSONAS QUE ESTÁN CERCA DE MÍ |
| 5 | PARA TENER ÉXITO EN LOS NEGOCIOS ES NECESARIO LLEVARSE BIEN CON LOS QUE SE TRABAJA |
| 6 | TRATO DE SACAR EL MÁXIMO A MIS RECURSOS |
| 7 | SACRIFICO MI PROPIO BIENESTAR PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES |
| 8 | ME GUSTA SER RECONOCIDO POR LO QUE HAGO |
| 9 | MANEJO MUY BIEN LAS SITUACIONES DIFÍCILES |
| 10 | SOY PERSEVERANTE Y NO ME DESANIMO SI FALLO EL PRIMER INTENTO |
| 11 | BUSCO PERMANENTEMENTE NUEVAS FORMAS PARA HACER LAS COSAS |
| 12 | QUIERO GANAR DINERO |
| 13 | CREO EN LO QUE SOY CAPAZ DE HACER |
| 14 | ME LLEVO BIEN CON LA GENTE |

TOTAL DE PUNTOS



¿CUÁNTOS PUNTOS SUMASTE?



Parecería que no estás preparado todavía... ¿Tenés una idea que crees que no va a fallar? Buscá socios que te complementen, que tengan confianza en la idea, que sean capaces de afrontar los riesgos, etc.



Estás muy cerca de tener la actitud de un emprendedor. Hay que esforzarse y estudiar los pasos a seguir. Pensá qué te está faltando, ¿autoconfianza? ¿motivación? ¿manejar los riesgos? ¿encontrar maneras nuevas de hacer las cosas?



¡Excelente! ¡Tenés la actitud de un emprendedor!

TIPOS DE EMPRENDEDORES

Si bien en este libro nos estamos concentrando principalmente en los emprendedores económicos, es decir, aquellos que inician un emprendimiento productivo. No todas las personas que deciden emprender tienen las mismas características y, menos aún, las mismas razones para hacerlo. Todo dependerá del ámbito en el que se desempeña y las circunstancias reales que lo llevaron a emprender. Debajo, se detallan los distintos tipos de emprendedores según su ámbito de acción y las circunstancias que lo llevan a emprender:

1 SEGÚN SU ÁMBITO DE ACCIÓN:

Como puede visualizarse en el gráfico, según su ámbito de acción, el emprendedor puede ser económico, político, social o corporativo. A continuación describimos cada uno de ellos para que sepas qué tipo de emprendedor sos o podés ser.

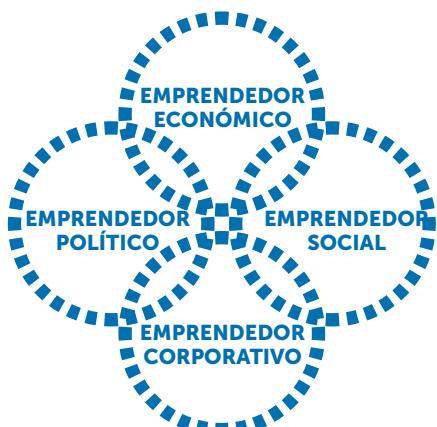
A EMPRENDEDOR ECONÓMICO: hace referencia a una persona que crea una empresa o a alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa. Son aquellos que identifican una oportunidad de negocios y crean una organización para implementarla. El emprendimiento productivo surge por necesidad o por oportunidad y puede pertenecer a diferentes rubros: industrial, comercial o de servicios. Además puede comenzar siendo unipersonal y con el tiempo ir incorporando puestos de trabajo.

B EMPRENDEDOR CORPORATIVO (O INTRA-EMPRENDEDOR): son personas con visión empresarial y si bien no crean la empresa o inician el emprendimiento, son creativos e innovadores; son emprendedores dentro de una empresa ajena. “Una empresa es el resultado de un sueño de alguien, pero muchas veces el sueño de alguien no alcanza para poder lograr el éxito y es así donde muchos sueños de muchas personas hacen que algo sea aún más exitoso. Creo que en el caso de las empresas, es imposible que sea sustentable en el tiempo si no se convierte en el sueño y el proyecto de muchos”, asegura Leonardo Destefano, gerente de Relaciones Externas de Fiat Argentina, un claro ejemplo de emprendedor corporativo.

Sobre los intra-emprendedores, Carolina Szyrko de Bancor, considera que: “es importante contar con empleados emprendedores ya que se trata de personas apasionadas en su trabajo, creadoras de nuevos negocios, ideas o proyectos que generan mayor rentabilidad para la empresa a la que pertenecen”.

C EMPRENDEDOR SOCIAL: es aquel que se orienta en desarrollar acciones que impacten de forma positiva en la sociedad. Crean capital social, articulando con distintos sectores sociales siendo su principal objetivo convertir al mundo en un lugar mejor. Como afirma Leandro Pisaroni, Director de Incutex: “Lo que motiva a los emprendedores sociales es generar un impacto positivo en la sociedad, crean productos o servicios que buscan solucionar los problemas de sectores más vulnerables o que no son atendidos completamente por las empresas o el mercado”. Encontramos emprendedores sociales, por ejemplo, en organizaciones no gubernamentales (ONG's), como fundaciones, que tienen como finalidad colaborar con algún aspecto del entorno social.

D EMPRENDEDOR POLÍTICO: es una persona que pone su capacidad de innovar, crear y hacer, al servicio de la sociedad desde instituciones públicas. Sus acciones trascienden el interés personal y privado buscando en primer lugar alcanzar objetivos para la sociedad. Son personas responsables de diseñar e implementar políticas (acciones) que tiendan a promover el bienestar general, trabajando en forma conjunta con diferentes sectores sociales.



Por supuesto que las anteriores clasificaciones no son mutuamente excluyentes, sino que una misma persona puede ser emprendedor de distintos tipos al mismo tiempo. Además, un emprendedor puede ir cambiando su clasificación a través del tiempo. Por ejemplo, una persona proactiva que hoy es empleado en una fábrica es un emprendedor corporativo, pero si mañana decide tener su propia empresa se convierte en un emprendedor económico. Un emprendedor en un momento de su carrera puede colaborar ocupando un puesto y concretar luego su propio proyecto, ya sea que se trate de un proyecto económico, social o político.

2 SEGÚN LO QUE MOTIVA LA ACCIÓN DE EMPRENDER:

A EMPRENDEDOR POR NECESIDAD: hay emprendedores que se ven obligados por las circunstancias a identificar oportunidades en el entorno. Normalmente emprenden por necesidad de generar un ingreso que sustente la vida familiar. Son aquellas personas que se deciden a emprender por una serie de circunstancias concretas de un momento determinado de su vida. La mayor parte de las veces, estas circunstancias tienen que ver con la falta de un empleo estable. Inicialmente no se les ocurre tener un emprendimiento propio pero cuando ven que han pasado meses y no han encontrado trabajo, empiezan a pensar la posibilidad de emprender como opción.

B EMPRENDEDOR POR OPORTUNIDAD: los emprendedores por oportunidad comienzan un negocio porque perciben necesidades de los consumidores no cubiertas por el mercado y desarrollan un producto o un servicio para satisfacerlas. Son personas muy observadoras y creativas que permanentemente están analizando cómo crear algo nuevo para poder emprender un nuevo proyecto. El emprendedor por oportunidad es una persona que vive con una inquietud permanente en la búsqueda de algo que le permita crecer desde lo personal y lo económico. A diferencia de los emprendedores por necesidad, los emprendedores por oportunidad no se ven en la obligación circunstancial de emprender, sino que deciden serlo por preferencia y elección propia.

Por supuesto que un emprendedor puede detectar una oportunidad a partir de una necesidad. Muchos emprendimientos surgen por necesidad al comienzo pero luego de un tiempo se convierten en emprendimientos consolidados que generan empleos a muchas personas.

EMPRENDER DESDE EL BARRIO

Son numerosos los casos de personas que deciden iniciar un emprendimiento propio utilizando para ello el capital social que su entorno más cercano puede proporcionarle. El barrio, con sus redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, es un espacio que muchos emprendedores aprovechan para iniciar allí sus emprendimientos. Considerando incluso, en algunos casos, el asociativismo entre vecinos como alternativa posible.

Las personas utilizan sus recursos sociales para conseguir, a través de la cooperación mutua, objetivos que de lo contrario serían difícilmente alcanzables. De todas maneras, es claro que no es sólo mediante estos recursos que llevan adelante sus emprendimientos. En el desarrollo de cualquier actividad económica, los recursos materiales (maquinarias, insumos, instalaciones, etc) y humanos (las personas que trabajan por el emprendimiento) son factores indispensables.

Sin embargo, en muchas ocasiones estos recursos son escasos y la necesidad de conseguir alternativas lleva a conformar grupos, que van desde niveles más bajos a otros más altos de integración. En algunos casos se forman grupos de apoyo y contención como aquellos que se

LOS CORDOBESES DICEN...

"Se puede ser empresario sin haber sido emprendedor (herederos) y se puede ser emprendedor sin llegar nunca a ser un empresario. Son dos definiciones muy diferentes y para nada contrapuestas, muchos emprendedores (iniciadores) terminan siendo grandes empresarios".

LUIS MANZANARES,

Canna Melis S.R.L,

Distribuidor Oficial de Arcor.

organizan para la participación u organización de ferias, para la búsqueda de financiamiento, o para la representación ante organismos u organizaciones de interés. Un claro ejemplo de esto son grupos de feriantes cordobeses como el grupo MateArte o la Feria Por Amor al Arte, un grupo formado por unos 20 artesanos que decidieron unirse para realizar ferias en conjunto, aunque actualmente analizan otras actividades como dictar talleres e incluso conseguir un espacio físico donde vender sus productos.

Existen, a su vez, otras agrupaciones de emprendedores que van un poco más allá en la integración, con el fin de obtener algunos beneficios de ésta. Entre las actividades que desarrollan estos grupos están, por ejemplo, la compra conjunta de insumos a costos reducidos, el uso compartido y coordinado de capital de trabajo común o la obtención de otros beneficios del grupo como el apoyo de organizaciones sociales. En este tipo de grupos se encuentra el Banco de Telas: Sentir el Arte, en el cual se desarrollan además, actividades de capacitación, participación y organización de las costureras (cada una dueña de un emprendimiento propio), quienes son socias del banco de telas y tienen a su cargo la autogestión del mismo.

Otra alternativa posible, aún más avanzada en el nivel de integración que la antes mencionada, es la conformación de emprendimientos asociativos. En el caso anterior, se trataba de emprendedores que se agrupan para obtener beneficios pero que producen y comercializan bienes o servicios de forma individual. Los emprendimientos asociativos, por el contrario, están conformados por grupos de trabajadores que cooperan produciendo conjuntamente bienes y servicios para luego venderlos en el mercado y obtener ingresos económicos de ellos.

En otras palabras, el asociativismo es una herramienta para mejorar algunas condiciones del emprendimiento como la capacidad de negociación y comercialización, la reducción de costos y provisión de insumos, el incremento de la producción y productividad, la información y capacitación, la representación institucional, el acceso al financiamiento y por qué no, mejorar la gestión del negocio. En la ciudad de Córdoba, existe hace algunos años el Taller Santa Clara, perteneciente a la organización Cáritas del Barrio Suárez. Un taller textil del que participan un grupo de mujeres elaborando acolchados, felpudos, almohadones y delantales, donde no sólo aprenden costura, producen y venden sus productos, sino que también encuentran la manera de sentirse mejor consigo mismas. Para esto también sirven los grupos asociativos.

EMPRENDER DESDE LA ESCUELA

Otro espacio socializador en que el desarrollo emprendedor puede cobrar fuerza es la escuela secundaria. Como espacio de formación y preparación para la vida laboral está cada vez más inmersa en esta propuesta de auto-empleo, tanto en lo que respecta a la formación en la disciplina como, en muchos casos, en la puesta en marcha de proyectos emprendedores de la propia escuela.

De la mano del cambio de paradigma que se viene gestando desde hace algunos años, en el que pasamos de la forma tradicional de empleo en relación de dependencia, a la búsqueda del auto empleo como vía para la realización económica y personal, se está planteando un cambio en la formación laboral que las escuelas pretenden ofrecer a sus alumnos.

Hay una tendencia, principalmente en las escuelas de la provincia de Córdoba, cuna del emprendedorismo, al desarrollo en los jóvenes de un espíritu emprendedor, no sólo brindando las herramientas teórico-prácticas sino también incitándolos a emprender en todos los aspectos de su vida, comenzando por la misma escuela. Una tendencia a convertir a estos espacios de formación y contención en verdaderos disparadores de potenciales emprendedores y, por tanto, de potenciales empresas cordobesas que contribuyan al desarrollo local.

Pero, como todo proceso, no es tan simple ni rápido. Requiere de una verdadera reorganización, de incorporar nuevos conocimientos, en la infraestructura y en la propia mentalidad de generaciones de docentes que, en ocasiones, crecieron y se formaron en un paradigma diferente. Implica también, al momento de iniciar un emprendimiento escolar, pensar y planificar en equipo, coordinar valores y proyectos, establecer prioridades conjuntas, trabajar, como referíamos en el apartado anterior, desde el asociativismo y la cooperación.

Sin embargo, este proceso está en marcha y algunas escuelas de Córdoba pueden demostrarlo. Actualmente existen interesantes ejemplos que no sólo reflejan que se puede emprender desde cualquier ámbito y espacio, sino que atravesaron muchas de las barreras propias de todo emprendimiento, trascendiendo generaciones de alumnos y docentes, y logrando lo más difícil: transmitir la pasión y el compromiso con el emprendimiento a quienes no lo idearon ni soñaron, pero que hoy lo llevan adelante con el mismo deseo, crecer y verlo convertido en una verdadera empresa escolar que motive a las otras escuelas a imitarla.

CONOZCAMOS UNO DE ESTOS EJEMPLOS QUE NOS ENORGULLECE TANTO CONTAR

EMPRENDIMIENTO ESCOLAR

NUTRIDIA

**INSTITUTO SECUNDARIO
JOSÉ MARÍA PAZ**

Desde Idiazabal, una pequeña localidad del sudeste cordobés, un equipo de docentes y alumnos de 5º y 6º año llevan adelante un emprendimiento de elaboración de milanesas de soja. Se trata de Nutridia, una fábrica elaboradora de milanesas de soja comandada por el equipo docente del Instituto Secundario José María Paz y en la que trabajan los propios alumnos. Después de 10 años de vida, este emprendimiento productivo modelo ha logrado consolidarse como una de las principales ofertas alimenticias en su zona de influencia, y está terminando de gestionar los registros necesarios para poder comenzar a colocar su producción en Buenos Aires.

LOS PRIMEROS PASOS.

“Nutridia nace en 2003, como un proyecto áulico. Tuvimos que cambiar la orientación del colegio, pasando de perito mercantil a producción de bienes y servicios con especialidad en alimentación”, cuenta Marisell Abbonizio, docente coordinadora del emprendimiento. Así, de una reunión de profesores, surgió la idea de agregarle valor a una de las principales producciones agrícolas de la zona: la soja. Investigando, innovando y capacitándose en nociones básicas de comercialización, el equipo comenzó a trabajar en la iniciativa. “Las primeras mil milanesas las regalamos para que la gente las probara”, recuerda Marisell.

La respuesta del público de la ciudad y la zona fue tal que, en poco tiempo, tenían pedidos de todos lados. Al año siguiente, lograron que la ciudad homónima de España, con la que están hermanadas, le diera al emprendimiento un subsidio con el cual pudieron comprar máquinas y construir los talleres tecnológicos, y de ese modo largaron la producción en serie.

A partir de entonces, Nutridia no paró de crecer y los reconocimientos empezaron a llegar desde los cuatro puntos cardinales. Lograron distinciones en

diversas exposiciones agroalimentarias y ganaron varios premios a la innovación productiva.

En el emprendimiento trabajan los chicos de 5º y 6º año de la escuela, más algunos ex alumnos. El año pasado llegaron a producir unos 400 paquetes de milanesas de soja por día, y así y todo no daban abasto con los pedidos.

“Nutridia sigue siendo un excelente proyecto pedagógico. Los chicos aprenden a trabajar en equipo, desarrollan habilidades técnicas, aprenden de economía social, investigan nuevos productos. Esto tiene un valor de éxito que va más allá de lo económico”, afirma con orgullo la docente coordinadora.

A LA CONQUISTA DE BUENOS AIRES.

Además de las milanesas de soja, desde Idiazabal también elaboran productos panificados de primera calidad y, para poder ingresar al mercado de Buenos Aires, están terminando de gestionar las habilitaciones ante el Senasa (RNE y RNPA). Cuando ello ocurra, la expectativa del equipo es que la producción pegue un salto cuantitativo y cualitativo, posicionando a Nutridia a nivel nacional.

Incluso, aprovechando un nuevo laboratorio de calidad en alimentos recientemente inaugurado, el emprendimiento sumará nuevas líneas de productos, agregando tallarines, ñoquis frescos y tapas para fajitas con harinas integrales. “Todo lo que ganamos con Nutridia lo invertimos en el mismo proyecto o en la escuela”, explica Marisell.

“Estamos convencidos de que Argentina debe caminar hacia la industrialización de su producción agropecuaria, y el asociativismo es una excelente manera de avanzar hacia ello”, entiende la profesora. “Nuestro sueño –se esperanza–, es que los chicos que pasaron por Nutridia y después se fueron a estudiar a otros lados, vuelvan alguna vez al pueblo para aportarle al emprendimiento desde otro lugar”.

Todo desde el humilde colegio de un pequeño pueblo del interior cordobés que no suma más de 1.500 habitantes. ¡Un verdadero ejemplo!



DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR Y EMPLEADO

Cuando comienza la búsqueda de trabajo, cuando nos llega la hora de entrar en el mundo laboral, hay que cuestionarse desde dónde podemos participar buscando la forma más satisfactoria para cada uno. Emprender un trabajo, ya sea desde un ámbito en relación de dependencia o trabajando de manera independiente, presenta un desafío: elegir teniendo en cuenta nuestros intereses personales, habilidades y el posible crecimiento que nos ofrezca el camino a seguir.

Pero para poder elegir, primero es necesario conocer algunas características del trabajo en relación de dependencia y de la actividad independiente. Si bien hay algunas diferencias que parecen obvias entre estas dos formas de generar ingresos, en realidad hay más similitudes de las que uno piensa. Y estas similitudes se encuentran principalmente en el hecho de que para que nos vaya bien debemos tener una actitud emprendedora ya sea como empleados en una empresa o como dueños de nuestro propio emprendimiento. Veamos aquí algunos aspectos que debemos tener en cuenta:

LOS CORDOBESES DICEN...

“Quien emprende debe tener por lo menos tres habilidades fundamentales: condición de líder; saber conformar y delegar en un equipo de trabajo; y tener cintura para adaptarse a los cambios continuos”.

JUAN ARDINI, Arval.

“El emprendedor hace todo, es un maestro de orquesta. Lo fundamental es tener liderazgo y muchas relaciones interpersonales. En mi caso, creo que tenía muchas de estas habilidades pero gracias a una maestría de dirección de empresas, aprendí muchas herramientas para poder llevar una empresa adelante”.

DANIEL SALOMÓN ,
www.comprandoengrupo.net

“Los emprendedores deben tener ciertas habilidades innatas, pero la clave está en enfocarse en minimizar las debilidades de cada uno”.

ÉRCOLE FELIPA, Manfrey.

1 Las horas de trabajo: Una de las primeras cosas que se analizan al pensar en esta comparación es la cuestión de las horas de trabajo. Existe el mito de que trabajando en un emprendimiento propio no tengo que cumplir horario y puedo manejar mis tiempos. Esto es así parcialmente. Si nosotros decidimos poner un local de venta al público, por ejemplo, no debemos abrir y cerrar el local adecuando el horario diariamente de acuerdo a nuestra conveniencia personal. Debemos respetar un horario todos los días para que nuestro cliente sepa cuándo puede comprar y cuando no. Si nosotros abrimos todos los días en un horario y un día decidimos abrir más tarde, podemos perder parte de nuestra clientela, lo que afecta negativamente a nuestro negocio.

Además, cuando encaramos un proyecto propio, ya sea de manera individual o en cooperación con otras personas, seremos nuestros propios jefes. Como todo depende de nuestro trabajo, el tiempo no se mide en horas trabajadas en el local sino en objetivos cumplidos, con lo cual por lo general uno no se limita solamente a un horario laboral fijo. Un proyecto donde uno es dueño, suele significar un trabajo con mucha dedicación horaria, porque mientras más esfuerzo pongamos más probabilidades tendremos que nuestro emprendimiento funcione y crezca en el tiempo.

Por su parte, muchas veces se piensa que cuando trabajamos en relación de dependencia sólo debemos cumplir el horario establecido por nuestros jefes. Sin embargo, para destacarnos dentro de la empresa, es importante trabajar por objetivos y comprometernos a cumplir con nuestras metas.

2 Las responsabilidades: Otra de las cuestiones que debemos tener en cuenta es la responsabilidad que implica ser empleado o ser emprendedor. En un trabajo en relación de dependencia, las responsabilidades pueden limitarse a las que requiere el puesto. Sin embargo, es importante para el crecimiento en nuestro lugar de trabajo tener iniciativa y proponer mejoras.

Cuando iniciamos un emprendimiento la responsabilidad y el compromiso con que vayamos a encararlo es determinante del logro o fracaso del mismo. Cumplir con la palabra, cobrar lo que el producto vale y atender bien al cliente, informándolo sobre el bien o servicio que estamos ofreciendo, son algunos ejemplos de este compromiso.

3 La estabilidad: Un tercer punto, en muchos casos crucial al momento de tomar la decisión, es la estabilidad o seguridad que puede brindar un trabajo en relación de dependencia en donde todos los meses nos pagan un ingreso determinado. Es real que da mucha tranquilidad tener previsibilidad sobre cuáles serán nuestros ingresos mensuales y saber que vamos a recibir un sueldo el mismo día todos los meses.

En cambio con un emprendimiento propio, lleva tiempo alcanzar la estabilidad de un ingreso relativamente fijo y aceptable, a veces incluso esto no se logra. Sin embargo, también es cierto que con un emprendimiento propio existe la posibilidad de generar un ingreso superior al que pudiésemos alcanzar como empleados si tenemos éxito con nuestro proyecto. Con paciencia, esfuerzo y perseverancia, se puede alcanzar la estabilidad económica.

Como se puede observar, no hay una opción que sea mejor que la otra, son diferentes formas de trabajo y de generar fuentes de ingreso para poder progresar. Incluso muchas personas tienen un empleo en relación de dependencia y en sus horas libres deciden emprender una actividad para generar un ingreso extra. Otras personas empreneden como forma de subsistencia hasta encontrar un puesto de trabajo estable. Nuestra elección dependerá entonces de la etapa por la que estemos pasando en nuestras vidas y de cada situación en particular. Dependerá también de nuestra personalidad y de nuestras habilidades.

Otro concepto que debemos aprender y que nos ayuda a tomar la decisión más conveniente para nosotros es el de “costo de oportunidad”. El costo de oportunidad de emprender, por ejemplo, es el dinero que dejamos de percibir por destinar nuestro tiempo a emprender cuando en ese tiempo podríamos estar ganando un sueldo en una empresa tal vez. Ese dinero que dejamos de percibir por no realizar una actividad para desarrollar otra es nuestro costo de oportunidad. Por ejemplo, si nosotros tenemos una peluquería y atendemos de 12 a 20 horas, en ese horario podríamos trabajar en una fábrica que nos pagaría un salario mensual, precisamente este salario mensual constituye nuestro costo de oportunidad.

Lo que está claro es que para progresar, independientemente de si tenemos un emprendimiento o de si estamos trabajando en relación de dependencia, debemos tener siempre una actitud emprendedora. Tener una actitud emprendedora significa ser proactivos, creativos, innovadores, comprometidos, perseverantes y generar “propuestas de valor” para diferenciarnos y mejorar nuestro desempeño. Debemos tomar decisiones que nos permita progresar, buscando mejorar nuestra situación, la de nuestra familia y la de nuestro entorno. Esto lleva tiempo y mucho esfuerzo, pero es posible.

En esta búsqueda es importante que encuentres tu propio camino y tomes la decisión de transitarlo con pasión, compromiso y honestidad.

LOS CORDOBESES DICEN...

*“Tenía la fuerza interior y las ganas de aprender, claramente no sabía todo lo que necesitaba, pero me capacité y a la vez me equivoqué”.
“La experiencia es uno de los activos más importantes de las personas y eso se logra transitando el camino. Las habilidades técnicas y humanas son necesarias para ser un emprendedor exitoso, pero se pueden desarrollar y adquirir a lo largo de la vida”.*

MAURO BONO, SavantPharm.

“Debe existir al menos una pequeña llama interna para ser emprendedor, y la mayoría de las personas la tiene en mayor o menor medida. Luego hay competencias como la resistencia a la frustración, la intuición, la tenacidad, la capacidad de organización que deben trabajarse y desarrollarse”.

JOSÉ MONTALVO, Synergos.

“Dentro de las habilidades que hay que tener y desarrollar están el poder de convocatoria, saber enfrentar dificultades, tener capacidad de relacionarse con el entorno y ser independiente”.

ELIZABETH LAMBERTINI,
Mainero.

ACTIVIDAD 2

LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EMPRENDER

A continuación te proponemos que compares cuáles serían *las ventajas y desventajas de emprender* respecto a tu situación actual, ¿te animás?:

| VENTAJAS | |
|------------------------|-----------------|
| EN TU SITUACIÓN ACTUAL | SI EMPRENDIERAS |
| | |
| DESVENTAJAS | |
| EN TU SITUACIÓN ACTUAL | SI EMPRENDIERAS |
| | |

DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO

En el mundo de las empresas hay una máxima que dice: “no dejes a un emprendedor hacer la tarea de un empresario y viceversa”.

Un emprendedor es una persona que disfruta de un estado de incertidumbre permanente, con la cabeza en las estrellas pero los pies en el suelo; un soñador con los ojos abiertos que no deja de tener esperanza en su visión aún ante las peores situaciones.

El empresario, por el contrario, tiene metas más prácticas, menos emocionales y no por eso menos importantes y valiosas. Busca administrar la empresa en un clima de estabilidad y seguridad.

De lo anterior se deduce que un emprendedor difícilmente tendrá los mismos resultados que un empresario; los dos trabajan con empresas, pero trabajan en tiempos diferentes. El emprendedor trabaja formando la empresa; el empresario la hace crecer cuando está constituida. Es decir, una misma persona puede primero ser emprendedor y luego empresario.

DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO

En muchos casos los emprendedores se transforman en empresarios cuando administran y hacen crecer la empresa bajo metas y objetivos que son continuidad de los propuestos originalmente. Pero no todos los emprendedores desean hacer esta transición de emprendedor a empresario; para muchos la carga de la administración de una empresa ya consolidada es un peso que les quita el aliento y el disfrute de hacer aquello para lo que nacieron: crear.

El carácter del emprendedor hace que siempre se esté moviendo, y una empresa no puede ser elevada a su máximo esplendor sin un líder dispuesto a quedarse y trabajar por metas más lejanas que busquen en cierto modo la seguridad.

Entonces, la principal diferencia entre emprendedor y empresario radica en que el primero busca generar nuevas cosas, mientras que el segundo busca gestionar y hacer crecer el negocio y disfruta con ello.

Otra diferencia está en los modos o perspectivas que se encaran para estos fines; para el emprendedor, su interés está centrado en el ansia de superarse, alcanzar la autorrealización e independizarse, mientras que para el empresario tradicional se sitúa en el crecimiento y en la rentabilidad.

¿QUÉ HACE FALTA PARA EMPRENDER?

“Para emprender, tanto en la vida como en una empresa, primero es necesario entender cuál es tu misión, cuál es tu ideal digno por el cual vas a dar tu vida. Para eso hay que tomarse el tiempo para dialogar con uno mismo.”

DIEGO MARTÍNEZ,
Reinas Argentinas.



No importa de dónde provengan las personas, quienes emprenden coinciden casi por completo en las cuestiones que hacen falta para iniciar un proyecto. Así, palabras como creatividad, acción, convicción personal, confianza, pasión, perseverancia, obstinación, mucho esfuerzo y humildad aparecen primeras en esta extensa lista.

Más aún, las voces de los emprendedores cordobeses continúan enumerando las actitudes y aptitudes que debes tener para emprender: buena predisposición, mucha iniciativa, alta dosis de autogestión, fortalecerse de las adversidades, reconocer los pequeños logros, sentido de la oportunidad, diferenciarse, animarse a cosas nuevas, creer en lo que uno sabe, tener liderazgo, estar dispuesto a perderlo todo y tener ganas de volver a empezar.

Seguramente la lista podría ser más extensa, pero las anteriores definiciones resumen en su mayor parte lo que te hace falta para emprender. Ahora bien, también es importante destacar que hay habilidades que se pueden desarrollar con ganas, tiempo y práctica. Claramente, una persona no nace con todas estas virtudes, sino que si tiene la voluntad de hacerlo, las adquiere con el tiempo.

QUÉ DEBEMOS TENER EN CUENTA AL EMPRENDER

MARIO BARRA

General Partner de Aceleradora de Negocios Alaya, y co-fundador y presidente de Vates, empresa dedicada al desarrollo de software.

“La perseverancia, el trabajo, la seriedad y la orientación al cliente son las claves para que un emprendimiento tenga chances de éxito”.

Por diferentes motivos es que muchos de nosotros tomamos la decisión de emprender alguna actividad económica. Cuando hacemos esto, con una visión de empresario, queremos que nuestro negocio madure, se independice de nuestra persona y se transforme en una unidad productiva con vida propia en el ecosistema de empresas. Pero, ¿cómo logramos definir un producto o servicio que tenga un mercado lo suficientemente grande como para justificarse? Se habla de suerte, de inversiones astronómicas o ideas únicas. En mi experiencia personal de haber generado varios emprendimientos, la respuesta es: PERSEVERANCIA, TRABAJO, SERIEDAD Y ORIENTACION AL CLIENTE. Con más de 20 años emprendiendo, me atrevo a dejarles algunos puntos que pueden ayudar a lograr un emprendimiento exitoso.

BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES. Es fundamental al momento de comenzar un emprendimiento rodearse y asociarse con las personas adecuadas, ya que en cualquiera de las funciones en que entremos en contacto con el otro –socio, proveedor, inversor, cliente – tenemos que tener un buen manejo de las relaciones interpersonales expresando con claridad lo que se espera del otro, lo que estamos dispuestos a dar, cuidando los lazos y generándolos con base en la confianza, diálogo y tolerancia. En mi opinión, es muy bueno tener socios con quienes compartir este camino.

NO FOCALIZARSE EN SUPUESTOS.

Para emprender hay que salir a validar o refutar las ideas que tenemos, compartir nuestros pensamientos con la mayor cantidad de gente posible, ya sean mentores, familia, amigos o completos desconocidos. Tener otras visiones nos permite conocer mejor el mercado, los proveedores, los futuros empleados, la experiencia de otros, el pensamiento del inversor, etc. El mundo está lleno de ideas, hay que desmitificar la creencia de que nos pueden robar la receta del éxito. Salir del confort de nuestro lugar de trabajo e ir al mundo exterior, donde se encuentran los negocios.

MÍNIMO PRODUCTO VIABLE.

Cuando ya tenemos una noción del producto o servicio que queremos ofrecer, tenemos que construir una versión que tenga solamente aquellas funcionalidades que permiten que el producto sea lanzado para recolectar, con el menor esfuerzo posible, la máxima cantidad de conocimiento validado sobre sus potenciales clientes. Esto tenemos que realizarlo con el menor costo posible. Debemos desenamorarnos para poder introducir los cambios que los clientes necesiten. Debemos estar preparados para pivotear lo suficiente hasta encontrar el mejor modelo de negocios.

NO SOBRESTIMAR/ SUBESTIMAR.

Hay que ser mesurados cuando hacemos proyecciones de costos, flujos de fondos, tiempos de desarrollo, mercado, etc. Planteando escenarios lo más acercados a la realidad, validándolos y modificándolo-

los las veces que sea necesario. Generalmente somos optimistas con las ventas y los gastos. Pensamos que vamos a vender mucho y gastar poco. La realidad siempre nos muestra lo contrario, al principio vendemos menos de lo estimado y gastamos más.

FORMARSE/INVESTIGAR.

Hoy hay muchísima información accesible para todos, hay que estar informados sobre el mercado, la realidad económica, formarse en las nuevas tendencias de emprendedorismo, investigar sobre nuestra competencia, nuevos productos, tomar contacto con todo el material informativo que nos pueda ayudar a innovar y significar una ventaja comparativa en lo que hacemos.

TENDER REDES.

Es muy difícil emprender solos. Dentro del ecosistema del que formamos parte, hay que participar de asociaciones, fundaciones, cámaras, clusters y toda la gama de organizaciones en las que podamos apoyarnos. Asistir a la mayor cantidad de eventos sociales, conocer gente. El tendido de redes es importante para el crecimiento y fortalecimiento de nuestro negocio.

DISFRUTAR EL CAMINO.

Este concepto lo dejo para el último, por ser de alguna manera el que debe atravesar e impregnar a los demás. Es la pasión llevada a la acción constructiva y placentera. Es el fin último de por qué hacemos lo que hacemos. Trabajamos duro para disfrutar este mundo al que vinimos, y dar lo mejor de nosotros para hacer del mundo un lugar mejor.

¿QUIÉNES TIENEN ESPÍRITU EMPRENDEDOR?

No existe el “ABC” para definir si una persona tiene o no espíritu emprendedor. Sin embargo, la experiencia de empresarios que han logrado el éxito da cuenta de ciertas condiciones o características que ayudan a esquematizar este concepto. El espíritu emprendedor engloba un conjunto de habilidades y cualidades que no necesariamente son innatas a la persona, sino que pueden promoverse y desarrollarse a lo largo de la vida.

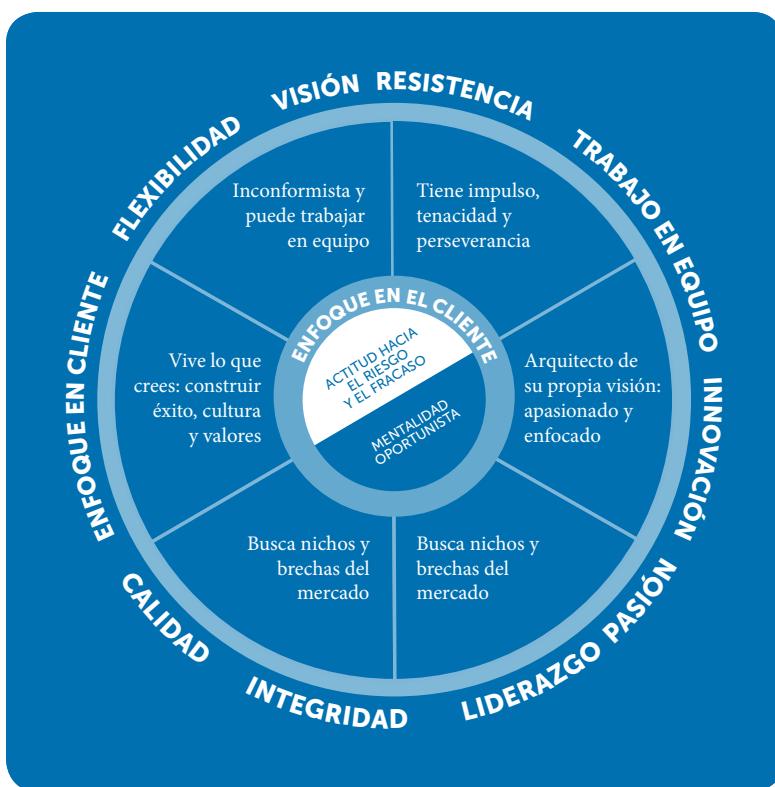
Desde la óptica de las cualidades personales, el espíritu emprendedor supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en uno mismo, la creatividad, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos y muchos otros valores que hacen a las personas activas ante las circunstancias que lo rodean.

En el área de las habilidades sociales, el espíritu emprendedor conlleva al desarrollo de actitudes de cooperación y de trabajo en equipo, así como el hábito de asumir nuevos roles en una sociedad en continuo cambio. También significa capacidad de relación con el entorno y sensibilidad ante las necesidades de los otros.

Si se enfoca desde las habilidades de dirección, el espíritu emprendedor supone capacidad para planificar, dirigir equipos, tomar decisiones y aceptar responsabilidades. También significa poder de comunicación.

DECODIFICANDO EL ADN EMPRENDEDOR: SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Con el objetivo de decodificar el ADN emprendedor y encontrar así patrones comunes a los emprendedores exitosos, la consultora Ernst & Young llevó a cabo un informe que contiene las perspectivas de una encuesta realizada a líderes emprendedores de negocios de todo el mundo. Con los resultados obtenidos se creó un modelo de elementos que componen a un líder emprendedor (ver ilustración):



- En el centro del modelo se encuentran las características de una mentalidad oportunista combinada con una actitud positiva hacia el riesgo y el fracaso. El centro está combinado con la idea de “locus de control”; una creencia en el control sobre el entorno de uno mismo. Esto se reafirma con la capacidad de ver (y la disposición para tomar riesgos y aprovechar) oportunidades.
- Alrededor del centro del modelo se encuentran seis guías de acción que los líderes emprendedores viven todos los días: pasión, perseverancia, la capacidad de trabajar con un equipo y aún así seguir sus instintos, crear una “cultura de éxito”, tener olfato para encontrar nichos y brechas en el mercado, y enfocarse en crear un ecosistema para sustentar su proyecto.
- Por último, el círculo exterior del modelo menciona las actitudes y valores que poseen los líderes positivos: visión, resistencia, trabajo en equipo, innovación, pasión, liderazgo, integridad, calidad, enfoque en el cliente, flexibilidad y visión.

1 UNA MENTALIDAD OPORTUNISTA

Donde otros ven problemas y caos, los líderes emprendedores ven oportunidades. Incluso los problemas, como la crisis financiera, han creado oportunidades para los líderes emprendedores que están dispuestos a asumirlas. Los emprendedores exitosos por lo general son optimistas, la mayoría cree que sus negocios tienen una mejor oportunidad de tener éxito que otras en su sector.

Un claro ejemplo de detectar oportunidades en medio de una crisis financiera, es el caso de Vanesa Duran, actualmente empresa líder en venta directa de joyas por catálogo.

En medio del conflicto político y económico de fines de 2001, Vanesa Duran, proveniente de Chaco donde inicia su actividad, había decidido instalarse en Córdoba porque el volumen de su negocio ya requería estar en una provincia más cercana a sus principales puntos de venta. Para instalarse, había conseguido un crédito hipotecario para comprar su casa, alquiló una oficina para montar la empresa, y hasta contrató personal. De un día para otro, tras la devaluación, la deuda en dólares que tenía con la fábrica brasileña que le proveía los productos se multiplicó por cuatro; y lo mismo sucedió con la empresa chilena que le imprimía los catálogos. Ni hablar de que tenía que trasladar esta situación financiera al valor de sus productos: si vendía algo a 10 pesos, ahora tenía que remarcarlo a 50 pesos. “La crisis nos pegó muy duro después de todo lo que habíamos apostado. Fueron meses eternos de tristeza e incertidumbre, todo para adelante era negro. Pero por suerte el miedo me moviliza y me inyecta adrenalina para salir adelante”, recordó la emprendedora.

Así, lo primero que hizo Vanesa fue acordar con su proveedor la refinanciación de la deuda hasta que saliera del momento crítico. Y, en vez de paralizar las ventas, apostó a lo contrario, se stockeó con más productos y pudo ver una luz más allá del fuerte impacto de la crisis. “Mi negocio incentiva el autoempleo a través de la venta por catálogo, y en un contexto de desempleo y despidos, Vanesa Duran tenía una propuesta concreta: la venta de un producto innovador, que deja una buena ganancia. Básicamente, el negocio se agrandó en esa época por la necesidad de una salida laboral distinta”.

2 ACEPTACIÓN DEL RIESGO Y DEL POTENCIAL FRACASO

La disposición para asumir riesgos a menudo se menciona como una característica fundamental de los emprendedores. En efecto, algunas de las definiciones más utilizadas de espíritu emprendedor consideran que la toma de riesgos es la parte central de todo el concepto. Más aún, el grado hasta el cual una cultura celebra o estigmatiza el fracaso puede marcar la diferencia en la manera que los líderes emprendedores ven el riesgo.

Entre los inversionistas de capital de riesgo en países como los EE.UU, Israel o Taiwán, el fracaso se considera casi como una medalla de honor. Se considera que los primeros fracasos en los negocios ofrecen experiencia necesaria para lograr el éxito en el futuro. Pero en algunas culturas puede existir un temor persistente al fracaso que hace desistir a los emprendedores de tomar riesgos y sobresalir de la muchedumbre.

Sobre esta característica, Pablo Verdenelli, quien creó un emprendimiento tecnológico llamado Infoxel cuando sólo tenía 20 años, sin capital y sin haber terminado los estudios, incorpora el hecho de lo que denomina “fundir ideas” como concepto central antes de emprender. Y asegura: “Fundir ideas es un ejercicio que la mayoría de las personas no se anima a hacer. El fracaso, habitualmente, está mal visto. Sin embargo, es una pregunta fundamental para saber el nivel de desarrollo emprendedor. La cantidad de fracasos habla del grado de desarrollo como emprendedor. Si una persona no fracasó nunca es porque aún no pasó por determinadas ‘barreras’ que naturalmente aparecen cuando se decide emprender. Los que

siempre les fue bien desde el inicio son la excepción y no la regla”.

Hay que fundir ideas para fundar emprendimientos. En tu experiencia personal seguramente has obtenido muchos fracasos al igual que miembros de tu familia y amigos. Fracasa aquella persona que tomó la decisión de asumir riesgos y accionar. Las personas que no fracasan son aquellas que por miedo no se animan a salir de su zona de confort (comodidad) y por ende no crecen en el tiempo. Por el contrario, los emprendedores que más crecen son aquellos que más experiencias han vivido, buenas y malas.

Te proponemos como ejercicio que pienses cuáles han sido tus fracasos y que has aprendido gracias a ellos. Es muy importante saber aprender de los errores y cambiar la forma de hacer las cosas para no obtener siempre los mismos resultados.

3 EL LOCUS DE CONTROL

Frecuentemente se dice que los líderes emprendedores desean independencia y control. Pero esto no es algo único de ese grupo; a la mayoría de la gente le gusta tener control sobre sus vidas. Sin embargo, la diferencia radica en que los líderes emprendedores tienen el empuje y fortaleza para pensar que tienen control sobre el entorno. Aún más, lo hacen constantemente y con un sentido de urgencia por un periodo de tiempo sostenido.

Del latín, locus significa lugar. Es decir que las personas con un *locus de control externo* generalmente creen que las cosas suceden como resultado de circunstancias que están fuera de su alcance. Por el contrario, aquellas personas con un *locus de control interno* creen que los sucesos en su vida son el resultado directo de sus propias acciones y comportamientos.

En otras palabras, los verdaderos emprendedores son conscientes de que ellos mismos forjan su propio destino, que el destino no viene dado, sino que el cómo estamos hoy depende directamente de nuestras acciones pasadas.

4 LOS COMPORTAMIENTOS ALREDEDOR DEL CENTRO

Como complemento al locus de control interno, mentalidad oportunista y actitud hacia el riesgo, se encuentran seis comportamientos que, según el informe de Ernst & Young, caracterizan a los emprendedores:

A IMPULSO, TENACIDAD, PERSEVERANCIA.

Casi por definición, los líderes emprendedores necesitan tener impulso y tenacidad para lograr que sus ideas sean un éxito ante muchos obstáculos. En el camino, estos líderes se encontrarán con docenas de personas que les dirán que su idea no va a funcionar. El ver más allá de estos comentarios negativos y mantener la meta en mente a largo plazo implica compromiso. En efecto, los encuestados señalaron el impulso como uno de los elementos clave de los líderes emprendedores exitosos (ver gráfico).

B SER EL ARQUITECTO DE SU PROPIA VISIÓN: APASIONADO Y ENFOCADO.

Los líderes emprendedores pueden tener ideas fijas. Cuando se les preguntó acerca de las cualidades más importantes de un líder emprendedor, los encuestados señalaron la visión, pasión e impulso como los factores clave. Cuando tienen éxito, es debido a que pudieron ayudar a la gente a unirse para un fin común y lograr una meta. Este tipo de logro no se obtiene con buenas tácticas o una buena administración o estrategia. Viene de una visión que le pertenece no sólo a la gente del negocio, sino también a los inversionistas, clien-

tes, proveedores y a toda la gente que la organización afecta. El líder emprendedor es el arquitecto de esa visión.

C CREAR UN ECOSISTEMA DE FINANZAS, GENTE Y CONOCIMIENTO.

Muchas veces el acceso al financiamiento, las habilidades y el conocimiento son barreras poderosas que se pueden interponer en el éxito del emprendedor. Resolver estos problemas depende de la creación de un ecosistema de gente, dinero y conocimiento para proteger y cuidar el negocio. Los emprendedores deben desarrollar las habilidades para formar equipos fuertes a su alrededor, delegar, convencer y atraer inversionistas escépticos con base en la fuerza de su visión.

La ubicación geográfica también puede ser un factor en la capacidad del emprendedor para crear un ecosistema eficaz. La globalización y el desarrollo de tecnología de información y de comunicaciones parecerían sugerir que la geografía ya no es un factor limitante en cuanto a dónde se encuentran los líderes emprendedores. Pero, en realidad, el estar físicamente ubicados en un grupo permite a menudo que los emprendedores tengan acceso inmediato al dinero, habilidades y conocimiento que necesitan.

En Córdoba, las redes compuestas por fundaciones u ONGs que tienen como fin impulsar el desarrollo emprendedor están cada vez más sólidas y preparadas para atender las necesidades e inquietudes de las personas que se aventuran a tener un negocio propio. Por caso, fundaciones como Endeavor, E+E, FIDE, Junior Achievement, Mundos E, Impulsar, Inclusión Social, son algunos ejemplos concretos de ayuda para emprendedores.

D BUSCAR NICHOS Y BRECHAS EN EL MERCADO.

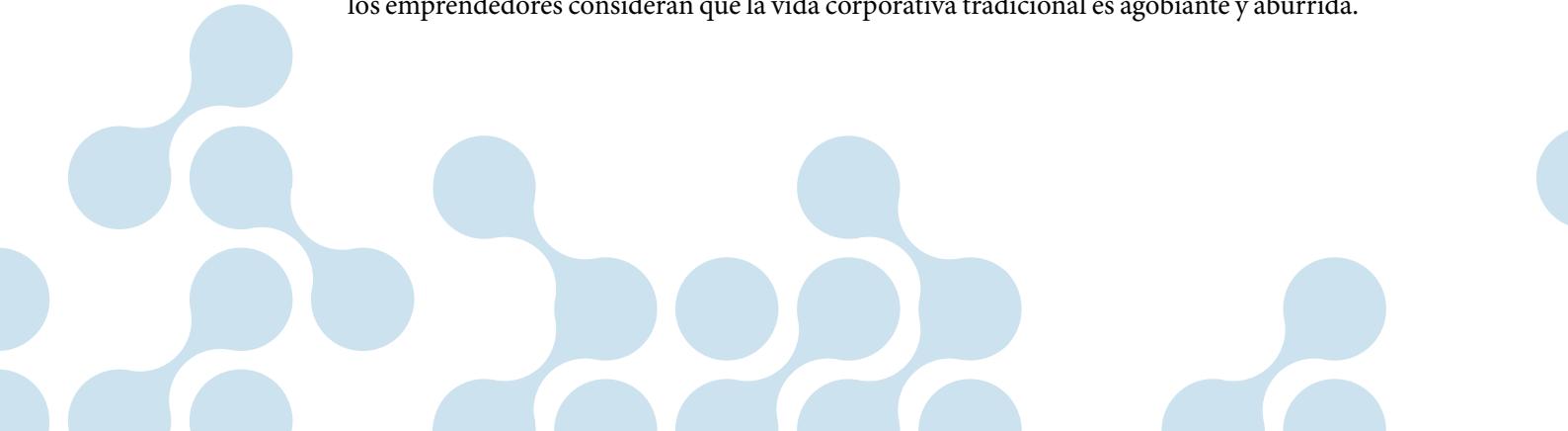
La rapidez y agilidad, característica de muchos emprendedores, significa que pueden identificar y moverse con velocidad para aprovechar los nichos y brechas del mercado. Aunque la innovación es importante, llenar los nichos y las brechas del mercado no significa encontrar nuevas soluciones radicales. Con frecuencia, un negocio emprendedor puede encontrar con facilidad un mejor modelo de negocios o una manera más eficaz de entregar el producto o servicio. También tienen la capacidad de experimentar de manera más inmediata que algunos competidores más grandes, en donde un temor sofocante al fracaso podría evitar un enfoque más innovador. Las industrias maduras con grandes compañías de lento movimiento son idóneas para este enfoque.

E VIVIR LO QUE SE CREE: UNA CULTURA Y VALORES DE ÉXITO.

Generalmente, los líderes emprendedores tienen un conjunto fuerte y congruente de valores que impulsa su comportamiento general en sus vidas profesionales. La fuerza de su carácter significa que para muchos de ellos es difícil adaptar sus personalidades para encajar en las mentalidades corporativas tradicionales.

F) INCONFORMISTA Y PUEDE TRABAJAR EN EQUIPO.

La idea del emprendedor como un forastero inconformista que se conduce con un conjunto de reglas diferentes es una idea que perdura en las publicaciones famosas sobre negocios. Sugiere que hay una diferencia clara entre los gerentes a quienes les agrada la seguridad y la previsibilidad y aquellos que prefieren arriesgarse. Una cantidad igual de gerentes podría considerar que la vida de un emprendedor es sumamente inquietante, y los emprendedores consideran que la vida corporativa tradicional es agobiante y aburrida.



Sin embargo, esta característica no se contrapone a crear equipos exitosos. Los líderes emprendedores deben poder trabajar en equipo para lograr hacer las cosas. El incorporar una compañía requiere de liderazgo, lo que significa influir y dirigir a otros continuamente.

5 EL CÍRCULO EXTERIOR: LOS COMPORTAMIENTOS ALREDEDOR DEL CENTRO

Algunos de estos atributos se ven reflejados en los seis comportamientos, pero se enumeran por separado como un recordatorio explícito de las características que específicamente ayudan al líder emprendedor a tomar control de su rumbo y no dejar nada a la suerte. El círculo exterior se vincula con el modelo de Empresas Excepcionales de Ernst & Young, el cual analiza cómo una compañía de rápido crecimiento aborda seis retos fundamentales en su trayecto y crea su propia “suerte”: captación y administración de clientes; reclutamiento y retención de personal; administración de riesgos; transacciones y alianzas; eficacia operativa; y administración de finanzas.

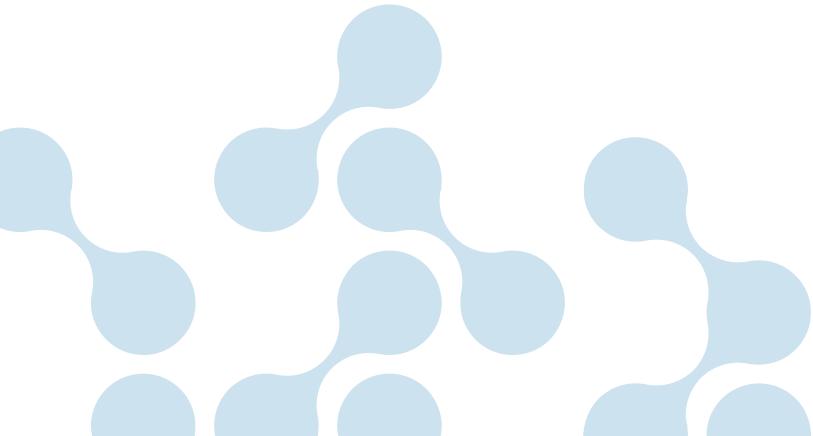
LOS CORDOBESES DICEN...

“He ido cambiando mis sueños a medida que fui creciendo y podría decir que el factor más relevante a la hora de emprender es animarse a soñar”. “A partir de que uno sueña y comienza a trabajar en función de eso, es el momento en que los emprendimientos se cristalizan y se expanden en función de nuevos sueños. Estoy convencido que la gimnasia de “soñar-planificar-ejecutar” es algo que se retroalimenta constantemente y termina por convertir a los emprendimientos en grandes empresas”.

LUCAS GROENDIJK,
OxalaTravelGroup.

“Saber gestionar, saber tratar y motivar a la gente y tener algo de instinto”. “Seguir aprendiendo, siempre, ya sea de manera formal con cursos y capacitaciones o más informal, leyendo libros y asistiendo a charlas cada vez que se pueda.

FEDERICO FERRARO, *Omixom.*



EMPRENDEDORES DE AYER, EMPRESARIO DE HOY:

BALINES APOLO

"Ser emprendedor es no tenerle miedo a nada; ponerse una meta en la cabeza y luchar para llegar a ella. Es tomar conciencia que los escollos que siempre surgen son sólo saltos que debemos dar. Creo en el importante rol social que tienen los emprendedores en sociedades como la nuestra, donde en un futuro cercano serán el eje de la economía del país"

FABIO MORICONI, propietario.

DEL INTERIOR AL MUNDO

Fabio Moriconi es mentor de Balines Apolo, una fábrica de balines de aire comprimido que se utilizan para casería y práctica de tiro. El empresario es de Justiniano Posse, una localidad situada en el departamento Unión al sudeste de la provincia de Córdoba que tiene unos 7 mil habitantes (datos del último censo 2011). Es un buen ejemplo de que para convertirse en un emprendedor exitoso no hace falta estar emplazado en las grandes urbes.

Fabio cursó tres años de la carrera de Ciencias Económicas, pero se define como un vendedor nato y considera que allí reside el secreto de su éxito. Todo empezó como un micro-emprendimiento que fue creciendo de a poco y la historia

nació en pleno caos del país: cuando muchas empresas cerraban Balines Apolo abría sus puertas. Antes de comenzar con su propio emprendimiento, trabajaba en una casa de venta de electrodomésticos que tenía una armería adjunta. Un día, se decidió por hacer un estudio de mercado del sector y concluyó en que no había nadie "que se pusiera las pilas" para fabricar un buen producto de este tipo y que era uno de los productos que con el 1 a 1 competía con China. Y resolvió enfocarse en esa demanda insatisfecha.

"Empecé con un crédito para micro emprendedores de 15 mil dólares del Banco Provincia", recordó Fabio. Con los vaivenes del país, esta empresa encontró una oportunidad imperdible para vender, crecer y expandirse. "Cuando se cerró la im-

tación, me fui rápido a Buenos Aires y empecé a ofrecer mis productos a todos los importadores que traían de afuera haciendo una jugada estratégica de marketing", reveló el empresario de Posse.

LAS PRIMERAS EXPORTACIONES Y LOS PREMIOS

En julio de 2002 llegó la primera exportación y, desde ese momento, Balines Apolo no paró de crecer. En 2008 la empresa recibió el premio a la pyme cordobesa de mayor exportación. Los fundamentos para ser destacada como pequeña y mediana empresa exportadora por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba y del Gobierno de la Provincia de Córdoba, fueron: "Esta fábrica fue fundada en una etapa crítica en la economía del país. Demostrándose y demostrando que con perseverancia, ingenio y mucho trabajo es posible ampliar los horizontes pre establecidos -y a solo pocos años de su nacimiento-, la empresa actualmente exporta sus productos a 20 países, llevando a distintos rincones de este mundo, calidad cordobesa".

Fabio asegura que siempre está viajando por el mundo – hasta por los rincones menos pensados – ofreciendo sus productos. "Antes era conocido en la Argentina, después en Sudamérica y ahora por el mundo", reconoció. Si bien tiene competencia, el dueño de Balines Apolo explica que la marca tiene copado casi el 80 por ciento del mercado nacional; y más del 40 por ciento de la producción se destina a la exportación a todos los países del continente desde México hacia el sur y de otros continentes también. Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, Colombia, Perú, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, México, Sudáfrica, Letonia, Eslovaquia, Polonia, España, Estados Unidos, Chipre, forman parte de algunos de los países a los que llega.

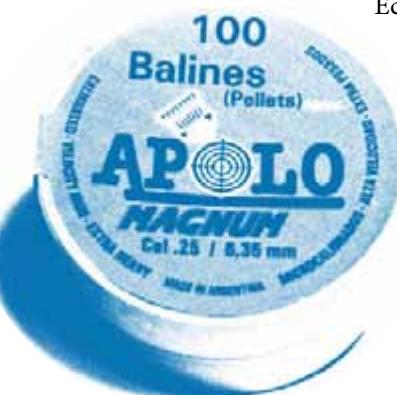
Únicamente venden a distribui-

dores mayoristas, que se encargan de comercializar a negocios de venta al público. "En lo que respecta a nuestro país, tenemos tres grandes centros de distribución: Buenos Aires, Córdoba y Rosario; de ahí salen los productos para los cuatro puntos cardinales", manifestó Moriconi.

Esta empresa produce un millón de balines por día, cifra que la posiciona dentro de las cinco fábricas de mayor producción en el mundo. La planta cuenta con 10 empleados; sin embargo, una parte del proceso, envasado y Packaging está tercerizado. "La última parte de la elaboración se realiza por cantidad en casas de familia, por lo que trabajan unas 18 familias más", aclaró el empresario. Balines Apolo cuenta con dos líneas de producción: una, que es nacional y la otra traída de Europa. Asimismo, introdujeron en el mercado un nuevo modelo traído desde Alemania. Para esto, cuentan con unas máquinas nuevas que producen los primeros balines estampados de Latinoamérica. "Con el tiempo reconocemos que entre las decisiones clave que tomamos fue invertir todo el dinero ganado en tecnología para la fábrica y no quedarnos esperando a que existan políticas públicas de ayuda al sector", dijo.

PARA EMPRENDER, LO QUE HACE FALTA:

- **UN CONSEJO:** No esperar que los gobernantes solucionen nuestros problemas.
- **UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN:** Arcor
- **UN MOTIVO PARA SEGUIR:** Mis hijos
- **NUNCA DEJAR DE:** luchar por tus sueños, aunque el camino se ponga cuesta arriba



PARA RECORDAR

**CUALQUIER PERSONA PUEDE SER EMPRENDEDORA,
LO QUE NO SIGNIFICA QUE POR DEFECTO LO SEA.**

La persona emprendedora y una sociedad emprendedora, es aquella que posee un elevado nivel de acción y de inspiración.

Existen 4 modelos de cultura actitudinal: cultura rutinaria, cultura burocrática, cultura soñadora, cultura emprendedora.

Los emprendedores se clasifican: por el ámbito de acción (económico, corporativo, social y político) y por la motivación a emprender (emprendedor por necesidad o por oportunidad).

Un empleado de una empresa es también emprendedor cuando toma una actitud proactiva y se esfuerza por mejorar los resultados de la empresa para la cual trabaja.

El emprendedor trabaja formando la empresa y el empresario la hace crecer cuando está constituida. Una misma persona puede primero ser emprendedor y luego empresario.

Creatividad, acción, convicción personal, confianza, pasión, perseverancia, humildad, esfuerzo son características de un buen emprendedor. Una persona no nace con todo este cúmulo de características sino que, si tiene la voluntad de hacerlo, las irá adquiriendo con el tiempo.

Elementos que componen un líder emprendedor: Mentalidad oportunista, aceptación del riesgo y del potencial fracaso; locus de control interno. Creatividad e innovación. Impulso, tenacidad, perseverancia. Ser el arquitecto de su propia visión. Pasión y enfoque. Crear un ecosistema de finanzas, gente y conocimiento. Buscar nichos y brechas en el mercado. Vivir lo que se cree: una cultura y valores de éxito. Inconformismo. Poder trabajar en equipo. Reclutamiento y administración de clientes. Reclutamiento y retención de personal. Administración de riesgos. Transacciones y alianzas. Eficacia operativa. Administración de finanzas.

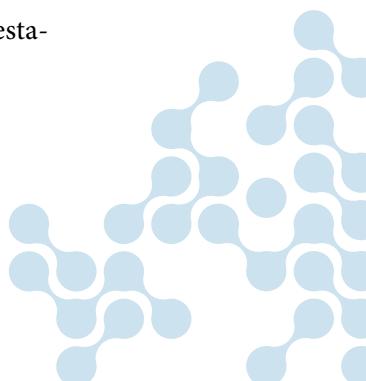
CAPÍTULO 3

¿CÓMO APRENDER A EMPRENDER?

En este capítulo analizaremos algunas recomendaciones de expertos para aquellos que estamos dando los primeros pasos en el fascinante camino de emprender.

“Los errores del emprendedor no suelen ser de gestión, sino errores propiciados, paradójicamente, por la misma fuerza que induce a emprender”.

FERNANDO TRÍAS DE BES,
El libro negro del emprendedor.



LOS ERRORES MÁS HABITUALES DEL EMPRENDEDOR

El proceso emprendedor implica tomar decisiones y asumir riesgos. Cuando arriesgamos y pasamos de la idea a la acción, podemos tener éxito o no. Cuando no tuvimos éxito con la implementación de nuestro proyecto debemos mirar hacia atrás y aprender de los errores cometidos.

Existen especialistas en la temática que con sus consejos y experiencias pueden ayudar a ahorrar tiempo y evitar incursionar en errores muy comunes que suelen caracterizar al proceso emprendedor.

En Córdoba funciona desde 1995 una Fundación para la Incubación de Empresas (conocida como FIDE). Esta institución sin fines de lucro tiene como misión detectar, acompañar y promover emprendedores de la ciudad de Córdoba con ideas innovadoras o emprendimientos en marcha.

FIDE está en permanente contacto con emprendedores por ello, aprovechando esta experiencia, realizó un listado con los errores más habituales que en general cometan los emprendedores al comenzar.

- A **FALTA DE PERFIL EMPRENDEDOR:** Falta de entusiasmo por sortear dificultades, de seguir un sueño, hacen posible la tentación de abandonar el proyecto y volver a otra actividad o su trabajo original.
- B **FALTA DE TIEMPO:** Por lo general, la necesidad de recursos para subsistencia del emprendedor es difícil de soportar hasta que el emprendimiento genere recursos propios y el emprendedor pueda dar el salto de independencia. Entonces, el emprendedor suele tener un empleo al que le dedica tiempo y el emprendimiento pasa a ser su actividad “de ratos libres”. A la larga, no funciona.

- C **FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO O PARA REINVERSIÓN:** Conseguir financiamiento es difícil, pero actualmente hay buenos programas. El problema es que calificar para ellos lleva tiempo y entonces no resultan una solución de corto plazo, sino para proyectos que planifiquen a mediano y largo plazo. Y después, cuando el emprendedor consigue clientes y genera sus primeras ventas, suele suceder que, relacionado al punto anterior, no reinvierte en su proyecto sino que lo aplica a sus gastos de subsistencia. Y volvemos a empezar.
- D **FALTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS:** Es muy común que a los emprendedores los gane la acción y poco la reflexión. Les cuesta sentarse a planificar. Y es muy necesario.
- E **FALTA LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:** A veces, los emprendedores piensan que tienen una buena idea, pero hay un camino entre buena idea y oportunidad. A veces no se consiguen los primeros clientes, no se calcula bien la demanda. Lo que aparece como una buena idea debe tener una oportunidad para mostrarse y el emprendedor necesita crear esa oportunidad si la oportunidad no viene a él.
- F **SEPARACIÓN DE SOCIOS O EQUIPO EMPRENDEDOR:** Aunque parezca menor, los conflictos que se generan dentro del equipo repercuten tarde o temprano en el proyecto.

Para definir los errores más habituales de un emprendedor, nadie mejor que aquellas personas que ya pasaron por este proceso y cometieron la mayoría de ellos. Por eso les pre-guntamos a los empresarios y emprendedores cordobeses qué pensaban al respecto. Todas las respuestas refuerzan el listado anterior y siguen la misma línea de pensamiento. Pero, sobre todo, la mayoría coincidió que el error más habitual es “enamorarse de un proyecto y no escuchar las críticas constructivas”. No validarlos con el entorno o con el mercado.

En este sentido es muy interesante la diferencia que propone Federico Ferraro, del emprendimiento Omixom, cuando cuenta: “Una vez me dijeron que si se funde, se debe fundir el emprendimiento y no el emprendedor. Muchas veces nos enceguecemos con nuestra idea y nos cuesta darnos cuenta que no es negocio. Si es así hay que dejarla y tomar otra idea”. Es central que como emprendedor no bajes los brazos y abandones tus metas, lo que finaliza es ese emprendimiento o idea, pero no tu capacidad emprendedora.

Sin embargo, el titular de Savant Pharm, Mauro Bono, resalta la importancia de diferenciar un mal emprendimiento de un mal manejo del mismo, lo que puede llevar a cometer el error de ponerle fin a una gran idea. “La falta de planificación, el mal manejo financiero y la ansiedad desmedida son factores claves para fracasar. Si no se manejan correctamente se puede caer en la falsa creencia de que el proyecto no es bueno, cuando lo que no es bueno es la implementación. La capacidad de implementar una idea es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso del emprendedor”.

En ocasiones, el principal error, agrega Juan Santiago de Santex, es emprender sólo por plata. “Creer que se van a hacer millonarios. Pensar que la idea es única. Perder el foco. No saber cuándo delegar cosas a otros que las hacen mejor que uno”, completan la lista de desaciertos. Sumado a esto, “no trabajar en equipo, no tener idea de números, ni de presupuesto, ni de mercados, ni de costos, ni de producción”, son los principales errores para Elizabeth Lambertini de la empresa Mainero.

Luis Manzanares, de *Canna Melis*, hace hincapié en el grupo de trabajo: “La falta de reconocimiento del emprendedor a quienes lo acompañaron en las primeras horas es un error muy habitual y creer que el mérito de lo logrado es propio y no del equipo que lo rodea”.

A todo lo propuesto por estos referentes, podemos sumar “el temor a emprender por miedo a fracasar, desenfocarse a mitad camino, no saber comunicar a su equipo sus anhelos y aspiraciones, entrar en la zona del confort, dejar de soñar con un mundo mejor”, según Enrique Humbert de Macroprint.

Finalmente y como todos coinciden: “El gran fracaso es no intentarlo”.

LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES DE UN EMPRENDEDOR

EDGARDO DONATO

Director General la Fundación Mundos E. Licenciado en Administración (UNC). Master en Desarrollo Emprendedor e Innovación (Universidad de Salamanca).

"Emprender un negocio es una experiencia apasionante, pero no exenta de trastornos. Por ello, es bueno tener en cuenta ciertas recomendaciones para no fallar en el intento."

1. CREER QUE PUEDO EMPEZAR UN NEGOCIO EN LOS RATOS LIBRES. Empezar un negocio requiere mucha energía. Si realmente quieras hacer algo importante, debes pensar en reducir tus gastos, ahorrar, dejar tu trabajo y dedicarte a ello tiempo completo. Es la única manera de darle una oportunidad de éxito a tu idea.

2. ENAMORARME DEL PRODUCTO Y NO CREAR UN MODELO DE NEGOCIO. Un Modelo de Negocios es mucho más que un buen producto. Se empieza descubriendo quiénes son mis distintos tipos de Clientes y qué necesitan. Crear una Propuesta de Valor. Elegir cómo comunicarla y distribuirla. Entender qué es clave tener y qué es clave hacer para producirla. Qué aliados puedes sumar. Finalmente el modelo de Ingresos y Egresos. Puedes usar el método Canvas (ya

tratado en una entrega anterior) u otro para modelar.

3. CREER QUE PUEDO SOLO. Siempre es mejor emprender en Equipo. En equipo los problemas se dividen y los éxitos se multiplican. Un buen equipo puede ser exitoso con una idea mediocre. Un equipo mediocre puede hacer fracasar una idea excelente.

4. ELEGIR SOCIOS SÓLO POR AMISTAD. Sumar socios es fácil. Separarse es un gran problema. Elijamos a los socios que sean estrictamente necesarios. El equipo debe tener talentos complementarios. Por ejemplo personas con perfil de ventas, producción y administración. Si dos personas son iguales, uno sobra.

5. CREER QUE VOY A GANAR DINERO DESDE EL PRINCIPIO. En general el emprendimiento tarda un tiempo en generar rentabilidad. Debemos preverlo y anotar este trabajo como inversión en el proyecto.

6. CREER QUE SER BUEN VENDEDOR ME ALCANZA. Salvo que nos dedicuemos sólo a la compra venta y tengamos buenos productos, vender es sólo el primer paso. Luego debemos cumplir la promesa de lo vendido y eso pasa por la producción,

logística y postventa. Si no somos buenos en toda la cadena de valor, lograremos tener compradores y no clientes que son aquellos que nos recompran y nos recomiendan.

7. CREER QUE SABER PRODUCIR ALCANZA.

Muchas veces nos concentramos en un producto porque nos gusta y/o lo sabemos hacer. Hay que producir lo que se vende y no vender lo que se produce. Si no, podemos caer en producir sólo para aumentar el stock (tener mercadería parada en un depósito).

8. DECIR NO EMPRENDO PORQUE ME FALTA DINERO. En general cuando tenemos un buen modelo de negocios y un buen equipo, hay dinero disponible para invertir. Hoy existen programas públicos y privados de apoyo a los startups (emprendimientos en estado inicial).

9. QUERER REDUCIR EL RIESGO A CERO.

Vivir implica arriesgarse y emprender es una forma de vida. Podemos reducir pero nunca eliminar el riesgo. Debemos acostumbrarnos a caminar de su mano.

10. QUERER EMPEZAR EN EL MOMENTO JUSTO. No existe el momento justo para emprender. Se empieza empezando.

¿QUÉ BARRERAS DEBE SUPERAR EL EMPRENDEDOR?

Los emprendedores y empresarios cordobeses tienen un listado de barreras o dificultades a las que se enfrentan habitualmente. Como en todos los casos, pueden provenir del entorno exterior o, simplemente, ser trabas internas de cada organización. En cualquier caso, se trata de impedimentos que deben sortear los emprendedores. Veamos cuáles son los más habituales según la mirada local.

1 FUIMOS EDUCADOS PARA BUSCAR EMPLEO.

Esto implica querer emprender sin riesgos y eso no es factible. El déficit en cultura o actitud emprendedora hace sentir solo al emprendedor y éste no encuentra apoyo entre sus allegados para continuar con su idea de negocio. Una vez que entiende que fracasar es parte del juego y logra comprender cuáles son las redes de apoyo, recién allí comienza el camino de modelar el negocio.

2 DIFICULTAD PARA CONSOLIDAR EL EQUIPO.

El equipo de trabajo es una de las principales variables en las que se debe apoyar el desarrollo del proyecto. Sin embargo, es una de las mayores barreras a la hora de crear una empresa. La gente desea arrancar un proyecto, ganando rápidamente dinero y no quieren asumir el riesgo sobre algo que no ha sido demostrado o que no tiene resultados inmediatos.

3 NO ESTAR DISPUESTO A CEDER PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.

Una vez que tienen una idea, los emprendedores líderes quieren ser los únicos dueños de su negocio. El problema está en que, incluso, prefieren tener el 100 por ciento de un negocio pequeño, en lugar de buscar socios estratégicos para aumentar su capital y ser parte de un proyecto más grande.

4 MUCHOS PROYECTOS NO SE AJUSTAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO.

Una cosa es lo que el emprendedor desea y otra muy distinta es encontrar lo que la gente necesita. Los emprendedores deben ser muy observadores, identificar oportunidades, buscar soluciones a necesidades que se pueden presentar y hacerse cargo de su solución.

5 DIFICULTAD PARA HACER REDES DE CONTACTO.

Partiendo del hecho de que el posicionamiento de una marca no es tarea fácil, las redes de contacto se convierten en una herramienta clave en el medio empresarial que les permite despegar y tener una cuota en el mercado. Los que no consiguen armar esa red de contactos, son los que después de seis o siete meses sin generar beneficios, desisten de su proyecto.

6 FALTA DE AMBICIÓN.

La falta de pasión y de convencimiento sobre lo que se está haciendo puede resultar un gran muro en el camino del emprendedor. Son muchos los que se conforman con lo que tienen y prefieren ir despacio. La falta de ambición es la que hace que muchos se conformen con escasos resultados.

7 CONSEGUIR FINANCIAMIENTO.

Contrario a lo que muchos creen, la financiación no es la principal razón por la que los proyectos se quedan a mitad de camino. El problema aquí es que muchas veces los emprendedores no saben buscar el dinero para financiar su proyecto, o piensan que no pueden encontrarlo. Por ende, este factor se convierte en un obstáculo mental; un miedo



que lamentablemente espanta a muchos. Para comenzar con el emprendimiento debemos realizar un listado de posibles fuentes de financiamiento: ahorros, amigos, familia, socios, préstamos, intercambios, entre otras alternativas.

8 BARRERAS CULTURALES.

La cultura y formación de base no nos impulsan a elegir este camino como forma y proyección de vida, por lo que debemos vencer ciertos miedos y mandatos de valoración social.

MOTIVACIONES Y PASIÓN, PARA SORTEAR LOS OBSTÁCULOS

Una de las barreras centrales a la hora de emprender es la distancia que existe por lo general entre el deseo de emprender, la oportunidad para llevar a un proyecto y el éxito del emprendimiento.

Lo primero que debe existir es la motivación y la pasión. Sin ellas no hay emprendimiento que pueda perdurar en el tiempo. Luego es importante estar alerta para percibir las oportunidades, descubrir las necesidades de potenciales clientes, estudiar el mercado. Recién después se puede pensar en ideas novedosas para satisfacer esas necesidades de los clientes potenciales. El próximo paso es planificar cómo voy a producir el bien o servicio que voy a vender y luego cómo y a qué precio voy a llegar al cliente. Finalmente debo pensar cuál es el capital que necesito para llevar adelante este emprendimiento.

En todo este proceso es clave el factor humano, por lo tanto se debe analizar en primer lugar la posibilidad de incorporar socios y armar un equipo de trabajo teniendo en cuenta las distintas áreas del emprendimiento, ya sea la comercial o la de fabricación, por ejemplo.

Como expresa Juan Ardini, del emprendimiento Arval: “un emprendedor debe asumir que habrá infinidad de piedras durante el recorrido hacia nuestros objetivos. Por eso es necesario armarse de paciencia, estar lúcidos, atentos, sigilosos, ser sagaces y sobre todo aprender a disfrutar del camino, que es la verdadera esencia de un emprendedor”.



EMPRENDEDORES DE AYER, EMPRESARIO DE HOY:

INFOXEL

El emprendedor tiene dos roles sociales muy claros: uno es construir riqueza en el sentido amplio. No solamente riqueza económica, sino riqueza social, medioambiental... hacer más de algo que hoy no existe, en definitiva, crear. Y en segundo lugar, generar oportunidades también desde el punto de vista amplio: oportunidades de trabajo, oportunidades de expresar los talentos, oportunidad de descubrir cosas que antes no existían.

PABLO VERDENELLI, Infoxel.

EMPRENDER A PESAR DE TODO Y DE TODOS

Infoxel es una plataforma online para controlar, gestionar y analizar la exposición y relación de una marca con los formadores de opinión de un mercado, tanto en medios sociales como en los tradicionales. Es decir, detecta en tiempo real, administra y analiza los contenidos periodísticos relevantes.

La empresa nació en medio de la crisis (2002), con 100 dólares y sin mucha formación emprendedora por parte de las tres personas que iniciaron Infoxel, con Pablo Verdenelli a la cabeza, que en ese momento sólo tenía 20 años. “Algo que hacíamos mucho era tratar de convertir nuestras ideas en proyectos sustentables. Y la clave para que eso ocurra es que alguien confíe en lo que estás haciendo. Si alguien tiene una idea -aún en el contexto que sea: en la peor de las crisis, en el peor de los momentos, en el peor de los lugares-, siempre se puede tener la capacidad de convencer a alguien para que te acompañe en esa aventura; ya sea un socio o un empleado o un cliente”, recordó Verdenelli.

Y continuó: “Empecé joven, sin preparación y sin capital. Son cosas sobre las que la mayoría de los emprendedores tienen mucho prejuicio. A pesar de que son personas creativas y con una capacidad de construcción muy alta, se auto-crean barreras para no hacerlo. Y son excusas. Nosotros emprendimos casi sin dinero, en una ciudad del interior, en un país que atravesaba una de las mayores crisis de la historia, e innovando en un producto que antes no compraba nadie”.

Para Verdenelli, las dificultades son casi inherentes al inicio de cualquier emprendimiento, pero no son barreras. Y al igual que en la Argentina esas trabas también las tiene la persona que está en Harvard. Si uno

lee las historias de los inicios de las grandes empresas del mundo, todas empezaron en un garaje. ¿Y por qué se iniciaron así si estaban en un contexto perfecto? “Porque ésa es la forma de comenzar; nadie lo hace desde una super oficina con todas las comodidades”. La clave está, según el emprendedor, en crear una propuesta de valor poderosa, hacer que la gente la entienda y que esté dispuesta a pagar por eso... así se crea una compañía. “Después, está en cada uno si quiere tener la mejor empresa de Córdoba o del mundo, eso ya es algo personal”.

LA IMPORTANCIA DEL PRIMER CLIENTE

En el caso de Infoxel, al principio, lo único que los movilizaba a seguir era que tenían un cliente. Lo cierto era que no les alcanzaba para pagar “ni un cuarto” de lo que gastaban, pero ese primer cliente los ayudó a definir claramente el negocio. “Uno de los errores más comunes a la hora de iniciar un emprendimiento es no hacer foco en lo que quiere el cliente. Nos enamoramos tanto de nuestros productos, de la idea, y de construir prototipos que nos olvidamos de preguntar cuál es el valor que el otro percibe de lo que nosotros hacemos”, advirtió Verdenelli. El primer cliente de Infoxel fue, ni más ni menos, la gran empresa Arcor (después de haber mandado más de 20 carpetas de trabajo, fue el único que respondió). En su primer encuentro los jóvenes le ofrecieron el servicio de controlar todo lo que saliera publicado sobre la empresa en los diarios de Buenos Aires, total, los de Córdoba ya los leían.

La respuesta del equipo de Arcor fue clara y concisa: “Necesitamos algo parecido a lo que ustedes nos mandaron, pero la realidad es que

no tiene nada que ver. Nos hace falta que lean los diarios de Córdoba y, además, que escuchen la radio y que vean la televisión”. Para los jóvenes emprendedores, a quienes jamás



se les había ocurrido controlar medios electrónicos, esa reunión sentó las bases para el modelo de negocio que definió a Infoxel en sus inicios. “Cuando uno empieza a emprender, el error es no tener esas primeras reuniones con los potenciales clientes. Es no ir a preguntarle a la persona a la que le querés vender qué necesita. Hoy no se pueden perder seis o siete meses creando un producto a imagen y semejanza sin tener a tu ‘comprador’ como co-equipo o aliado en un nuevo producto o servicio. Exponer la idea a la realidad, hace que se ahorren escalones, plata, tiempo, ingenuidad. Pero es muy común que los emprendedores sigan creando paradigmas de los productos antes de llevarlos al mercado”, aseguró Pablo.

Entonces, el emprendedor reconoce que el primer error es no llevar rápido el producto o la idea al mercado, en el estado en el que esté. Y sobre los otros errores más comunes, avanza: cuando ya se encontró la propuesta de valor y hay gente que está dispuesta a comprarla, el próximo paso es ver el tamaño de la oportunidad que se presentó. “Puede

pasar que los dos o tres que consideraron la propuesta de valor son los únicos en el mundo que necesitan de eso. Por ende, la idea está validada, pero solamente para tres o cuatro personas. Por esto es la importancia de determinar cuál es el tamaño de la oportunidad”.

En ese punto, Verdenelli confesó que se equivocaron al creer que la oportunidad de Infoxel estaba sólo en el mercado cordobés –unos 20 clientes–; con el tiempo se dieron con que el tamaño de su oportunidad sólo en la Argentina era de 2 mil potenciales compradores. ¿Por qué tantos años sin ampliar el mercado? “No hay una respuesta concreta. Creo que nos quedaba cómodo, una cuestión de falta de visión, de falta de experiencia... Por eso siempre es bueno dimensionar la propuesta: si va a ser local, regional o hasta global. Muchas veces, por más que estemos enamorados de Córdoba, los proyectos encuentran mejor respuestas en otros mercados”, aseguró Pablo.

LOS ERRORES SON MÁS BARATOS CUANDO RECIÉN SE EMPIEZA

La empresa que se creó hace diez años con tres personas, hoy tiene cuarenta empleados. Pero a lo largo de esa década hubo momentos en los que manejaban un staff de casi 100 personas y, luego, por malas decisiones no se pudo sostener. En este punto, Verdenelli considera que “errar en la estrategia es muy difícil, doloroso y costoso cuando se trata de una empresa más grande”. Por el contrario, cuando una persona atraviesa el proceso de emprender los errores son más baratos y no hay excusas para no cometerlos. “No conozco a ningún emprendedor exitoso que no haya tenido antes un proceso de fracasos. Quien emprende no sólo tiene que tener la capacidad de visión y de convencer a la gente, si no también es necesario contar con una gran tolerancia a la frustración y esa característica lo convierte en una persona distinta. Hay muchos casos de

emprendedores que no son brillantes técnicamente, pero que sí lo son desde el punto de vista de manejo de negocio. Son brillantes en tener la capacidad de convencer a la gente y de superar barreras que otro no quiere superar”, puntualizó Verdenelli.

LA IMPORTANCIA DE QUE LA VISIÓN “SE MUEVA”

Un punto importante que comparte Verdenelli desde su experiencia como emprendedor, tiene que ver con la capacidad para modificar la visión del negocio a medida que pasa el tiempo y las situaciones y coyunturas también cambian. “Cuando empecé mi visión no tenía nada que ver con lo que es la compañía hoy. Es fundamental que la visión sea compartida entre los socios, sino el día que estás deprimido tu visión se deprime, y cuando estás motivado, tu visión es la mejor”.

La visión es como una utopía que permite la movilidad de la empresa: una vez que el emprendedor consigue que su idea se transforme en un valor importante para alguien, la segunda “visión” es construir una empresa alrededor de eso. Cuando ya se tiene una empresa formada con clientes, se pasa a una visión más grande como, por ejemplo, ser una empresa admirada. Luego, en el caso de Infoxel, la visión que le siguió fue “crecer, abrirse al mundo y profesionalizarse”; y actualmente están ejecutando la visión de crear tecnología para las áreas de marketing y comunicación para venderle al mundo. Y, según agregó el emprendedor, cuando consigan ese objetivo, van a movilizar nuevamente su visión. “Si no hubiésemos cambiado la visión que teníamos para 2003, seguro que hoy éramos una empresa muy chica que sólo serviría para auto-empleo. Lo importante para crecer es convertir la visión en acción”.

NO HAY IMPOSIBLES

Sobre los puntos de inflexión que lle-

varon al crecimiento de Infoxel, Verdenelli aseguró que son momentos clave que van surgiendo con el paso del tiempo. A modo de ejemplo, recordó cuando consiguió en 2008 que Grupo Santander –a través de Nexo Emprendedor– invierta en su empresa con una participación minoritaria. “Lograr eso fue un proceso tan importante para Infoxel como el hecho mismo de haber creado la compañía. Al momento de contar cómo es que llegamos hasta acá es muy importante destacar que son fundamentales las relaciones que se tejen para que la empresa pueda escalar”.

A partir de esa inversión de Grupo Santander, se destinaron fondos a la adquisición de equipos de alta tecnología y el desarrollo de nuevos servicios y herramientas para la gestión y medición de imagen como así también incorporaron profesionales de comunicación, relaciones públicas, publicidad y sistemas.

“Mi mayor motivación es tener una idea, visualizarla y transformarla en realidad. Si la motivación de un emprendedor pasa sólo por el dinero, creo que es mejor que trabaje en relación de dependencia, porque en el camino surgen un montón de obstáculos que sólo pueden ser superados por quienes verdaderamente tienen una clara motivación para emprender”, reflexionó Verdenelli.

PARA EMPRENDER, LO QUE HACE FALTA:

- **UN CONSEJO:** animarse a empezar, superar los fracasos, convertirlos en aprendizajes y rodearse de talentosos siempre.
- **UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN:** otros emprendedores que construyeron valor para el mundo desde una idea simple.
- **UN MOTIVO PARA SEGUIR:** la visión.
- **NUNCA DEJAR DE:** ser generoso, humilde, y creer en uno mismo.



PARA RECORDAR

LAS DIEZ EQUIVOCACIONES MÁS FRECUENTES QUE COMETEN LOS EMPRENDEDORES SON:

1 Falta de capacitación, **2** Falta de motivación, **4** No disponer de un buen equipo de trabajo, **5** Emprender con poco capital proyectos con costos fijos altos, **6** Creer que un buen producto se vende sólo, **7** Apostar por un solo mercado, **8** Confundir una buena idea con una oportunidad, **9** Enamorarse del producto y no admitir cuando el producto no es el adecuado, y **10** No corregir los errores a tiempo.

Para emprender lo primero que debe existir es la motivación y la pasión. Luego hay que estar alerta para percibir las oportunidades, descubrir las necesidades de potenciales clientes y estudiar el mercado. Recién después se puede pensar en ideas novedosas para satisfacer esas necesidades y planificar cómo se va a producir o prestar el producto o servicio y cuál será el precio. Finalmente debo analizar cómo obtener el financiamiento que necesito para llevar adelante el proyecto.



A decorative background featuring a grid pattern with a series of overlapping blue circles of varying sizes, primarily located in the upper right quadrant.

2º PARTE

DE LA IDEA
A LA ACCIÓN

CAPÍTULO 4

¿CUÁNDO COMIENZO A EMPRENDER?

En este capítulo veremos aspectos actitudinales que debemos tener en cuenta antes de decidirnos a emprender.

LA DECISIÓN DE EMPRENDER

Si bien podemos tener buenas ideas, motivaciones reales y hasta recursos financieros para emprender, lo más importante es tener la decisión de hacerlo. Pero para pasar de la idea a la acción, hay dos elementos que son fundamentales: el equipo y los recursos. De esta manera tres son los pilares del emprendedor, sobre los que desarrollaremos más adelante: la idea, el equipo y los recursos.

Antes de adentrarnos en estos tres pilares abordaremos uno de los últimos aspectos que determinan al emprendedor: los miedos, las limitaciones y, en consecuencia, algunas ideas para estimular la actitud emprendedora.

EL MIEDO AL FRACASO

Cuando se trata de llevar adelante un emprendimiento propio, lo cual implica estar a cargo de muchos detalles, es muy normal que nos veamos paralizados por el temor de hacer mal las cosas y fracasar. Es por esta razón que muchos proyectos “mueren antes de ver la luz”.

El miedo es algo que todas las personas llevan dentro cuando quieren hacer algo nuevo, independientemente del ámbito de acción en el cual se desarrolle. Básicamente, el principal objetivo del miedo es paralizar a las personas para que no puedan seguir con sus proyectos.

Por lo general, las personas tendemos a magnificar la dificultad de conseguir los objetivos; más aún si lo tenemos que hacer con nuestros propios medios. En este sentido, es común que se piense que los objetivos que uno se propone conllevan una dificultad mayor de lo que realmente implican.

Toda decisión de pasar a la acción y hacer cosas nuevas implica dejar cosas atrás. Todo lo nuevo y desconocido genera miedos. El miedo paraliza y hace que demos marcha atrás para volver a hacer lo que siempre hacíamos. Si dejamos seguir nuestros actos en base al miedo nunca podremos crecer y siempre obtendremos los mismos resultados. Siempre hay que recordar que para obtener resultados distintos debemos hacer cosas distintas.

CLAVES PARA SUPERAR EL MIEDO A EMPRENDER

A continuación mencionamos algunos puntos que pueden ayudarte a superar el miedo a emprender:

- 1 Conectarte con tus metas y objetivos, con las cosas que te motivan, con todo lo que te entusiasma.

- 2 Imaginar los beneficios que alcanzarías si se cumple ese sueño u objetivo. Cuando se trata de emprendimientos personales en los que es necesario conectarse con los sentimientos internos, la emoción es la que actúa como motor que nos impulsa y la que nos lleva a la acción.
- 3 Confirmar que tenemos el talento para hacer crecer nuestro proyecto.
- 4 Tomar las posibles derrotas como un aprendizaje. Además, el solo hecho de haber pasado a la acción implica que ya estamos desarrollándonos. Y el hacer algo significa que pasamos de ser reactivos a ser actores, forjadores de nuestro propio destino.

PALABRA ESPECIALIZADA

ANDRÉS PALLARO

QUÉ DEBEMOS TENER EN CUENTA AL EMPRENDER

ANDRÉS PALLARO

Director de Estrategia y Comercialización de Modelos Digitales.

"Los primeros pasos de un emprendedor siempre son los más importantes. Sólo venciendo el miedo, aceptando la incertidumbre y jugando con el riesgo, darás ese paso mágico que es iniciar"

El emprendedorismo es una corriente infrenable. Las sociedades del empleo masivo, propias del paradigma industrial del siglo XX, se están terminando. Es tiempo de emprendedores, personas simples, como vos y como yo, que sentimos que podemos resolver alguna necesidad de alguien a través de una actividad que refleja nuestra habilidad y dedicación. Y, al hacerlo, validamos nuestra pretensión de ganar dinero con ello. Nos preocupa todo lo que hay que hacer para iniciar un emprendimiento.

El dinero, el trabajo actual, el socio, el producto, la posibilidad de vender, la entrega, los colaboradores, la competencia, los costos. Y mucho más. ¡Es enorme la lista! Por ello, y siguiendo a miles de emprendedores que vencieron el "valle de la muerte" y lograron so-

brevivir, no tengo mejor consejo que decirte que ¡sólo se trata de arrancar! Si esperás a tener un plan detallado, muchas variables controladas, tu vida armonizada y el clima ideal, nunca empezarás.

Sólo venciendo el miedo, aceptando la incertidumbre inherente, jugando con el riesgo todo lo que se pueda, darás ese paso mágico que es iniciar.

Si estás en ese momento de reflexión previo al inicio, algo que todos hemos vivido, y coincidís conmigo que nunca habrá condiciones ideales para emprender, te sugiero consideres las siguientes premisas:

1- EL TAMAÑO NO ES LO MÁS IMPORTANTE.

No te traumes con los mensajes de "hacer algo grande" o "ser los mejores". Muchos eventos y seminarios hablan de esto. Pero yo te digo: vos podés hacer algo pequeño y hermoso. Y si funciona, siempre habrá senderos para crecer. ¿Quién puede saber cuánto?

2- NO LO HAGAS SOLO. SALÍ DE LA ZONA DE CONFORT.

Buscá una "media naranja", uno o más socios con

los que compartas anhelos y valores, y que puedan ser los compañeros de una ruta plagada de obstáculos. No quieras ser un héroe. Es mejor ser sólo un emprendedor.

3- CONFÍA EN TUS INSTINTOS.

El emprendedor que se arremanga en la aventura de la acción siempre tiene una sensibilidad superior a cualquier palabra de experto o análisis estadístico. Tu conexión con lo que estás haciendo y el valor que puede agregarle a alguien será siempre un faro en el que debés confiar. Sin terquedad, pues siempre es factible corregir rumbos.

4- FOCO EN VENDER.

Aún en etapas tempranísimas, cuando tu producto o servicio está lejos de lo que te gustaría, es factible y aconsejable vender. Siempre habrá clientes que toleren y disfruten tus versiones iniciales. Si te da un poquito de vergüenza, sólo aguantá. Estarás a la vuelta de la esquina de la versión mejorada que te dará grandes satisfacciones.

MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES

Antes de comentarte acerca de los pasos que implica el proceso emprendedor, es momento de hablar de los límites que tienen las personas, las empresas y organizaciones para alcanzar el éxito.

Lo normal es hacer las cosas del modo que otras personas lo hacen. Naturalmente tendemos a observar nuestro entorno y repetir conductas. Utilizamos nuestra energía para repetir del mejor modo posible lo que ya otros hacen. Esa costumbre nos lleva a no diferenciarnos, a no sobresalir en nuestra actividad y por ende a ser uno más. De ese modo uno busca ser socialmente aceptado, parecerse a aquellas personas bien vistas en la sociedad.

La propuesta para obtener mejores resultados es, entonces, aventurarse por caminos nuevos. Buscar siempre agregar valor a lo que hacemos, mejorando día a día. Debemos innovar permanentemente, es lo único que nos lleva a generar resultados distintos.

Por supuesto que innovar no es fácil porque requiere de un ejercicio mental que conlleva mucho esfuerzo, pero debemos acudir a nuestra creatividad y desarrollarla. Para que nuestro emprendimiento sea innovador tenemos que pensar en ofrecer algo que no haya en nuestro entorno, o mejorar lo que ya se ofrece. De esta manera, podemos innovar en el producto, en la presentación del producto, en la forma de fabricación, en la atención al cliente.

Debemos tener en cuenta que si hacemos lo que siempre hemos hecho, nunca llegaremos más allá de donde siempre hemos llegado. Además, si hago lo que todos hacen, nunca llegaré más allá de donde todos llegan. Finalmente, si hago lo mismo que un líder hace, nunca llegaré más allá de donde él ha llegado.

Para aventurarse en nuevos caminos, las verdaderas claves para emprender además de las ideas y del equipo están en desarrollar aspectos psicológicos de las personas como la disciplina, la perseverancia, la creatividad, y la empatía. A su vez, la disposición para enfrentar los cambios y adaptarse a ellos, la capacidad de crear relaciones interpersonales, la estabilidad interior, la actitud frente al miedo, la tolerancia a la frustración, la aceptación del fracaso como ensayo de posteriores éxitos, son parte de un conjunto de habilidades psicológicas que pueden y deben ser entrenadas por quienes asumen el desafío de emprender.

IDEAS PARA ESTIMULAR TU ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Ahora que ya sabes la importancia de romper con ciertos parámetros habituales de conducta y animarse a innovar, te ofrecemos algunas ideas que te servirán para estimular tu espíritu emprendedor y animarte a ponerte en marcha. Según propone Alejandro Suárez Sánchez Ocaña, las principales claves para ayudarnos a ser personas más emprendedoras en el día a día parten de uno mismo. **Creer en vos** es el paso esencial, ya que una persona sin autoconfianza no puede desarrollarse como emprendedora. Pero esta confianza no debe transformarse en egocentrismo, con lo

5- DECIDI QUÉ SACRIFICAR.

Puedes sostener tu trabajo actual un tiempo, o inventar maneras de sobrevivir mientras tu emprendimiento madura. Son posibles estos híbridos (¡Por un tiempo!). Lo que no es posible es que no sacrifiques nada de tu vida actual. Decide qué vas a cortar. Necesitarás más tiempo, tus fines de semana no serán más sólo de ocio. Por ello debés decidir qué dejarás de hacer. Haz tu ofrenda a tu emprendimiento. ¿Qué más merecido? El mundo volverá a ser un conglomerado de tribus locales. Y dentro de ellas, dominarán los emprendedores. Como los artesanos y los pastores de antaño. Personas que puedan resolver sus pequeñas economías, producir, vender y progresar.

Sin privilegios, con menos subsidios, sin mercados cautivos y con menos devoción a algo llamado “sueldo”. Acordate de Herodoto: “Todo lo que el hombre consigue es fruto del atrevimiento”.

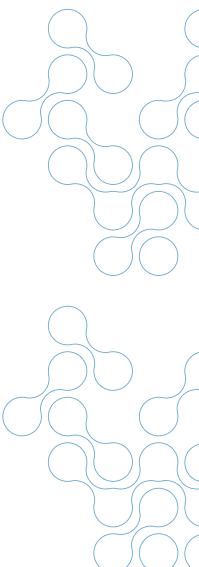
Ante todo, se trata de empezar.

cual **desarrollar un espíritu crítico** es el segundo paso indispensable, empezando por uno mismo. La apatía y el conformismo con uno mismo y con lo establecido son dos de los principales enemigos del emprendimiento. Una vez logrado este equilibrio todo emprendedor debe **ambicionar objetivos** y analizar periódicamente si sus acciones se están acercando o alejando de ellos.

Cualquier objetivo que te propongas y te motive lo suficiente es válido. Visualizalos y buscá acercarte cada día más a ellos. Ahora bien, es fundamental que tus ambiciones sean reales y lógicas, debés ser razonable con tu micro mundo. Está bien tener grandes motivaciones, pero también pequeños objetivos a corto plazo. Son estos últimos los que te harán moverte en el día a día y mejorar de forma tangible.

Planteados tus objetivos y metas, es momento de **echarle a volar. Desarrollá tus cualidades creativas** y no creas que no las tenés, todos podemos ser creativos en mayor o menor medida. A medida que vamos creciendo la gran mayoría de nosotros -por vergüenza, miedo o asemejarnos a la masa- va perdiendo esa creatividad. Recuperala! Y cuando tengas tu idea y decidas ponerla en marcha, elegí ser piloto. Integrá el grupo de los que manejan su existencia y buscan su propio destino, y no el de aquellos que siguen la corriente. **Toma tus propias decisiones**, aunque te separen del camino de las personas más cercanas. Pero en este camino que decidas transitar, **no pretendas ni busques estar solo**. Por el contrario, valorá a los demás de la misma forma en la que te gustaría ser valorado, en relación a los méritos adquiridos.

Por último, un consejo que puede parecer innecesario y sin embargo es trascendental. **Sé rápido**. Sin llegar a convertirte en un kamikaze, sé lo razonablemente rápido en tus iniciativas para no morir en las ideas. Muchas personas nunca pasan de la idea a la acción por analizarla demasiado, y en numerosos casos estas ideas terminan siendo aplicadas por otras personas. Los mismo pasa con la teoría. Algunas personas están tan abocadas a buscar teorías sobre cómo hacerlo que terminan nunca haciendo. De la mano de la rapidez viene la **practicidad**. El emprendedor se esfuerza y es creativo, pero todo ello debe estar marcado por un alto carácter práctico que le haga vislumbrar un objetivo que lo mantenga motivado. Generalmente lo más rápido es lo más sencillo, y lo más sencillo es ser práctico.



EMPRENDEDORES DE AYER, EMPRESARIO DE HOY: **JUNOT**

“Amo emprender independientemente del rubro. Lo que más disfruto es armar equipos competitivos, profesionales y apasionados con lo que hacen. Creo que el secreto para que un emprendimiento sea exitoso es que tenga un foco claro y un gran equipo por detrás que lo lidere”.

FEDERICO FERRAL, *Emprendedor en cadena*

EMPRENDEDOR EN CADENA

En el mundo de las empresas a Federico Ferral se lo conoce como “emprendedor serial”, porque “lo único que le gusta y disfruta hacer –como él lo reconoce- es crear empresas”. Actualmente (a 2012) está al frente de cinco emprendimientos, solo y acompañado, y todos de rubros diametralmente opuestos. Para él, la clave está es ponerle pasión a todo lo que hace y siempre rodearse de gente que sabe “más que uno”, con el objetivo claro de armar equipos competitivos y comprometidos con el negocio.

Todo comenzó cuando Federico tenía 22 años, recién llegaba de un intercambio que había realizado en Inglaterra a través de la universidad, y “estaba desesperado por trabajar”. Después de algunos intentos, el joven quedó seleccionado para trabajar en Arcor y, en su comienzo, formó parte del equipo encargado de desarrollar la marca para África. Pero el punto de inflexión dentro la empresa se dio dos años después, cuando tuvo la posibilidad de trabajar dentro de la estructura comercial en Córdoba. “En ese puesto, uno de los objetivos era desestacionalizar el consumo del Bon o Bon y teníamos que aumentar las ventas en una acción

concreta para el Día de la Madre. En ese momento la empresa Junot sólo hacía tarjetas de saludo y me contacté con ellos porque me gustaban mucho sus productos, con la propuesta de armar una caja con sus dibujos y con artículos de Arcor adentro. Lanzamos la acción y fue un verdadero éxito”, recordó Ferral.

LA COMPRA DE JUNOT

Sin pensarlo, aquella iniciativa fue la semilla para que, en pocos meses, Federico ya pensara en tener su propio negocio. ¿Cómo sucedió? En aquel momento la empresa Junot no pasaba por un buen momento, vivía

una situación crítica –después de la gran devaluación de 2001– y los socios fundadores decidieron vender. Meses atrás habían tenido reuniones con Ferral por la acción para Día de la Madre de Arcor y, con ojos visionarios, habían detectado en este joven un claro perfil emprendedor y con capacidad de liderar. “¿Te gustaría comprarnos la empresa? Nosotros estamos grandes y queremos hacer otra cosa”, le dijeron. Así, claros y sin vueltas, los dueños de Junot le hicieron su oferta a Federico.

“Lo primero que pensé fue que no había manera alguna de comprar una empresa. Era un trabajador en relación de dependencia, con padres docentes, y sin capital para adquirir Junot. Después de tres meses de negociaciones, idas y vueltas, renuncié a Arcor y decidí dedicarme de lleno a este nuevo proyecto. Para comprarla, vendí mi auto y contraje una pequeña deuda que después pagué con dividendos. Recuerdo que cuando les conté a mis padres que iba a comprar una empresa fundida no entendían nada. Con el tiempo tuve la suerte de demostrarles que fue un gran acierto”.

Ésa fue la primera empresa que rearmó Federico Ferral. Sólo compró la marca y el diseño y sobre todo lo otro empezó la empresa desde cero, con gente nueva. Según contó el emprendedor, su estrategia de rearmando de Junot fue la siguiente: en primer lugar analizó la industria de las tarjetas de saludo y detectó que, a largo plazo, no iba a ser un sector tan atractivo ya que con el avance de internet y los mensajes de texto el negocio empezaba a declinar. Y si bien compró una empresa que estaba fundida, se apoyaba en la exitosa experiencia que había tenido dentro de Arcor y consideraba que se debía a que al mercado le gustaba el producto. Ferral se imaginaba a Junot no sólo con tarjetas sino que proyectaba llevar la marca a otro estadio y armar una línea de productos de regalería: tazas, almohadones, portarretratos, papeles de regalo, pósters, entre otros objetos de regalo que se fueron desarrollando con el tiempo.

Junot volvió a ser rentable al año. Las claves fueron: reorganizar la empresa mediante el desarrollo

de nuevos productos, la apertura al mercado con distribuidores en otras regiones del país, y aprovechar el conocimiento previo para realizar acciones con grandes empresas como Tarjeta Naranja, Grido, La Voz del Interior, Arcor, Beto's, Vanesa Durán, entre otras.

ENTRE LAS FRUTAS SECAS, EL ASESORAMIENTO Y LA ADQUISICIÓN DE CROPPERS

Mientras Junot fue avanzando, y ya con el impulso emprendedor a flor de piel, Ferral comenzó a pensar en otro negocio que le había quedado dando vueltas en la cabeza desde su viaje de intercambio a Inglaterra. Allí estudió en Manchester y durante su estadía también trabajó de mozo en el club de fútbol Manchester United. En esa oportunidad conoció a Andrew, quien trabajaba en los boxes del club y que se dedicaba al negocio de la importación de frutas secas desde Nueva Zelanda y Australia. Después de la devaluación de la Argentina (2002) detectó una oportunidad concreta en ese rubro.

“Habían pasado cuatro años desde la última vez que lo había visto, cuando me comuniqué con Andrew y le conté que el país había devaluado, que teníamos frutas secas muy buenas y le aseguré que podría comprarla a mitad de precio. Le pedí que me mandara una muestra de lo que él estaba importando y yo le presentaba algo igual. Cuando me llegó el pedido, me fui a Río Negro y a Neuquén a buscar frutas frescas y lugares donde se podían secar. Armé unas muestras y las mandé a Inglaterra. Conclusión: le encantó el producto y el precio era la mitad de lo que estaba comprando. A las dos semanas este inglés se tomó un avión a la Argentina para cerrar el negocio”, recordó el emprendedor.

El acuerdo para armar esta empresa fue que el inglés financiara la producción y Ferral estuviera a cargo de ella (de secar, seleccionar, de la parte logística). Al principio con órdenes chiquitas y luego creciendo, lo que dio nacimiento a Femex, una empresa de comercio exterior que exportaba fruta seca argentina y a

buen precio. Cuando la carga operativa adquirió volúmenes importantes, Ferral se asoció con María, licenciada en Comercio Exterior. Y si bien el negocio crecía y tenía una estructura sólida, se encontraron con la problemática de la esta-

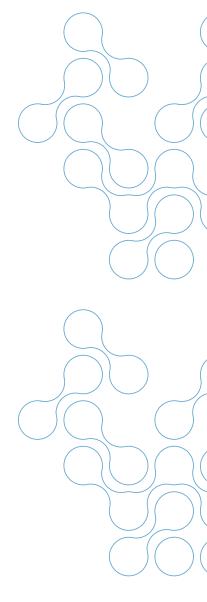


cionalidad del producto. “Durante seis o siete meses teníamos mucho trabajo, pero el resto del tiempo bajaba mucho. Entonces, con el equipo que ya estaba montado, empezamos a aprovechar ese espacio para asesorar a empresas que querían exportar”, aseguró Ferral.

Fue cuando comenzó a incursionar en el asesoramiento que conoció Croppers, una empresa de maní. En una primera instancia, les realizó un diagnóstico y llegaron a la conclusión que eran muchos los cambios que los dueños tenían que hacer (reingeniería en packaging, en producto, cambiar procesos, certificar normas de calidad, etc.). A la semana de este resultado, pasó algo similar a lo que había ocurrido tiempo atrás con Junot. Sucedió que los dueños de Croppers se comunicaron con Federico y ofrecieron venderle la empresa.

“A mí me parecía un producto muy bueno. Me dejaban la compra a un precio realmente económico y, más allá de la reingeniería que tenía que hacer, me parecía una muy buena oportunidad. Llamé a unos amigos para que se asociaran conmigo en esta nueva aventura, compramos el 75 por ciento del negocio, reorganizamos la empresa y hacia allá fuimos. Una vez cambiada la imagen del packaging, se decidió meter los productos en Buenos Aires”.

En menos de tres años, Croppers pasó de vender 4 mil kilos mensuales a casi 45 mil kilos por mes. A la producción –que en un principio era sólo de maní–, se le incorporaron nuevas líneas de frutos secos y de granola. La empresa pasó de tener presencia en 50 supermercados a lle-



gar con sus productos a casi 800 locales. Además, exportan a Uruguay, Guatemala y proyectan la entrada a Brasil y Chile.

MÁS EMPRENDIMIENTOS: INCURSIÓN EN LAS INDUSTRIAS DE SOFTWARE E INDUMENTARIA

Si hay algo que queda en claro en la experiencia emprendedora de Ferral, es que no le teme a la exploración en rubros diferentes y desconocidos. Según este emprendedor serial, la clave está en encontrar algo que realmente guste y sentir que lo que uno hace “se sale del molde de lo que ya están haciendo otros”. Es así que, siguiendo sus coronadas y su impulso por crear y reflotar negocios, que se acercó a las industrias de software y textiles.

Sobre la primera incursión (software) formó BeClever, una consultora especializada en inteligencia de negocio crediticio, que desarrolla softwares para la industria financiera como son los bancos y tarjetas de crédito. ¿Cómo nació? De nuevo aquí se juntó una oportunidad concreta con el conocimiento específico de un amigo de Ferral en este rubro. “Un amigo y socio que trabajaba como jefe de programación en una empresa que se dedicaba a esto, estaba muy casando del trabajo en relación de dependencia. Le propuse que se fuera y armáramos nosotros un negocio similar. A las tres semanas, renunció. A lo atractivo del negocio, se sumó que mi socio ya tenía muchos clientes y amigos. Hoy, después de dos años y medio, trabajamos para empresas como Visa, Grupo Comafi, American Express, todos clientes de primera línea”, puntualizó Ferral.

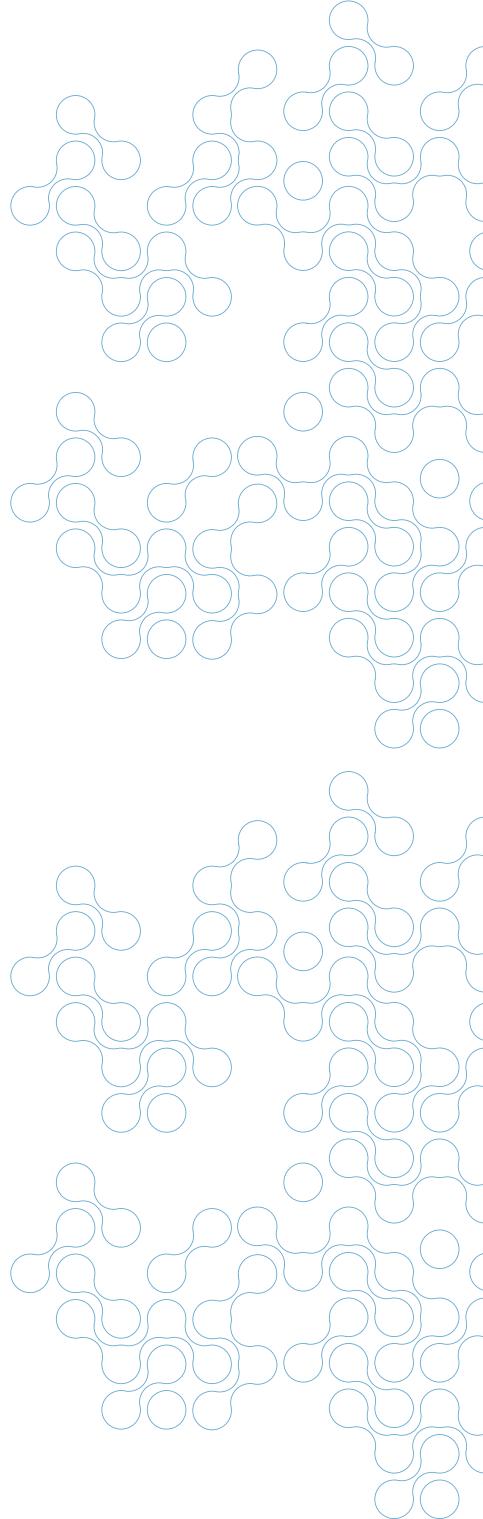
Su más reciente emprendimiento tuvo que ver con la adquisición de una empresa cordobesa de ropa deportiva MC3. Según contó Federico, siempre le interesó la industria textil y se enteró por un amigo que esa firma no andaba bien, pero que su dueño no la quería vender. “Estuve

un año y medio tratando de convencer al dueño que vendiera hasta que finalmente lo conseguí. Hoy está al frente de la empresa mi mejor amigo de la infancia. Lo convencí que dejara de trabajar para sumarse a este emprendimiento de todas las empresas e intenta dedicarse exclusivamente al trabajo estratégico conmigo”, contó. Entre los principales logros de la empresa está la firma de un convenio con el San Isidro Club y el consecuente desembarco de la firma en Buenos Aires.

Federico Ferral está en el directorio de todas sus empresas, se dedica a lo estratégico, la motivación y, sólo en algunos casos, cuestiones más operativas. “Mi función es plantear la visión estratégica, conformar el equipo, motivar al personal, y hacer que cada empresa sea sustentable y rentable por sí sola”.

PARA EMPRENDER, LO QUE HACE FALTA:

- **UN CONSEJO:** nunca bajar los brazos.
- **UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN:** todos los grandes empezaron de a poco.
- **UN MOTIVO PARA SEGUIR:** amar lo que se hace, por sobre todo.
- **NUNCA DEJAR DE:** que a tus clientes les encante lo que hacés y cómo lo hacés.



PARA RECORDAR

Para pasar de la idea a la acción, hay dos elementos que son fundamentales: el equipo y los recursos. De ahí que tres son los pilares del emprendedor: la idea, el equipo y los recursos.

Cuando se trata de llevar adelante un emprendimiento propio, es una situación muy normal que las personas se vean paralizadas por el temor de hacer mal las cosas.

Una clave para superar el miedo a emprender es tomar las derrotas como un aprendizaje.

Para obtener nuevos resultados es necesario aventurarse por caminos nuevos.

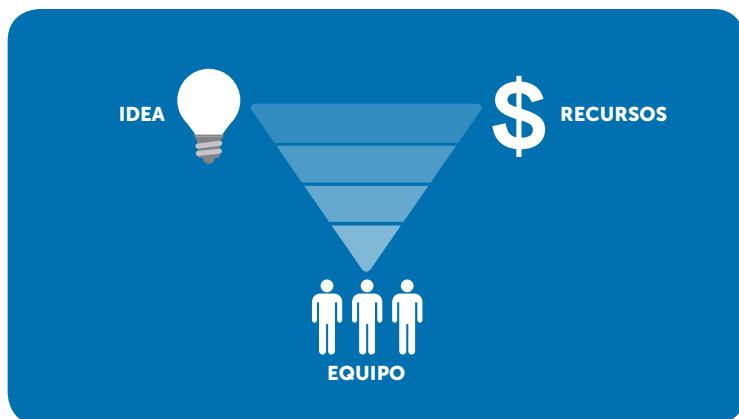
Para aventurarse en nuevos caminos es clave desarrollar aspectos propios de nuestra personalidad como la disciplina, la perseverancia, la creatividad, la empatía, la disposición para enfrentar los cambios y adaptarse a ellos, la capacidad de crear relaciones interpersonales, la estabilidad interior, la actitud frente al miedo, la tolerancia a la frustración, la aceptación del fracaso como ensayo de posteriores éxitos

7 pautas para ayudarnos a ser personas más emprendedoras en el día a día: Creer en uno mismo; Desarrollar un espíritu crítico, empezando por ser autocríticos; Ambicionar objetivos posibles; Desarrollar la creatividad; Adaptarse rápido a los cambios; Valorar a los demás de la misma forma en la que te gustaría ser valorado; La clave está en la práctica.

CAPÍTULO 5

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN EMPRENDIMIENTO?

Hay tres factores indispensables que debemos tener en cuenta al momento de emprender: la idea, los recursos y el equipo (ya sean socios o empleados).



LA IDEA DE NEGOCIO

Todo emprendimiento se inicia a partir de buenas ideas, pero éstas no surgen de la nada. Las buenas ideas son producto de una búsqueda, de cuestionarse, de ser inquieto, disconforme, de compartir conocimientos y experiencias. Si sos un buen emprendedor, tenés que buscar en todo momento la forma de hacer algo diferente, de hacerlo mejor. En esa búsqueda es que surgirá tu gran idea de negocio.

Para generar ideas tenés que moverte, mirar, pensar, ser observador. Aquí te detallamos algunas formas de promover tu creatividad y generar nuevas y buenas ideas:

- *Observá:* Mientras estés esperando en la caja del supermercado, en la fila del banco, en un semáforo, observá a tu alrededor, tratá de detectar problemas no resueltos, necesidades.
- *Investigá:* Analizá cómo vive la gente y las costumbres que tienen, hacia dónde se orientan las modas y los gustos de las personas. Averiguá en qué gastan los clientes.
- *Preguntate:* ¿Qué podría crear para hacer más fácil la vida de las personas? ¿Qué me gusta hacer? ¿Qué sé hacer? ¿Cuáles son mis habilidades? ¿Cómo podría mejorar un producto o un servicio que ya existe?
- *Informate:* Las ocupaciones cotidianas bloquean nuestra creatividad y capacidad de inventar, tampoco nos dejan tiempo para estar informados. Muchas oportunidades son detectadas a partir de la información que tenemos.
- *Intercambiá:* Las conversaciones crean mundos. En reuniones familiares, entre amigos, con conocidos se pueden encontrar nuevas ideas.

Anotalas: Muchas ideas se pierden por no ser guardadas o registradas de alguna forma. ¡Cuando se te ocurra algo, anotalo!

Hay muchas formas de trabajar para que una idea surja y prospere como proyecto. Aquí te presentamos algunas de ellas:

- 1 LAS HABILIDADES PROPIAS:** Hacer una lista de las propias aptitudes, gustos, intereses. Si vas a emprender, que mejor que hacerlo en algo que te apasiona. Por ejemplo pregunta: ¿Qué cosas disfrutas? ¿Cuáles son las cosas que otros te reconocen? ¿Qué cosas te disgustan? ¿Qué te gusta hacer los días libres?
- 2 TORMENTA DE IDEAS:** Técnica muy sencilla y efectiva. La estrategia es estimular a un grupo de personas para que produzca ideas originales y con rapidez. Para ello, se reúnen socios potenciales, amigos, o familiares y se les informa para qué están reunidos. Cada participante se toma unos 10 minutos para anotar en un papel todas las ideas que se le ocurran. Luego, cada uno lee sus ideas al resto y se anotan todas las ideas juntas. Las ideas no son evaluadas ni juzgadas: todas pueden ser buenas. Una vez presentadas, todos los participantes tratan de seleccionar las ideas con mayor potencial. Para ello, es preciso evaluar el tamaño del mercado, cuánta plata se necesita para iniciar el emprendimiento, entre otras cuestiones. Lo ideal sería testear cada una de las ideas generadas con las herramientas disponibles para poder evaluar los distintos modelos de negocio, de manera tal que, el emprendedor pueda optar por la alternativa más conveniente.
- 3 SUSTITUCIÓN:** tomar uno o varios elementos del producto y cambiarlo. Por ejemplo, añadir un palo a un caramelo dio origen al “chupetín”.
- 4 COMBINACIÓN:** añadir uno o varios elementos al producto o servicio manteniendo el resto. Por ejemplo, los GPS que hasta ahora estaban reservados para el mundo de la navegación se han popularizado para los autos. Y el traslado del home cinema al hogar permitió disfrutar de un producto reservado para las salas profesionales.
- 5 INVERSIÓN:** decir lo contrario o añadir “no” a uno o varios elementos del producto. La negación de la principal cualidad de una lapicera: el hecho de que no se pueda borrar como el lápiz, le dio origen a la misma.
- 6 ELIMINACIÓN:** eliminar uno o varios elementos del producto o servicio. La eliminación de algo tan fundamental como el envase de un ambientador para el hogar dio origen a las velas perfumadas.
- 7 EXAGERACIÓN:** Exagerar una parte del producto o servicio: el tamaño del propio producto. La idea de un coche súper pequeño fue el origen del Smart.
- 8 REORDENAMIENTO:** cambiar el orden o la frecuencia de uno o varios atributos del producto. La idea de unas palomitas de maíz envasadas antes de cocinarse sirvió para crear las palomitas que se venden para microondas.
- 9 CAMBIAR UNA NECESIDAD:** piensa que otros usos se podrían dar a productos existentes. ¿Un refresco puede tener una utilidad que no sea quitar la sed? las nuevas bebidas nos han enseñado a beber para tener más energía. Lo mismo sucedió con el mercado de yogures. Presentándose líneas para reforzar las defensas, para aumentar el calcio e incluso para el tránsito lento.
- 10 CAMBIAR EL PÚBLICO OBJETIVO:** elige un segmento de consumidores que no sea público potencial de un producto o servicio y piensa como podrías atraerlos. Por ejemplo, máquinas de afeitar que se adaptan a las piernas de las mujeres.

- 11 CAMBIAR EL MOMENTO:** elige nuevos momentos de compra o uso de la oferta de tu empresa.
- 12 CAMBIAR EL LUGAR:** Traslada el consumo de un producto a un nuevo sitio. El teléfono móvil nos permitió poder estar comunicados en todo momento y lugar.
- 13 CAMBIAR LA ACTIVIDAD:** coloca el producto en nuevas experiencias. Aprovechando que muchas personas pierden tiempo en atascamientos, surgieron empresas que ofrecen cursos de idioma para la radio.

Cuando pienses la idea de tu futuro negocio, también tenés que considerar si es posible implementarla. Una idea “posible” debe cumplir, al menos, con tres requisitos: Ser capaz de atraer al público; que se pueda convertir en realidad; y que conozcamos el terreno de juego donde la aplicaremos.

Para evaluar la viabilidad de tu idea podés plantearte las siguientes preguntas:

- ¿QUÉ VOY A VENDER?**
- ¿A QUIÉN LE VOY A VENDER?**
- ¿CÓMO LO VOY A VENDER?**
- ¿CÓMO VOY A PRODUCIRLO?**
- ¿CÓMO VOY A GENERAR LOS INGRESOS?**
- ¿CUÁLES SERÁN MIS COSTOS?**

Para decidir entre distintas ideas, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO;**
- 2 PROPUESTA DE VALOR INNOVADORA;**
- 3 CONOCIMIENTO DE PROVEEDORES;**
- 4 CONOCIMIENTO DE CLIENTES;**
- 5 INGRESOS QUE PUEDE GENERAR;**
- 6 POTENCIAL DE CRECIMIENTO;**
- 7 CERCANÍA A LOS CLIENTES;**
- 8 CONOCIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN;**
- 9 MONTO DE INVERSIÓN REQUERIDA;**
- 10 RIESGO DEL PROYECTO;**
- 11 COMPETENCIA;**
- 12 DIFICULTAD PARA QUE ME IMITEN LA IDEA.**



ACTIVIDAD 3

¿DE DÓNDE PODES SACAR IDEAS PARA TU PROPIO NEGOCIO?

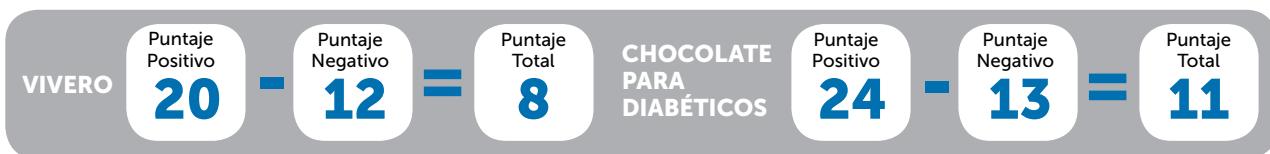
En la ficha que vas a ver a continuación anota cada una de tus ideas en una columna y ponele un puntaje (del 1 al 5) para cada una de las cuestiones sobre las que se consulta. Siendo 5 el mayor valor y 1 el menor valor.

Cada columna se divide en dos partes, una positiva que suma, y otra negativa que resta. Al final de la columna obtendrás el puntaje total de cada una de tus ideas. Las ideas con mayor puntaje serán mejores que las que obtienen pocos puntos, siempre y cuando hayas analizado y estudiado bien los puntajes asignados.

Para que veas que no es difícil hacerlo te proponemos el siguiente ejemplo, supongamos que vos y tu equipo están tratando de decidir entre poner un vivero o una fábrica de chocolates para diabéticos, entonces:

| Puntaje Positivo | Vivero | Chocolates artesanales para diabéticos. | |
|---|---|---|---|
| Ideas Alternativas | | | |
| Idea distinta | Voy a poner un vivero común y corriente | 1 | Hay pocos chocolates para diabéticos. 4 |
| Conocimiento del negocio | Nunca vendimos plantas y no sé nada de plantas | 1 | Sabemos cómo hacerlo, pero no cómo venderlos. 3 |
| Conocimiento sobre proveedores | Hay algunos viveros mayoristas, pero no los contactamos | 2 | Ya los conocemos y tuvimos contactos con ellos. 4 |
| Conocimiento sobre los clientes | Como es zona residencial, hay muchas casas con jardines grandes | 4 | No estamos seguros de cuántos diabéticos hay en la zona y menos en la ciudad. 2 |
| Ingresos que puede generar | Medio, no se pueden cobrar muy caras las plantas | 2 | Altos, los diabéticos están dispuestos a pagar mucho por este tipo de producto. 4 |
| Potencial de crecimiento (Aumento en las cantidades vendidas o la cantidad de clientes) | No muy grande. Sólo me van a comprar los vecinos que están cerca. | 2 | Si logramos hacernos conocidos podemos vender en todos los quioscos de la provincia. 4 |
| Cercanía a los clientes | Venderíamos en el barrio | 4 | No todos viven en la zona 2 |
| Facilidad del proceso productivo | Compramos directamente, sólo hay que cuidar las plantas | 4 | Muchas exigencias sanitarias. 1 |
| Sumar los Puntajes Anteriores | | 20 | 24 |

| Puntaje Negativo | Vivero | Chocolates artesanales para diabéticos. | |
|--|---|---|---|
| Ideas Alternativas | | | |
| Inversión requerida | Tengo el lugar, pero debo comprar las plantas | 2 | Tengo que comprar las máquinas, la materia prima y los envoltorios 5 |
| Riesgos que implica | No es muy alto | 1 | Alto, las máquinas no son fáciles de vender en caso que me vaya mal. 5 |
| Cantidad de competidores | Hay muchos viveros en la zona | 5 | Hay muy pocas marcas que hacen chocolate para diabéticos 1 |
| Facilidad para que otros imiten la idea | Si nos va bien, muchos pueden copiarnos | 4 | Es difícil que nos copien. La clave está en la receta. 2 |
| Sumar los Puntajes Anteriores | | 12 | 13 |



La idea de ponerse un vivero tiene 8 puntos finales (los 20 puntos positivos menos los 12 negativos), la fábrica de chocolates por su parte obtuvo 11 (24 puntos positivos menos 13 negativos). Es decir que iniciar la fábrica de chocolates sería una mejor idea. Siempre y cuando se hayan estudiado bien los puntajes asignados a cada uno de los aspectos considerados.

Ahora te proponemos que hagas este ejercicio para tus ideas:

| Puntaje Positivo | | | |
|--|--|--|--|
| Ideas Alternativas | | | |
| Idea distina | | | |
| Conocimiento del negocio | | | |
| Conocimiento sobre proveedores | | | |
| Conocimiento sobre los clientes | | | |
| Ingresos que puede generar | | | |
| Potencial de crecimiento (Aumento en las cantidades vendidas o la cantidad de clientes) | | | |
| Cercanía a los clientes | | | |
| Facilidad del proceso productivo | | | |
| Sumar los Puntajes Anteriores | | | |
| Puntaje Negativo | | | |
| Ideas Alternativas | | | |
| Inversión requerida | | | |
| Riesgos que implica | | | |
| Cantidad de competidores | | | |
| Facilidad para que otros imiten la idea | | | |
| Sumar los Puntajes Anteriores | | | |



RECURSOS PARA EMPRENDER

Para ser emprendedor no alcanza sólo con la imaginación y la inspiración, además de tener buenas ideas es necesario pasar a la acción. Uno de los desafíos más difíciles de afrontar y que más preocupan a quienes están con la intención de concretar una idea es conseguir la financiación requerida para llevar adelante su proyecto.

Básicamente hay dos formas de conseguir financiación al momento de iniciar o desarrollar su negocio. La primera es en base a capital propio o fondos propios y la segunda es mediante fondos de terceros, es decir endeudarse mediante préstamos bancarios o inversores externos.

Generalmente un emprendimiento que recién comienza no cuenta con los avales necesarios para acceder al crédito bancario ni al mercado de capitales. Por esta razón en las fases de creación y lanzamiento del proyecto los que suelen aportar fondos, además de los ahorros propios, son los amigos, la familia y los inversores capitalistas.

Estos fondos suelen no ser suficientes y muchos de estos proyectos suelen tornarse inestables ante la carencia de fondos adicionales para superar las necesidades propias del inicio.

Para el caso de emprendimientos tecnológicos, por ejemplo, existen los que suelen llamarse Inversores Ángeles (IA) y los Fondos de Capital de Riesgo (VC), que están dispuestos a intervenir en esta fase del emprendimiento, que incluye la elaboración de un estudio de mercado y la correspondiente inversión para el lanzamiento.

Los IA y los VC invierten dinero a cambio de una participación accionaria minoritaria del emprendimiento. Entre ellos se presentan ciertas diferencias que son importantes a la hora de elegir cuál es el más conveniente para el financiamiento de nuestro proyecto. Entre ellas podemos mencionar:

- 1 ORIGEN DE LOS FONDOS:** En el caso de los inversores ángeles los fondos con los que cuentan son propios, es decir los fondos componen el patrimonio personal del inversor, en cambio en los VC manejan dinero de distintas personas de los que generalmente no se conocen sus nombres. Esta diferencia que a simple vista podría no parecer tan importante ya que ambos quieren ganar con las inversiones, hacen que la toma de decisiones de inversión sean diferentes en uno u otro caso.
- 2 MONTOS DE INVERSIÓN:** Los IA pueden llegar a ofrecer hasta U\$S 500.000, mientras que los VC ofrecen este monto como mínimo. Es decir, los VC están destinados a proyectos con grandes necesidades de inversión.
- 3 MADUREZ DE LA EMPRESA:** los ángeles invierten en las etapas nacientes de un emprendimiento. Un VC invertirá generalmente en una empresa joven pero que demuestre que haya pasado esa primera etapa demostrando que es viable y con posibilidades de ser exitosa.
- 4 TIEMPO PARA TOMAR LA DECISIÓN:** un inversor ángel toma las decisiones de manera más rápida. Es su propio dinero, puede invertir incluso por intuición, No hacen una investigación profunda del negocio. En cambio el administrador de un fondo de capital de riesgo debe responder a sus inversores.

En resumen la decisión de tomar financiamiento de Inversores Ángeles o de Fondos de Capital de Riesgo depende básicamente del grado de desarrollo en el cual se encuentra nuestro emprendimiento. Cuando se trata de emprendimientos iniciales se toman inversores ángeles mientras que cuando se trata de una empresa joven que ya haya pasado la primera etapa se buscan Fondos de capital de riesgo.

ARTICULAR PARA EMPRENDER NUESTROS

MARISA FAILLA

Presidenta de la Fundación Inclusión Social

"Emprendedor se es en todas las situaciones de la vida. Es un proceso que no tiene fecha de inicio ni de vencimiento, donde se refleja la pasión como valor agregado"

"Emprender es soñar con pasión y llevarlo a la acción". El sueño es el "Qué". Si tengo un sueño, siento impulso de hacer algo, tengo la ilusión de estar en determinada actividad y cuando sueño o pienso en ello me produce un estado de bienestar, emociones de alegría y felicidad, me hace sentir bien, mi entorno se entusiasma porque contagio lo que siento, estoy en el camino de mi Visión.

Estos sueños están dentro de todos y cada uno de nosotros, pero, muchas veces debemos trabajar internamente para descubrirlos, para identificar aquel que realmente me moviliza y no obedece necesariamente a ningún mandato o influencia externa. Sale de nuestro interior. Estos sueños que afloran con pasión muchas veces quedan en eso... Sólo fueron un sueño si no damos el paso siguiente que es el que permite la concreción del mismo. Este paso es avanzar en acciones concretas, en el "cómo".

Debemos identificar cuáles son las principales ac-

ciones que necesito realizar y luego ponerle fecha a esas acciones... Aquí aparece el "cuándo". Llevar a la acción un sueño es la forma de dar nacimiento, de dar a luz un proyecto.

¿Te has preguntado qué es lo que te apasiona? ¿Lo que te hace vibrar?

El escritor brasileño Paulo Coelho dice: "La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante". La decisión de ser emprendedor implica proponerse a desarrollar habilidades, descubrir nuestros talentos y aplicar estrategias para identificar las oportunidades que se encuentran en nuestro entorno, encontrar en qué nos diferenciamos y agregarle valor. En cada acción de emprendimiento se ve cristalizado un sueño, que se alcanza al cumplir las metas y objetivos personales y sociales. Este camino de sueños es importante hacerlo con otros, compartirlos, declararlos, contagiar e involucrar a otros con este espíritu.

Desde mi experiencia de vida, reconozco que el coaching ontológico me enseñó, entre otras cosas, la importancia de trabajar en la visión.

Primero declararla, reconocer que es un desafío concentrarse en las acciones para poder concretarla y que el secreto sin duda alguna pasa por relacionarnos de manera efectiva, diseñando las conversaciones necesarias para ello.

Mis aprendizajes en 10

años de vida en la Fundación Inclusión Social Sustentable fueron infinitos, podría sintetizarlo en el desafío que genera la articulación con otros; articular con personas, con instituciones, con quienes compartimos visiones y pasiones... Si queremos dar a luz proyectos sustentables debemos entrenarnos en el proceso de articulación.

Fernando Flores dijo: "La capacidad de emprender consiste en saber escuchar y transformar ese saber escuchar en energía social para transformar mundos". Yo diría que saber escuchar consiste en tres cosas: saber escuchar a los clientes, saber escuchar al cambio y saber escuchar a la historia.

Córdoba posee el ecosistema emprendedor más importante del país, gracias a la articulación y el trabajo conjunto de las organizaciones sociales, universidades, empresas y el Gobierno. Como sociedad debemos profundizar en este sentido, desarrollando día a día un espíritu articulador que nos permita crecer con otros, como sociedad.

Este arduo camino nos pondrá en evidencia que si trabajamos articuladamente, al final ganamos todos.

Para concluir, les entrego un desafío y los invito a construir juntos la respuesta. ¿Es más importante estar de acuerdo o estar juntos? La respuesta nos delimitará qué camino queremos seguir para cumplir ese sueño.

EL SOCIO DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO

El emprendedor no siempre necesita tener un socio, pero en la mayoría de los casos los proyectos los llevan a cabo varias personas juntas. Los emprendedores jóvenes tienden a iniciar su negocio con otros socios en un porcentaje mucho más elevado que cuando se trata de una segunda o tercera iniciativa empresarial. El especialista Trías de Bes nos plantea algunos puntos que no hay que dejar de tener en cuenta al momento de buscar un socio.

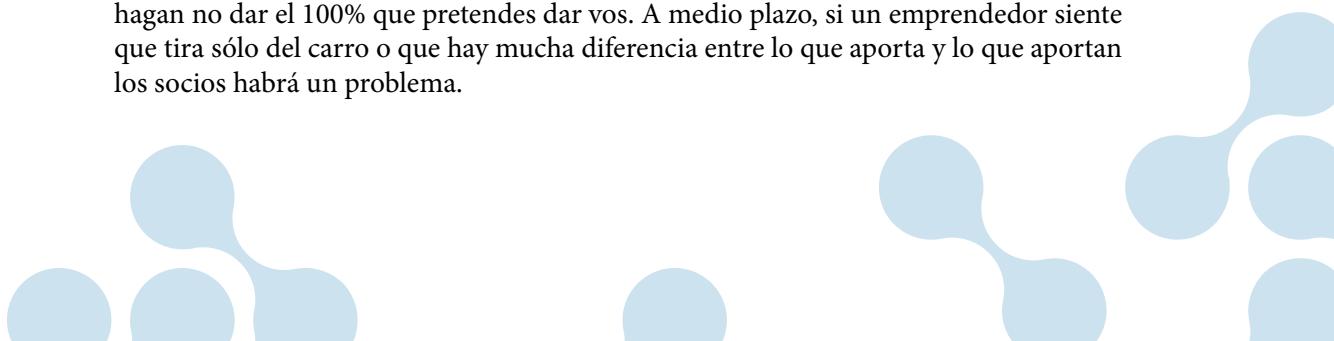
En primer lugar, la importancia de los valores: "Los criterios más importantes para conseguir socios son, en este orden: honradez y valores alineados con los tuyos (esta primera condición es excluyente); en segunda instancia complementariedad con su carácter y sus competencias; que sean personas que realmente aporten valor. Es fundamental hablar y explicar cuál es la ambición que se persigue con el proyecto y que esta ambición esté plenamente compartida sin ningún tipo de duda".

En segunda instancia pero no menos importante, los acuerdos previos: "El primer pacto que hay que hacer es cómo proceder el día en que alguno de los socios decida desvincularse del negocio. El modo más justo de separarse revela el modo más justo de asociarse. Los activos y el dinero entregados a la empresa han de valorarse por su precio justo y se convierten en acciones. El trabajo se remunera con sueldo de mercado. El resto de los activos que se cedan a la empresa por parte de algún socio y que no se valoren como acciones deben alquilarse o dejarse a deber".

Tener un socio nos permite poder complementar esfuerzos y de esa forma estar más cerca de alcanzar nuestras metas, pero dependiendo del momento personal de cada uno, del sector y del tamaño de negocio la convivencia puede ser más o menos complicada.

Por ello, al momento de buscar un socio hay que plantearse algunas cosas:

- 1** Valora fríamente si de verdad lo necesitas, o simplemente quieres alguien que comparta el vértigo de crear una empresa. Si hay una necesidad real o es simplemente una seguridad. Regalar acciones al principio para que alguien comparta la experiencia es muy frustrante y muy caro a largo plazo.
- 2** Intenta, en la medida de lo posible, minimizar problemas en tus relaciones personales. Si te lanzas a crear una empresa con un amigo, un familiar, una pareja... debes ser consciente de que las fricciones profesionales (que las habrá), luego pueden afectar a tu vida personal.
- 3** La financiación es un punto duro en estos momentos, pero si sólo necesitas dinero, plantéate acudir a un banco o a un inversor, y no contar con un socio. Si la necesidad es exclusivamente financiera, es más cómodo que el trato se mantenga exclusivamente en lo financiero y no tener problemas en las decisiones del día a día de la empresa por una necesidad financiera inicial. Los préstamos se devuelven, las acciones le acompañan a uno de por vida.
- 4** Establece un pacto de accionistas que regule el gobierno de la empresa, las obligaciones y derechos de cada socio, cómo resolver conflictos operativos y, muy especialmente, de qué manera resolver conflictos accionariales que impidan el bloqueo de la sociedad.
- 5** No aceptes dos velocidades: Si tu implicación va a ser total no introduzcas en el proyecto personas, por muy válidas que te parezcan, que tengan otros negocios o empleos que les hagan no dar el 100% que pretendes dar vos. A medio plazo, si un emprendedor siente que tira sólo del carro o que hay mucha diferencia entre lo que aporta y lo que aportan los socios habrá un problema.



- 6 Determina las participaciones de forma justa en relación a lo que aporta cada uno. La democracia es utópica e imperfecta. Hay muchos proyectos que se montan por defecto al 50% cuando las aportaciones económicas, de capital humano e incluso de implicación personal no mantienen esa proporción. A medio plazo genera frustración y una situación injusta.
- 7 Aprende a separar los roles personales y profesionales. No es imprescindible ser amigo de tu socio y compartir vida personal con él, pero, a la hora de asociarte debes fijarte en un persona que tenga un carácter e intereses compatibles con los tuyos, o el día a día será insufrible.
- 8 Intenta evitar situaciones que acaben en un bloqueo. Por ejemplo dos socios con poder de decisión similar y participación accionarial al 50%. Antes de crear circunstancias aritméticas que pueden hacer ingobernable la empresa a medio plazo, varía ese porcentaje accionario, introduce un nuevo socio que pueda balancearlo o determina aéreas sobre las que habrá un voto de calidad de uno de los socios.
- 9 Establece compromisos personales y profesionales que deben figurar en el pacto de accionistas antes mencionado. Si ambos promotores van a aportar trabajo y, por ello, compartirán participación accionaria, debe estar limitado que uno de ellos cambie de opinión a futuro y, por ejemplo, se vaya a trabajar por cuenta ajena, dejando al otro toda la responsabilidad y el trabajo, pero manteniendo participación accionaria.
- 10 Busca alguien que comparta tu filosofía empresarial. Puedes montar una empresa para venderla, para tener tu sustento de por vida, para lo que sea... asóciate solo con personas que sepan desde el primer momento tu fin y lo compartan, o a medio plazo estrangularás la compañía.

EL EQUIPO DE TRABAJO

Armar un buen equipo de trabajo es fundamental para tu emprendimiento. Te ayudará a superar las dificultades y a valorar mejor los logros de tu negocio.

A veces parece, y más en el comienzo de los emprendimientos, que conseguir un equipo puede ser muy sencillo. Muchas veces nos juntamos con amigos, familiares, o simplemente con gente que conocemos y tenemos confianza, y creemos que con eso basta. Pero tengamos en cuenta que el equipo no siempre debe conformarse con gente que conocemos, muchas veces es posible que éstas no sean las personas indicadas para el proyecto que tenemos.

A SUMAR EN CONJUNTO

Aporta mucho valor al emprendimiento cuando el equipo está conformado por personas con diversas personalidades, inquietudes, talentos, habilidades y saberes, etc. A estos equipos los llamamos “equipos multidisciplinarios”.

Como personas que somos, tenemos algunas debilidades y amenazas. A estas podemos disminuirlas o convertirlas en fortalezas y/u oportunidades si conformamos un buen equipo. El equipo también nos aporta unidad y apoyo. El emprendedor solitario suele sobrellevar los momentos complicados sin poder apoyarse en alguien. Así como muchas veces tampoco tiene con quien festejar los logros. Un equipo fuerte y unido nos ayuda a superar desafíos y a ir por más.



B MÁS GANANCIAS

Un error muy común es pensar que cuando somos más personas, las ganancias se dividen en más partes y, con esto, ganaremos menos dinero. En parte es cierto, aunque ocultamos algo más importante: si somos más personas aportando y apostando activamente al proyecto, tenemos posibilidades de hacer un proyecto más valioso, con lo que la ganancia total será mayor.

C HAY EQUIPO

¿Ya tenés tu equipo conformado? Trabajá con ellos de manera coordinada en busca de los mismos objetivos.

Una vez que tenemos el equipo armado, lo primero que debemos hacer es preguntarnos entre todos: “¿Para qué queremos emprender?”. En otras palabras: ¿Cuál es tu visión/ sueño? Todo emprendimiento nace de la visión de al menos una persona, y cuando somos un equipo esa visión se crea a partir de la mezcla de las visiones particulares de cada integrante (o cada integrante adapta su visión personal a la del emprendimiento). Cuando alguna de estas dos cosas sucede, tenemos una “visión compartida”. Sin una visión podemos llegar lejos, pero nunca sabremos si es el camino que realmente deseamos. Emprender en el camino de nuestra visión, es emprender en un camino de disfrute y pasión.

D EL EQUIPO IDEAL

¿Existe el equipo ideal? Imposible saberlo, pero podemos comenzar por preguntarnos lo que mencionamos recién: ¿Cuál es tu visión? ¿Qué te apasiona? ¿Cómo lograrás lo que deseas con el emprendimiento? Con un equipo armado y sólido, tenemos mayores posibilidades de conseguir cualquier recurso que necesitemos. También tendremos más y mejores ideas. Esto lo podemos notar cuando “modelamos” nuestra idea de negocio a través del Canvas (lo veremos más adelante).

LOS CORDOBESES DICEN

La mayoría coincidió en que, si bien todos los elementos son importantes, el grupo humano –o sea el equipo– es fundamental. “El equipo es sin lugar a duda lo más importante. Ideas son necesarias en cada momento y deben seguir alimentando el proyecto, pero es el mismo equipo que debe generarlas. Con los dos pilares anteriores, los recursos se consiguen”, dice José Montalvo.

A lo anterior, el emprendedor Juan Ardini agrega que una gran idea en manos de un equipo mediocre es un rotundo fracaso. Por el contrario, una idea mediocre desarrollada por un buen equipo puede obtener resultados brillantes. “Los recursos aceleran, en algunos casos, el crecimiento de un emprendimiento pero no son una excusa para no emprender”.

En la misma línea, Juan Santiago, de Santex, expresa que “no existe el éxito de una buena idea sin un buen equipo que la lleve adelante”. “La situación ideal sería que quien tenga la idea, sea también la

persona ideal para llevarla a cabo, pero en muchos casos no es así”.

De igual modo piensa Lucas Groendijk, de Oxala: “Lo más importante es el equipo. Las ideas son irrelevantes hasta que no las implementa un emprendedor o un equipo. Los recursos están por todos lados”.

Daniel Grión, de Familia

Grión (una empresa que elabora chacinados en Colonia Caroya), dice: “El grupo humano es, sin dudas, lo más importante; pero por sobre todas las cosas lo es el entorno familiar, la contención, la comprensión, el apoyo y los amigos. Las ideas y los recursos están en un segundo lugar ya que no sirven de nada si no se tiene todo lo anterior”.

“Todo es importante, es como un equipo de fútbol. Cada cosa cumple un rol determinado”, dice Federico Ferraro y prioriza la idea, “ya que es la que moviliza todo”; luego el grupo humano; y por último los recursos.

“Una buena idea necesita

El modelo de negocio planteado posteriormente deberá ser validado. Es decir, corroborar que las ideas allí expuestas sean factibles de llevar adelante, generen efectivamente valor para el cliente y para el emprendimiento y sus integrantes.

Cuando las personas que integran el equipo tienen distintos talentos, habilidades y saberes, es más probable crear modelos de negocios con mayor valor agregado.

EQUIPO AMPLIADO

Por último, puede sernos muy útil vernos como un equipo en conjunto con los proveedores, clientes, instituciones y todo lo que rodee y esté en el entorno de nuestro emprendimiento. Recordemos que siempre, aún cuando decidamos emprender solos, estaremos en contacto con otras personas, ya sea quien nos compre el producto o servicio, quien nos ayude a producirlo, a venderlo, etc.

En todo el proceso de nuestro emprendimiento tenemos que generar relaciones “ganar-ganar”, recordando que cuando el otro gana no necesariamente yo pierdo, sino que ambos podemos ser beneficiados.

Entonces, para emprender se necesita una idea, contar con los recursos necesarios para llevarla a cabo y hacerlo con un equipo emprendedor. ¿Hay un pilar más importante que otro? ¿Se puede prescindir de alguno, o todos son necesarios?

una buena gestión. Para esto necesitamos un equipo de trabajo (o grupo humano) muy bueno, y los recursos van a hacer lo que permitan desarrollar la idea hasta el final”, dice Susana Marzolla.

Por último, en referencia a la importancia de estos tres elementos, Mauro Bono sostiene que la idea es muy importante, pero el equipo es clave, “no tanto en el comienzo, sino como medio para seguir adelante”. Finalmente, considera que los recursos son el combustible, que aunque mínimos o en su justa medida deben estar, ya que sino es imposible iniciar un proyecto.

A lo anterior, Bono agrega un concepto interesante: “El liderazgo del emprendedor es lo que une todas estas partes y permite el logro de la estrategia fijada. De nada sirve contar con ideas, recursos y equipo sino existe un líder que las combine y obtenga algo mayor que la suma de sus partes. Esta sinergia es lo que hace que un proyecto sea exitoso y pueda desarrollarse”.

EL ENTORNO EMPRENDEDOR

Cuando diseñamos un emprendimiento, además de pensar en la idea, los recursos y el equipo de trabajo, es importante tener en cuenta el entorno en el cual vamos a desempeñar nuestras tareas como emprendedores.

El proceso emprendedor no es un proceso aislado del entorno, sino que está condicionado por diferentes factores externos que afectan de maneras diversas el desarrollo del emprendimiento. Algunos factores condicionantes importantes son:

- 1 **ENTORNO MACROECONÓMICO:** el nivel de crecimiento económico y la estabilidad de precios inciden sobre el grado de éxito de un emprendimiento productivo.
- 2 **ENTORNO INSTITUCIONAL:** el apoyo para resolver problemas que brindan las redes sociales (amigos, familias) e institucionales (asociaciones empresariales, ONGs, agencias de desarrollo) facilitan el acceso a los recursos necesarios para emprender.
- 3 **CAPITAL SOCIAL:** el grado de asociativismo con otros emprendedores, ya sean del mismo o distinto rubro productivo, ayuda al crecimiento y desenvolvimiento del emprendedor.
- 4 **REGULACIONES:** Una regulación adecuada en términos de requisitos y costos para el inicio de una actividad productiva estimula la creación de emprendimientos y la consolidación en el tiempo de los mismos.

- 5 **LA CULTURA EMPRESARIAL:** Sociedades con culturas favorables a la empresarialidad son más proclives a despertar en las personas el deseo de emprender. Aspectos como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales, son factores que influyen sobre la vocación emprendedora.
- 6 **EL MERCADO DE FACTORES:** Los recursos financieros, la disponibilidad de trabajadores calificados, la presencia de servicios profesionales, influyen sobre el grado de éxito del emprendimiento.

FASES DEL PROCESO EMPRENDEDOR

Una vez que decidimos emprender, ingresamos a un proceso que va desde la gestación del proyecto hasta el desarrollo del emprendimiento.

1 GESTACIÓN

En fase de *Gestación* el emprendedor, con su equipo, identifica una oportunidad, comprende el entorno, y desarrolla la visión del negocio, forma y participa de sus primeras redes de contactos empresariales, busca financiamiento para iniciar, y se le presenta la necesidad de los primeros conocimientos específicos en marketing, finanzas, entre otros.

El emprendedor pasa de la idea del negocio hasta un diseño de negocio listo para poner en marcha. El diseño de negocio que resulte de este proceso podría tomar diferentes formas, incluyendo un modelo de negocio o un plan de negocio.

Un modelo de negocio puede ser desarrollado en una hoja de papel. Se enfoca en definir, por un lado, el segmento de clientes al que queremos apuntar, la propuesta de valor que nos diferenciará de lo que ya existe en el mercado, la forma en que llegaremos al cliente y el tipo de relación que tendremos con el mismo. Por otro lado, debemos listar las actividades principales de nuestra actividad, los recursos que necesitaremos para cumplir con ellas y los socios estratégicos para desarrollar nuestro negocio. Finalmente debemos armar la estructura de costos y de ingresos para tener una primera idea sobre la viabilidad económica del proyecto.

El plan de negocio implica un paso más allá del plan de negocio. Consiste en un documento que describe en detalle los distintos componentes del emprendimiento, incluyendo por ejemplo un plan de marketing y proyecciones financieras. Su elaboración requiere que el emprendedor haya investigado todos los aspectos de la futura empresa, sobre todo cuando se trata de un emprendedor sin experiencia en negocios.

Cualquiera que sea la forma que toma el estudio del negocio, debe incluir la validación técnica y económica de la idea seleccionada y la variante que representa la mejor oportunidad para generar beneficios.

2 PUESTA EN MARCHA

La fase de *Puesta en Marcha* comienza cuando el emprendedor toma la decisión de iniciar las operaciones de la empresa.

Tomada la decisión, el emprendedor tiene varias tareas que tendrá que cumplir, las cuales dependerán del tipo de negocio a desarrollar. Estas actividades podrían incluir, entre otros aspectos, los siguientes:

- A Constitución legal de la empresa;
- A Solicitud de permisos e inscripciones para operar;
- C Búsqueda de financiamiento;
- D Obtención del local desde donde se operará;

- E** Contratación de los primeros empleados;
- F** Identificación de proveedores;
- G** Definición del mercado donde lanzar el prototipo de comercialización;
- H** Visitas a clientes para conseguir las primeras ventas.

En la medida de lo posible, es mejor lanzar el negocio a nivel de prueba piloto primero y así comprobar la idea de forma rápida y sin una inversión grande de dinero. Cuando el piloto demuestre que el producto o servicio tiene demanda en el mercado, será más fácil conseguir financiamiento adicional para la inversión que implica un lanzamiento más masivo.

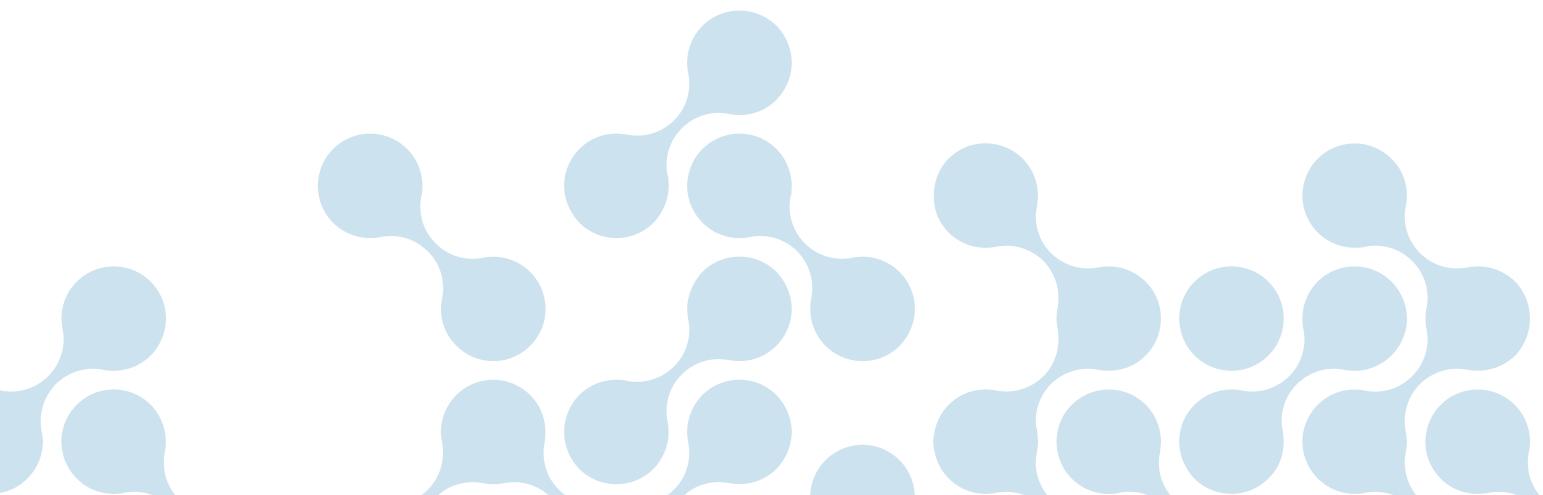
3) DESARROLLO INICIAL

Una vez que la empresa haya sido puesta en marcha, empieza el desarrollo inicial del negocio. En esta fase los emprendedores logran sus primeras ventas exitosas, y a la vez, surgen muchas situaciones inesperadas a las que el equipo deberá hacerles frente. Esto es normal que así suceda, lo importante es establecer una red de contactos que puedan ayudarle a superar cualquier obstáculo que se presente en esta fase.

Las actividades del emprendedor en el período de desarrollo inicial de la empresa incluyen:

- A** Acciones de promoción para dar a conocer el producto o servicio;
- B** Identificación de nuevos clientes: visitas y entrevistas;
- C** Contratación de personal en la medida que vaya creciendo el emprendimiento;
- D** Capacitación y supervisión del personal acorde a los nuevos requerimientos;
- E** Organización contable;
- F** Pago de sueldos;
- G** Manejo del flujo de efectivo;
- H** Obtención de financiamiento adicional según nuevas necesidades de inversión;
- I** Gestión de compras y proveedores;
- J** Desarrollo de procesos de producción o de provisión de servicios;
- K** Desarrollo del sistema de distribución del producto;
- L** Control de inventario;
- M** Cumplimiento con normas de la AFIP, y otras entidades gubernamentales.

Muchas de estas actividades serán nuevas para el emprendedor, lo cual requiere de tiempo para que aprenda cómo manejar los diferentes aspectos del negocio. Esta situación tiende a limitar el crecimiento de la empresa durante la fase de desarrollo inicial. Cuando la empresa tiene una masa crítica de clientes, un nivel adecuado de ventas que le permite cubrir sus costos, y el emprendedor está más cómodo con la gestión de la empresa, podrá entonces entrar en una etapa de crecimiento.





EMPRENDEDORES DE AYER, EMPRESARIO DE HOY:

VANESA DURAN

EL IMPERIO DE LA VENTA DIRECTA

El modelo de negocio de venta directa de joyas por catálogo en la Argentina tiene un nombre y es Vanesa Duran. Es que esta empresa concentra el 80 por ciento del mercado nacional de venta directa de joyas y semijoyas, cuenta con más de 20 mil revendedoras en todo el país, 150 empleados directos, 500 mil clientes y un promedio de 250 mil productos vendidos por mes. Una gran empresa, sin lugar a dudas.

Este caso es un buen ejemplo para ilustrar que los grandes negocios no se construyen de la noche a la mañana. Que el esfuerzo, la tenacidad, la perseverancia, las ganas de superarse cada día, y las necesidades económicas son –muchas veces- las variables determinantes de los casos altamente exitosos. Vanesa Duran tenía 23 años cuando dio sus primeros pasos en la venta directa, “por una necesidad pura y exclusivamente de llegar a fin de mes y de mejorar la calidad de vida económica”, razón fundacional de tantos emprendimientos caseros. En ese momento vivía en Resistencia (provincia de Chaco), acababa de recibirse de martillera pública y con una pequeña hija de seis meses se definía como “busca vida”. El primer contacto que tuvo con la venta directa de joyas fue a través de una proveedora mayorista que traía esos productos de Brasil. Sin planes de dedicarse de lleno a ese negocio, los primeros meses fueron sorpresivamente positivos en cuanto a la venta y a la repercusión: “las mujeres sucumbían ante un producto que parecía una joya, empecé a vender mucho más de lo que imaginaba y los pedidos que hacía a la proveedora iban creciendo rápidamente”, recordó Vanesa.

“Lo que caracteriza a una persona emprendedora es la capacidad de levantarse todo el tiempo a pesar de las adversidades. Ver luz donde otros no ven nada. La mayor fuerza del emprendedor radica en apagar esas voces –que siempre aparecen- que nos dicen que no se puede. El resto, para alcanzar el éxito, sólo es ponerle horas, el cuerpo y toda la sabiduría. Yo tuve la suerte que desde muy chica, siempre me dijeron que iba a poder. Y me lo creí”.

VANESA DURÁN



En poco tiempo, se comenzó a gestar en torno a su emprendimiento una red de vendedoras: de forma espontánea las mujeres le pedían que les “dejara el maletín con los productos” para que pudieran revender. “Empezó casi como una broma el hecho de que otros quisieran vender para mí, pero rápidamente se fue armando una red de revendedores y mi único objetivo era conseguir la mayor cantidad de mercadería para abastecerlos. Comenzaron los viajes por los pueblos más cercanos y hasta por otras provincias y llegó un momento en que, casi sin darme cuenta, tenía más de 100 personas a mi cargo”.

EL PRIMER OBSTÁCULO: “NO TE PUEDO VENDER MÁS”

Ya con una estructura de vendedoras lo suficientemente importante, surgió el primer obstáculo con la persona que le proveía la mercadería. La cuestión radicaba en que lo que Vanesa Duran le compraba significaba casi la totalidad del stock que el proveedor podía conseguir, y esa situación ponía un techo de venta para Vanesa por un lado, y, por otra parte, al proveedor tampoco le

convenía ya que le tenía que hacer precios especiales por compras en grandes cantidades. La relación se fue deteriorando en pocos meses y de repente se encontró con una red de 100 personas y sin ningún producto para venderles.

Después de varias idas y vueltas, y de un difícil camino para encontrar de nuevo un buen proveedor de joyas, dio con una pequeña fábrica brasiliense –muy cerca de Porto Alegre- donde llegaron sin grandes aspiraciones pero sí con la esperanza de que pudieran comprar productos para comercializar en la Argentina. “Al principio nos atendieron muy bien, pero sin darnos demasiada importancia. Éramos un cliente más. Pero ni bien pasaron cuatro meses y la fábrica comenzó a ver la seriedad con la que trabajábamos y la demanda que requeríamos de su mercadería, nos empezaron a tomar muy en serio. De pronto, me dieron la representación de la marca para el país. Ya con nuevos productos, mis vendedoras se seguían multiplicando, no tanto por las joyas en sí, sino por la necesidad concreta de la gente de tener un peso más en el bolsillo”, recordó Vanesa.

En una curva permanente de crecimiento, ése fue el momento de co-

menzar a tomar algunas decisiones que, no por ser pequeñas, dejaron de ser estratégicas para la consolidación de la empresa. Por ejemplo, una de las “primeras grandes inversiones” de Vanesa fue comprar un auto en un remate y en cuotas; situación que le permitió tener más movilidad al momento de buscar vendedores y entregar la mercadería. Sumó a una secretaria a su emprendimiento que, a su vez, era la persona que la ayudaba con las cosas del hogar. Por ese entonces, el nombre de la empresa era “VD representaciones, representante de Tamis Limitada”. Era una fábrica pequeña que iba creciendo gracias al fuerte impulso de ventas de Vanesa Durán, tanto así que el 98 por ciento de los productos que fabricaban eran para ella. A fines de ese año, al hacer conocida una marca como lo era Tamis en el norte, y gracias al trabajo de las revendedoras, la cosa se puso difícil porque mucha gente empezaba a viajar para buscar mercadería y revenderla de la misma manera. Se comenzaba a desprestigar un pequeño negocio que recién empezaba.

NACE VANESA DURÁN JOYAS Y EL PRIMER CATÁLOGO

Frente a estas dificultades, los propietarios de la fábrica le propusieron a Vanesa hacerle un producto diferenciado, en calidad y diseño, para que le colocaran una marca propia y poder cuidarla. Así es como, a principios de 2000, nace “Vanessa Duran Joyas”. “Desde entonces comenzamos a trabajar una cuestión muy a la par y fuimos creciendo juntos. De a poco, dejaron sus otras líneas de productos para dedicarse casi exclusivamente a nuestras necesidades. La empresa siguió creciendo, sumando revendedoras, aprendiendo los mecanismos necesarios para operar en el mercado internacional. Todos los pasos que dábamos eran más grandes, pero siempre nos animamos”, aseguró la emprendedora. “Una de las cosas que me impulsó a arriesgarme es venir de la nada. Si me sa-

lían las cosas mal y tenía que volver a foja cero, no era perder todo, sino simplemente regresar a donde había empezado. Tuve muchos momentos en los que sentí miedo, pero en mi caso personal, ese sentimiento, en vez de paralizarme, me moviliza, me dan ganas de hacer más cosas”.

La empresa atravesaba un importante punto de inflexión. Tenían cada vez más personas interesadas en vender las joyas y la logística comenzaba a ser un impedimento para crecer y abarcar nuevas regiones. Hasta ese momento, la mercadería se despachaba a Buenos Aires y, desde ahí, se la enviaba a las demás provincias. En paralelo, el fabricante Tamis había conseguido multiplicar su capacidad productiva –gracias a la inversión en nuevas maquinarias- por lo que le ofrecían a Vanesa muchos más productos para vender. Ese período fue, sin lugar a duda, uno de los que marcó la verdadera expansión de la empresa. Es que atenta a esta nueva realidad, en la que iba a disponer de una gran cantidad de mercadería para comercializar, Vanesa tuvo la brillante idea de dejar los maletines de lado (que le daba a cada revendedor), para incursionar en la venta por catálogo.

“Al principio la idea era hacer un folleto lindo para que los vendedores pudieran ver la mercadería y hacer los pedidos correspondientes. Hicimos mil catálogos y en un mes me quedé sin ninguno. En cuatro meses, me encontré con que había impreso tres mil catálogos más y con la gente vendiendo de esta manera. Fue uno de las primeras acciones que empujaron la multiplicación de la venta directa. Fue hasta un cambio de concepto, porque en aquel momento la joya se compraba en un local, viéndola y probándola. Creo que ésa es una de las cosas que tienen que hacer los emprendedores: romper con los paradigmas existentes y probar nuevos caminos”, enfatizó Vanesa.

Así, en 2000 el emprendimiento pasó de tener 300 a mil clientes y los pedidos se hacían eco hasta el sur de la Argentina. La mudanza de la empresa a Córdoba llegó poco tiempo

después cuando se dio cuenta de que en Chaco tenían muchos problemas de logística para distribuir los productos. “Senté a mis siete empleados y les pedí que me acompañaran. Cinco vinieron conmigo, de los cuales cuatro actualmente siguen trabajando en esta empresa. Fue desafiante: eran jóvenes de 18 años, en ese entonces yo tenía apenas 25 y tenía que hablar con el padre para explicarle que me llevaba la hija a Córdoba a trabajar”.

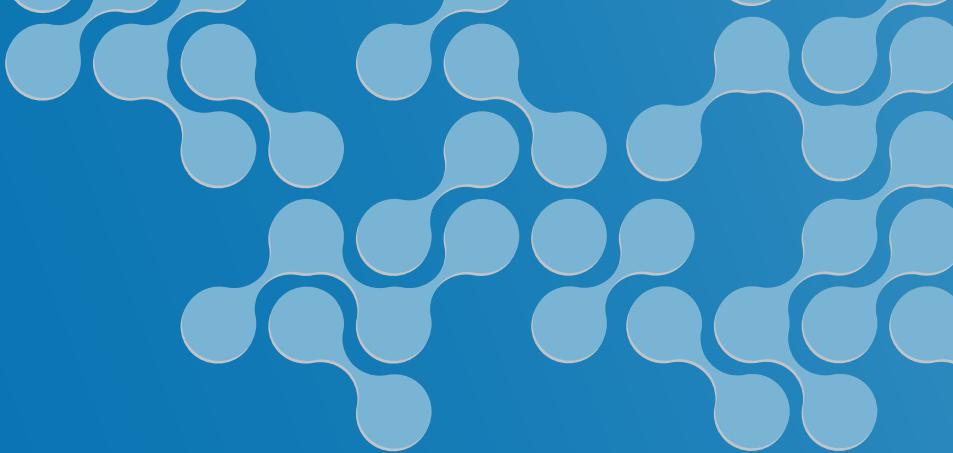
CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO

Después de sortear la profunda crisis económica de la Argentina en 2011 –con una gran ayuda de la fábrica- vinieron tiempos acelerados de crecimiento. De los catálogos comenzaron a participar personalidades famosas, la empresa se mudó primero a una oficina de un piso, luego abarcó tres pisos de ese edificio hasta llegar, más tarde, a construir el propio inmueble de Vanesa Durán.

Actualmente la empresa crece, en promedio a un ritmo de un 12 por ciento anual. El 85 por ciento de los productos que comercializa los compra directamente a la fábrica brasileña Tamis. Otro cinco por ciento, lo adquieren de otra fábrica, también de Brasil, que sólo trabaja con acero y el 10 por ciento restante es relojería importada de China.

PARA EMPRENDER, LO QUE HACE FALTA:

- **UN CONSEJO:** nunca dejar de confiar en uno mismo
- **UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN:** la familia
- **UN MOTIVO PARA SEGUIR:** recordar las cosas que uno hizo bien
- **NUNCA DEJAR DE:** soñar



PARA RECORDAR

Hay tres factores indispensables que debemos tener en cuenta al momento de emprender: la idea, los recursos y el equipo (ya sean socios o empleados).

Las buenas ideas son producto de una búsqueda, de cuestionarse, de ser observador e inquieto, disconforme, de compartir conocimientos y experiencias.

Una idea es buena cuando atrae al público, se puede convertir en realidad y cuando el emprendedor conoce el "terreno de juego".

Tener un socio nos permite poder complementar esfuerzos y de esa forma estar más cerca de alcanzar nuestras metas, pero dependiendo del momento personal de cada uno, del sector y del tamaño de negocio la convivencia puede ser más o menos complicada.

El equipo no siempre debe conformarse con gente que conocemos, muchas veces es posible que éstas no sean las personas indicadas para el proyecto que tenemos.

Cualquiera que sea la forma que toma el diseño de negocio, un buen proceso debe de incluir la generación de ideas de negocio, la validación de la idea seleccionada y el descubrimiento de la variante que representa la mejor oportunidad de generar utilidades.

Tres fases componen el proceso emprendedor:
Gestación, Puesta en Marcha y Desarrollo Inicial.

CAPÍTULO 6

¿CÓMO ARMAR EL MODELO DE MI EMPRENDIMIENTO?

Ahora que te animaste a emprender, tenés tu idea y ya pensaste en los recursos y el equipo, te ofrecemos herramientas para planificar, diseñar, visualizar y testear una idea de negocio a fin de reducir los riesgos inherentes a todo nuevo proyecto.

MODELOS, PLANES Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Habitualmente se mezclan en algo tres dimensiones del mundo de los negocios y emprendimientos: los modelos, los planes y las estrategias de negocios. Tienen muchos puntos en común y trabajan con la misma materia. Pero difieren en los enfoques en base a los cuales abordan el fenómeno. Tratemos de explicitarlo:

Los *modelos de negocios* se enfocan en diseñar la manera de funcionar de un negocio, combinando distintos elementos bajo una fórmula propia para crear, entregar y capturar valor (como ya dijimos anteriormente).

Los *planes de negocios* toman el modelo imaginado y/o en ejecución de un negocio y profundizan todas las variables y aspectos del mismo para organizarlos bajo un formato de plan, desagregando cada tópico, estimando variables y operativizando muchas definiciones propias del negocio. En general, suelen cobrar mayor utilidad cuando un negocio real ya ha recibido validaciones en un mercado y se requiere delinear su crecimiento para los próximos años.

Las *estrategias de negocios* son grandes definiciones de cómo se harán las cosas en las distintas dimensiones de los mismos. Alimentan el diseño de modelo de negocios y facilitan la coherencia de ellos al “atarlos” de alguna manera a un paquete de decisiones estratégicas que el emprendedor y su equipo deben tomar al arrancar. Suelen ser definiciones estratégicas aquellas que, por ejemplo, indican si una empresa va a competir por precios, diferenciación o enfoque en un nicho de mercado.

Vemos, de esta forma, que no se trata de lo mismo y que los tres elementos se complementan en la organización y diseño de un negocio. Sin embargo, el modelo de negocio tiene, actualmente, una mayor atención que, para muchos, revoluciona la creación de negocios.

Son cada vez menos las chances de poder lanzar y sobrevivir en un mercado si lanzamos un negocio que no ha recibido el tiempo, el ingenio y la energía necesaria para definir una combinación concreta de cómo crear, entregar y capturar valor. Y por ello, inversores, analistas y emprendedores en general están insistiendo tanto con la creación de modelos de negocios.

En otras palabras, el lugar que antes había, por ejemplo, para crear una empresa de jardinería domiciliaria, ahora es un espacio para inventar una manera distinta de prestar ese tipo de servicios, quizás agregando componentes de paisajismo, de mantenimiento preventivo, de huerta orgánica domiciliaria, de consejería especial sobre especies y tipologías, etc.

Es decir, todos los factores mencionados arriba generan que cualquier emprendedor deba poner más “ingenio” en crear un modelo de negocios propio para aquello que quiere hacer como negocio.

MODELO DE NEGOCIOS

Emprender y crear nuevos negocios es una actividad del ser humano desde las primeras épocas de la humanidad hasta nuestros días. Los avances de la tecnología y las estructuras económicas han ido cambiando y sofisticando el proceso de creación de negocios. Pero el verdadero cambio, la verdadera revolución de nuestro tiempo viene dada por la importancia e impacto de lo que se denomina “modelos de negocios”.

Existen diferentes definiciones de modelo de negocios, pero todas centran su atención en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace en un negocio y para quiénes (clientes)?
2. ¿Qué organización y actividades internas se requieren?
3. ¿En qué se gasta y por qué se cobra?
4. ¿Cómo se vincula un negocio con el mercado y actores aliados?
5. ¿Cómo se gana dinero?

Tomando la definición propuesta por los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su libro “Generación de Modelos de Negocios”, un modelo de negocios describe la fórmula en que un emprendimiento crea, entrega y captura valor. Bajo este enfoque, toda empresa o emprendimiento dispone de un modelo de negocios si logra describir claramente:

1. **CÓMO CREA VALOR:** un producto, servicio o combinación de ambas es en sí mismo un intento de crear valor para alguien que lo necesita y que, por ello, está dispuesto a pagarlo. No todo lo que se produce esta hecho bajo una concepción de “propuesta de valor”, pues muchas veces la visión de adentro del mostrador del negocio ha impedido o dificultado entender la sensibilidad de un mercado y construir un diseño de valor, que siempre está dado por el cliente. Y por esto es clave describir la creación de valor dentro de un modelo de negocios.
2. **CÓMO ENTREGA EL VALOR CREADO:** vincular los productos / servicios con los mercados de destino es un eslabón que ha ido creciendo en relevancia hasta llegar a ser hoy determinante para el éxito de cualquier negocio. Por ello, el modelo debe diseñar una manera propia de entregar lo que produce, explicando cómo va promocionar, llegar física o virtualmente a los clientes y estructurar relaciones con ellos que apunten a la permanencia.
3. **CÓMO CAPTURA BENEFICIOS POR EL VALOR CREADO:** una empresa se diferencia de cualquier otro tipo de organización porque debe producir beneficios económicos. Ello permite recuperar la inversión realizada y alimentar nuevos procesos de inversión para crecer. Por ello, el modelo de negocios debe explicar cómo vuelve en dinero ese valor creado y entregado, habiendo aquí una alquimia de precios, formatos de venta y maneras de cobrar, particulares en cada negocio.

De esta forma, podemos visualizar la importancia que tiene poner foco, en cualquier momento de nuestra actividad emprendedora, en cómo orquestar de la forma más viable y potente posible estos tres ejes: agregar valor al mercado a través de un bien o servicio, ponerlo en el mercado de destino haciendo contacto con clientes reales y generar dinero que haga todo esto sostenible y virtuoso.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS¹

Hasta el momento hemos delineado el entendimiento del concepto de modelos de negocios, ahora llegó el momento de tangibilizar y ver un ejemplo concreto. Y ello se logra a través de alguna matriz, diseño o metodología que nos permita trabajar con ella y organizar nuestro proyecto.

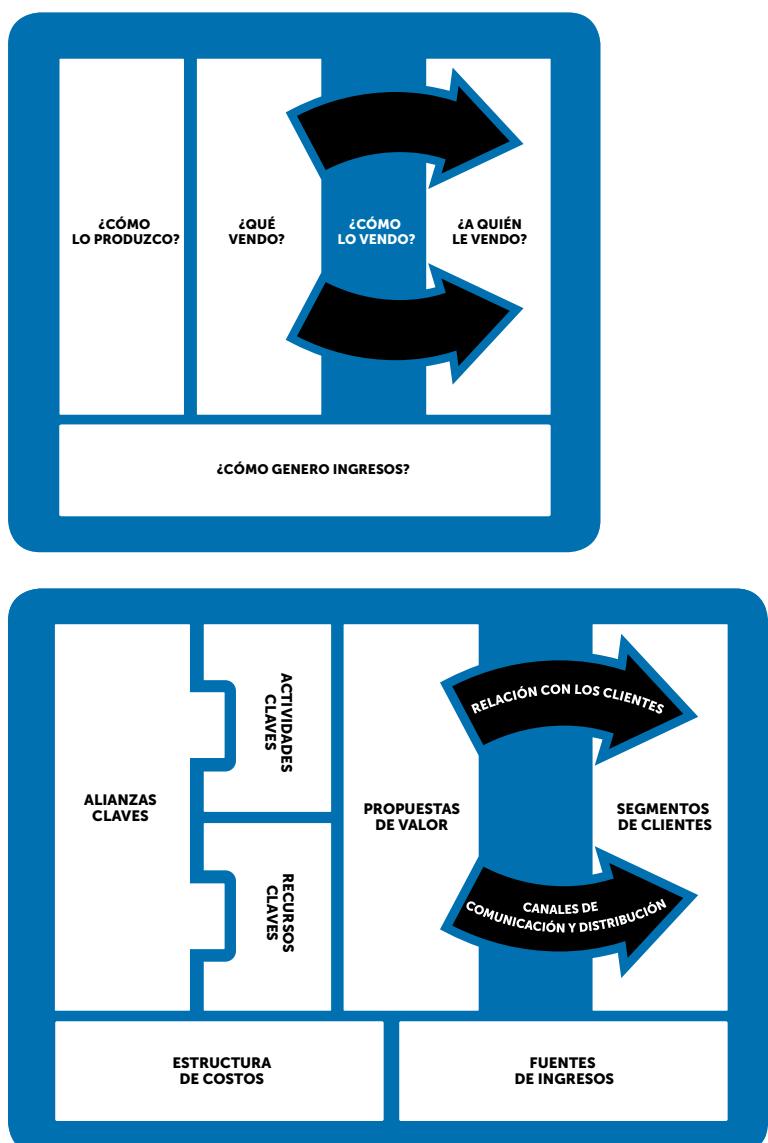
Hay varias matrices o esquemas que te permiten organizar tu futura empresa: el Canvas; las Cuatro Cajas; o el Modelo de Tres Niveles. En este manual sólo abordaremos el modelo de Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur, por ser bastante simple y uno de los más usados en la actualidad.

La gran virtud de Canvas es haber elegido, agrupado y relacionado visualmente nueve variables que todo diseño de negocios debería tener bien definidas para funcionar de manera coherente y aspirar al éxito. Decimos visualmente porque el centro de esta matriz constituye lo que se denomina “lienzo”, que es una lámina con la arquitectura de las nueve variables. Como resultado, tenemos el “diseño de un modelo de negocios” sobre dicho lienzo, listo para instrumentar.

Las nueve variables del modelo están agrupadas en grandes secciones, que responden a las siguientes preguntas:

- 1 LA PROPUESTA DE VALOR QUE CREAMOS: ¿QUÉ VENDO?**
- 2 LA MANERA DE LLEGAR A LOS CLIENTES: ¿CÓMO LO VENDO?**
- 3 LA DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE CLIENTES: ¿A QUIÉN LE VENDO?**
- 4 LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INTERNAS: ¿CÓMO LO PRODUZCO?**
- 5 LAS FINANZAS: ¿CÓMO GENERO INGRESOS?**

Dentro de las cinco secciones reflejadas en el gráfico anterior se encuentran agrupadas las nueve variables que constituyen el modelo de Canvas. El resultado de trabajar en la definición de estas variables es lograr lo que se denomina la “propuesta mínima viable” (PMV) que indica el bien o servicio más concreto que puede comercializarse inicialmente bajo el modelo en construcción. Veamos estas nueve variables gráficamente y analicémoslas con mayor profundidad.



¹ El desarrollo de las variables se realizó en función del trabajo Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder& Yves Pigneur

Desarrollemos en mayor profundidad las nueve variables o nueve bloques que componen el Canvas. La idea es que a medida que vayas comprendiendo lo que significa cada bloque, puedas armar en un gráfico como el que propone Canvas el modelo de negocios de tu proyecto o de tu emprendimiento en marcha.

1 SEGMENTOS DE CLIENTES

En el bloque “segmentos de clientes” debes definir los diferentes grupos de personas u organizaciones a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Es necesario agrupar segmentos en función de las características de los clientes, a modo de poder definir qué segmentos se va a abarcar con el emprendimiento y poder hacerlo con mayor eficiencia.

Algunos ejemplos que presentan Osterwalder y Pigneur respecto a segmentos son:

- A. **MERCADO MASIVO:** Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia. Ejemplo de actividades que apuntan a mercados masivos son por ejemplo las gaseosas o las empresas de telefonía celular.
- B. **NICHO DE MERCADO:** Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado. Por ejemplo las marcas de pañales, que desde el producto hasta la publicidad está pensado para las madres.
- C. **DIVERSIFICADO:** Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos de clientes no relacionados. Por ejemplo una sala de teatro puede apuntar a un cierto tipo de espectadores los días sábados (adultos) y cambiar el perfil de las obras el día domingo (niños).
- D. **PLATAFORMAS (O MERCADOS) MULTI-LATERALES:** Algunas empresas sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjeta de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de consumidores con tarjetas de crédito y una gran cantidad de comercios que las acepten. De manera similar, una empresa ofreciendo un periódico gratuito necesita un amplio número de lectores para atraer a sus anunciantes. En la otra cara, también necesita anunciantes para financiar la producción y la distribución. Ambos segmentos deben hacer funcionar el modelo.

2 PROPUESTAS DE VALOR

El bloque de proposiciones de valor describe el conjunto de bienes y/o servicios que generan valor para un segmento de clientes específico. En otras palabras, es lo que hará que los clientes elijan nuestro producto, porque su propuesta de valor satisface las necesidades o intereses de la demanda. Concretamente debes escribir sobre este bloque los beneficios que la empresa ofrece a los clientes.

La propuesta de valor de nuestro emprendimiento debe ser innovadora en el mercado, o puede mejorar alguna ya existente, pero debemos evitar ofrecer a nuestros potenciales clientes lo mismo que ya ofrece nuestra competencia. Mientras más diferenciamos nuestro producto más probabilidades tendremos de sobrevivir en el mercado.

Algunos ejemplos de propuestas de valor planteados por los autores del modelo son los siguientes:

A NOVEDAD: Satisfacer un grupo de “necesidades” totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología, como el caso de los celulares en sus inicios, por ejemplo.

B DESEMPEÑO: Mejorar el desempeño de un producto o servicio a sido una manera tradicional de crear valor. El crecimiento del sector de las computadoras se ha fundamentado en este aspecto, buscando agregar más funciones del producto.

C PERSONALIZACIÓN: Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas

de un cliente individual o un segmento de clientes. Permite personalizar productos y servicios, mientras toma ventaja de las economías de escala.

D FACILITAR EL TRABAJO: Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Por ejemplo, podemos tener un emprendimiento de servicios de limpieza que se encargue de limpiar edificios, lo que ayuda al administrador a tener limpia el lugar.

E DISEÑO: El diseño es un elemento importante que agrega valor a nuestro producto. En general, los consumidores prefieren un producto con buen diseño a un producto con mal diseño. Es decir, un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede por ejemplo en el sector de la moda y los electrodomésticos.

F PRECIO: Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio. De esta forma podemos incrementar las ventas, pero debemos tener cuidado de evitar fijar un precio que no permita cubrir nuestros costos.

G REDUCCIÓN DE COSTO: Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. Por ejemplo eso hacen las empresas que venden los tubos de gas para automóviles. Esta tecnología permite reducir costos en naftas.

H REDUCCIÓN DE RIESGO: Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios. Un claro ejemplo de esto son las garantías extendidas en algunos productos durables como electrodomésticos.

I ACCESIBILIDAD: Proveer un producto a clientes que anteriormente no tenían acceso al mismo, es otra manera de crear valor. Por ejemplo, brindar en nuestra ciudad un servicio que antes sólo se ofrecía en otros lugares del mundo.

J CONVENIENCIA/ USABILIDAD: Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor sustancial. A través de portales de venta por internet el cliente puede buscar, observar, comparar y comprar diferentes productos como libros, indumentaria y hasta automóviles.

3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

El bloque correspondiente a los canales de distribución y comunicación debe describir cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor. En términos sencillos, por qué vías se acercará el producto a los clientes. Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.

Existen diferentes tipos de canales y el que elijas es fundamental para el éxito de tu proyecto. A continuación te mencionamos dos tipos de canales para que los consideres:

A CANALES PROPIOS: pueden ser directos como un local comercial, o indirectos como una página de internet.

B CANALES ASOCIADOS: son siempre indirectos y abarcan una gran cantidad de opciones, como la distribución mayorista.

También es viable utilizar ambos tipos de canales de forma complementaria.

4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El bloque denominado “relación con los clientes” debe incorporar los tipos de relaciones que nuestro emprendimiento establecerá con cada segmento de clientes y la estrategia de venta que utilizaremos en consecuencia. Estas relaciones pueden darse por distintos motivos, ya sea para incorporar nuevos compradores, mantener a los existentes (fidelizar cliente).

El objetivo es intentar que nuestras ventas tengan un crecimiento sostenido, atrayendo nuevos clientes y manteniendo los ya existentes. Más adelante en este libro veremos algunas estrategias concretas de segmentación de clientes y ventas.

5 FUENTES DE INGRESO

El bloque de fuentes de ingreso muestra el dinero que la empresa genera (o generaría) en cada segmento de mercado. Son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes. “Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias”.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- **Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.** Por ejemplo, cuando vendemos un electrodoméstico.
- **Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.** Por ejemplo, cuando vendemos una suscripción anual para una revista semanal.

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso, a continuación te mencionamos algunas:

A VENTA DE ACTIVOS: Vender los derechos de propiedad de un producto físico. Fiat vende automóviles que los consumidores tienen la libertad de manejar, revender, e incluso destruir.

B PRIMA POR USO: Se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, más paga el consumidor. Por ejemplo, las empresas de celular pueden cobrar a los clientes los minutos gastados en el teléfono. Un hotel cobra a sus clientes por el número de noches de habitación usadas.

C PRIMAS DE SUSCRIPCIÓN: Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros mensualmente o anualmente suscripciones a cambio de acceso a sus facilidades para hacer ejercicio.

D PRESTAR, RENTAR, ALQUILAR: Cuando le damos a alguien el derecho temporal de usar un activo por un periodo específico a cambio de un pago. Por ejemplo las empresas de alquiler de automóviles.

E LICENCIA: Esta fuente de ingreso es generada dándole a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de un pago. La licencia es común en la industria mediática, donde los dueños del contenido retienen los derechos mientras venden licencias de uso a terceros.

F PRIMAS DE BROKER: El ingreso proviene de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, generan ingresos al tomar un porcentaje del valor de cada transacción de venta realizada entre los comercios y los clientes.

G PUBLICITAR: Los ingresos resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular son una fuente de ingresos. Tradicionalmente la industria mediática y los organizadores de eventos se apoyaban en ingresos por publicidad. En años recientes otros sectores, incluyendo servicios y software, han comenzado a depender también de ingresos publicitarios.

6 RECURSOS CLAVES

En el bloque de recursos claves debemos describir los más importantes recursos requeridos para hacer funcionar el negocio. Son los medios necesarios para lograr el fin, que es ofrecer y entregar la propuesta de valor al cliente.

Los recursos que se necesiten van a depender del tipo de modelo de negocios. Los recursos claves pueden ser:

- A FÍSICOS:** Instalaciones, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas.
- B FINANCIEROS:** Efectivo, líneas de crédito.
- C INTELECTUALES:** Marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor.

D HUMANOS: El equipo que constituirá el equipo de trabajo.

Además, estos recursos pueden ser propios o alquilados por la empresa. También la empresa puede buscar socios estratégicos que aporten los recursos faltantes para producir.

7 ACTIVIDADES CLAVES

El bloque “actividades claves” describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Es necesario para crear y ofertar una proposición de valor: alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Al igual que los recursos, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.

Algunas actividades claves para los emprendimientos suelen ser:

A PRODUCIR: Esta actividad está relacionada con el diseño, realización y entrega de un producto, que puede ser un bien y/o un servicio.

B COMUNICAR AL CLIENTE: Brindar información útil y de fácil acceso al cliente, para que éste pueda tomar la mejor decisión de consumo respecto a sus necesidades y preferencias. A medida que mejor informemos al cliente, éste sentirá un mayor sentido de pertenencia por nuestro producto o emprendimiento.

C SERVICIO POSVENTA: Para fidelizar nuestra clientela, es importante que nuestro servicio se extienda más allá de la mera venta del producto, es recomendable hacer un seguimiento del cliente para conocer su opinión en referencia a nuestro producto y contar con información que nos permita innovar y mejorar nuestra oferta.

8 ALIANZAS CLAVES

El bloque llamado “alianzas claves” describe la red de referentes y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras;
- Alianzas estratégicas entre competidores;
- Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios;
- Relaciones de comprador-proveedor para asegurar disponibilidad de recursos para producir.

Tres motivaciones para crear sociedades:

- Optimización y Economía de Escala: La forma más básica de asociación o relación de comprador y proveedor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.
- Reducción de Riesgo e Incertidumbre: A través del asociativismo, las organizaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre.
- Adquisición de recursos y actividades particulares: Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para suplir recursos específicos y realizar algunas actividades. Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para sus celulares en vez de desarrollar uno por sí mismo. Una aseguradora puede escoger depender de corredores independientes para vender sus pólizas en vez de desarrollar su propia fuerza de ventas.



9 ESTRUCTURA DE COSTOS

El bloque relacionado con la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Es decir, todos los costos que debemos cubrir para sostener en el tiempo a nuestro emprendimiento. Estos costos se deducen de los recursos claves que necesitamos adquirir para poder efectivizar las actividades claves de nuestro proyecto.

Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

A COSTOS FIJOS: Los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo salarios, alquileres y plantas de manufactura. Algunos negocios, como los de manufactura industrial, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.

B COSTOS VARIABLES: Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan por una alta proporción de costos variables, por ejemplo mientras más artistas tenga nuestro festival, más costo tendremos.

C ECONOMÍA DE ESCALA: Es la ventaja de costos que se obtiene cuando la producción se realiza a mayor escala. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes de insumos. Este y otros factores causan que el costo por unidad de producción caiga cuando sube la producción.

D ECONOMÍA DE AMPLITUD: Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades o canales de distribución pueden dar apoyo a múltiples productos.

E COSTOS DE OPORTUNIDAD: Es el ingreso que debemos sacrificar de una actividad para poder realizar otra. Si decidimos brindar un servicio de jardinería durante 4 horas, dejamos de percibir un posible ingreso que podríamos generar en ese tiempo realizando otra actividad.

VALIDACIÓN, CALIDAD Y ESCALABILIDAD

Nuestro modelo de negocios no surge de un hallazgo de una mente súper creativa ni tampoco de un proceso formal en el que obligatoriamente deban seguirse ciertos pasos hasta el final. Para armar el modelo de negocios debemos destinar tiempo para que la idea vaya madurando y sobre todo compartirla con nuestros socios, equipo de trabajo y/o amigos. Es decir, se trata de una construcción en equipo, a partir de haber elegido un sector de negocios donde emprender, detectando una oportunidad. Finalmente el modelo final será resultado de sucesivos acercamientos que el emprendedor y su equipo van teniendo con el mercado (ensayos, pruebas de concepto, prototipos, investigaciones, validaciones parciales).

La versión inicial de un modelo de negocios no es la más completa ni consistente, pero es la que abre puertas para seguir avanzando en busca de otras más profundas que seguramente vendrán si el equipo persevera en la acción.

En el armado de un modelo de negocios es importante la figura del mentor. Los mentores tienen el rol de facilitar el proceso de deliberación, análisis y definición de los distintos temas. No se trata de consultores que traigan fórmulas infalibles, pues son los emprendedores los que saben del mercado y el negocio en el que están o quieren estar. Solo se trata de facilitadores, encargados de que los emprendedores no se enamoren demasiado de sus ideas y trabajen en la búsqueda de coherencia entre los elementos que definen para crear un modelo.

A continuación introducimos otros tres conceptos de importancia central al momento de diseñar y poner en uso nuestro modelo de negocio.

1 VALIDACIÓN:

La prueba y validación de un modelo de negocios requiere de clientes reales en mercados reales. La distancia que existe entre el mundo de las hipótesis y las investigaciones de mercado con el mundo de las ofertas y demandas concretas y reales, suele ser cada vez mayor.

Por ello, un modelo de negocios requiere de tramos cortos de tiempos para cerrar una versión y, más aún, necesita del ingenio de los emprendedores para desplegar escenarios de prueba en el mercado real frente a los clientes.

Decimos ingenio porque, muchas veces, en el periodo de validación, todavía no está la empresa creada, entonces para validar nuestro producto (bien o servicio) en el mercado se requiere de ensayos, adelantos, pruebas de comercialización de lo que, posiblemente, será nuestra empresa. En empresas o emprendimientos ya existentes, también se requiere del ingenio para “hacerle lugar” a estos ensayos de nuevos modelos, que muchas veces deben convivir durante un buen tiempo con los productos que se fabrican y venden habitualmente.

Luego del contacto con clientes reales, de concretar las primeras ventas, recibir las primeras críticas, toparse con los grandes obstáculos que puedan existir, es cuando el equipo emprendedor vuelve al diseño del modelo de negocios, identifica los fallos respecto al modelo teórico, descubre nuevos elementos quizás descuidados o ignorados anteriormente y lo optimiza para salir de nuevo al mercado.

En otras palabras, una excelente idea de modelo de negocio con una propuesta de valor novedosa no garantiza el éxito de nuestro proyecto. Necesitamos “salir a la calle” y testear (validar) nuestro producto. No importa sólo lo que nosotros opinemos sobre nuestro producto, también necesitamos saber cuánto lo valoran nuestros potenciales clientes. Más adelante veremos una herramienta concreta para validar nuestro producto.

2 CALIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Existen muchos criterios para evaluar que tan bueno es un modelo de negocios. A la larga, ello siempre viene dado por los resultados que un modelo logra “probar” en el mercado durante un buen período de tiempo. No obstante, es sano poner foco en los siguientes criterios:

- A CAPACIDAD DE GENERAR INGRESOS CON RECURRENCIA. Siempre es importante lograr venderle seguido a los clientes que se van logrando en un negocio.
- B CAPACIDAD DE “ENGANCHAR” A LOS CLIENTES MÁS ALLÁ DE LAS COMPRAS PUNTUALES QUE REALICEN EN CADA MOMENTO: esto significa que el modelo logra entretener, enamorar, fidelizar clientes.
- C CAPACIDAD DE CONSEGUIR CLIENTES Y USUARIOS SIN ESFUERZOS IMPISIBLES DE PAGAR, dado que lo que se denomina “costo de adquisición de clientes” suele ser el factor central de caída de una empresa.
- D CAPACIDAD DE LOGRAR QUE OTROS, QUE NO SON EMPLEADOS, HAGAN PARTES DEL TRABAJO QUE SE NECESITA DENTRO DEL MODELO. Pueden ser aliados, usuarios, voluntarios, etc. La “wikipedia” (trabajo colaborativo sin relaciones de dependencia) es real, posible y necesaria.

3 LA CUESTIÓN DE LA ESCALABILIDAD

El mundo globalizado permite producir y vender en mercados mundiales cada vez más amplios, por lo que la oportunidad de crear modelos de negocios escalables pasa a ser casi un imperativo. Sobre todo pensando en sortear límites y problemáticas que pueda tener un mercado local en cualquier momento.

Como afirma el emprendedor cordobés, Pablo Verdenelli de Infoxel, “lo importante al momento de definir un modelo de negocio es la visión. Yo perdí muchos años como

empreendedor pensando solamente en cómo vender a clientes locales, cuando las mayores oportunidades está en el mercado global". Si bien es importante definir una estrategia para venderle a nuestro entorno, probablemente serán nuestros primeros clientes, no debemos dejar de pensar en grande y ponernos como objetivo cubrir lo deseos y preferencias de la demanda global.

¿Qué es un modelo de negocios escalable? Básicamente se trata de modelos donde es factible pronosticar que el crecimiento de las ventas no vendrá necesariamente asociado a un crecimiento de los costos en similares proporciones.

¿Cómo se logra evitar esta ecuación que parece tan normal (crezco en ventas pero también en costos)? Diseñando modelos cuyas actividades puedan soportar niveles de inteligencia y automatización que eviten traducir a más horas de trabajo cualquier expansión de la operación y las ventas. ¿Es posible? Sí, cada vez más, dado que disponemos de tecnología, software, herramientas de trabajo en equipo, posibilidad de tercerizar tareas, entre otras herramientas. En algunos negocios es más fácil que en otros, pero en general todo modelo de negocios debiera plantearse el desafío de ser escalable, pudiendo operar en mercados que excedan su barrio, su ciudad, su provincia y, en el mejor de los casos, su país.

MÍNIMO PRODUCTO VIABLE (MPV)

El especialista Eric Ries desarrolló un método de trabajo que ayuda a crear empresas capaces de salir al mercado rápido con una propuesta valiosa para el cliente.

La mayoría de los nuevos emprendimientos (en el mundo tecnológico denominados startups) fracasan antes de los 3 años de vida. Este fracaso rara vez es porque el producto no funciona, por problemas técnicos o por la mala calidad. La gran mayoría de los fracasos se debe a que no tienen clientes. Muchas veces la empresa se enfoca en crear algo y suponemos que el cliente lo quiere, invertimos mucho dinero y tiempo (meses o incluso años) trabajando duro y cuando por fin nuestro producto está terminado nos podemos llevar la sorpresa de que nadie lo compraría.

"Lean Startup" es una metodología aplicada al proceso de un emprendedor, permitiendo el desarrollo rápido de prototipos (productos de prueba) para testear (poner a prueba) nuestras ideas en el mercado y obtener la opinión de los clientes.

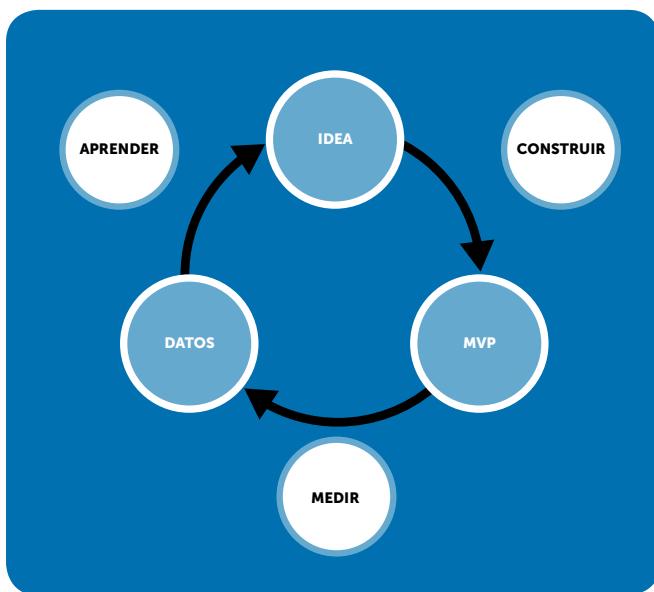
Los principios de esta metodología se resumen en el ciclo "Construir, Medir, Aprender". Primero debemos identificar y definir un problema o necesidad a ser resuelta por nuestro producto. Luego debemos construir lo que se denomina el mínimo producto viable (MPV). Esto es un prototipo del bien o servicio a ser ofrecido con todas las prestaciones necesarias para que usuarios y clientes puedan experimentar su funcionamiento y aportar opiniones sobre el mismo.

Con el lanzamiento del MPV se inicia el proceso de aprendizaje y experimentación, a partir del cual podemos validar nuestros supuestos acerca de las características de la propuesta de valor del emprendimiento.

Este método se basa en la rapidez con la que se desarrollan cada una de las etapas descriptas, por lo que podemos establecer que se debe:

- 1 **CONSTRUIR RÁPIDO:** uso de metodologías ágiles de desarrollo para construir lo más rápido un producto de calidad que nos permita modificar lo que necesita el cliente.
- 2 **MEDIR RÁPIDO:** observar y analizar el comportamiento de nuestro producto y la satisfacción de los clientes, monitorear y crear pruebas de usabilidad.
- 3 **APRENDER RÁPIDO:** preguntar qué les agrada y qué no del producto, qué necesita que aún no tiene. La denominada "retroalimentación".

Se recomienda repetir el proceso continuamente creando una fusión entre desarrollo ágil y desarrollo de clientes, para producir lo que nuestro cliente realmente necesita.



Fuente: Elaboración propia.

PIVOTE

Pivotear es cambiar de dirección aplicando el aprendizaje que se ha obtenido. No es fácil darnos cuenta cuándo es el momento de pivotear, justamente es una de las habilidades del buen emprendedor no enamorarse de su producto y ser flexible a los cambios.

Si nuestro producto no funciona en un primer intento de venta, no debemos descartar por completo el proyecto. Debemos observar el mercado, analizar qué no está funcionando y luego adaptar el producto a los requerimientos del mercado. De esta manera, nuestro producto final debería ser el resultado de múltiples errores.

Si nuestro emprendimiento cambia de acuerdo a la idea original no es algo malo, sólo se está adaptando para cubrir una verdadera necesidad. Y entre más rápido nos demos cuenta de esto, mejor.

Se debe pivotear entonces hasta encontrar y validar un modelo de negocio adecuado. En este sentido, el MPV es un instrumento básico de aprendizaje y validación. Es aquel que nos permite lanzar el producto con el mínimo de características posible con tal de que podamos aprender información relevante de su lanzamiento y uso de los usuarios mediante una serie de métricas.

Como se ha establecido, lo primero que se debe comprobar es si existe un mercado para el producto que queremos desarrollar. Por lo tanto, antes de invertir se debe comprobar que efectivamente se ha detectado un problema que la gente quiere solucionar.

Es necesario aclarar que lanzar un producto de prueba no implica lanzar al mercado algo de mala calidad, sino que debe reunir cualidades útiles para que ayude a extraer conclusiones acerca de si el producto tendrá mercado.

PARA RECORDAR

Antes de desarrollar un emprendimiento, debemos armar nuestro modelo de negocio para tener en cuenta las variables que determinan el desempeño del emprendimiento y así evitar cometer errores fáciles de prever.

Un modelo de negocios debe describir cómo el emprendimiento crea, entrega y captura valor.

El modelo de negocios Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder de la Universidad de Stanford, agrupa y relaciona visualmente nueve variables que todo diseño de negocios debería tener bien definidas: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de venta, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave; actividades clave, socios clave y estructura de costos.

La calidad del modelo de negocios del emprendimiento se determina por: el potencial de generar ingresos con recurrencia; el potencial de "enganchar" a los clientes más allá de las compras puntuales que realicen en cada momento; el potencial de conseguir clientes y usuarios sin esfuerzos imposibles de pagar; el potencial de lograr que otros, que no son empleados, hagan partes del trabajo que se necesita dentro del modelo.

Todo modelo de negocios debiera plantearse el desafío de ser escalable, pudiendo operar en mercados que excedan su barrio, su ciudad, su provincia y, en el mejor de los casos, su país.

La gran mayoría de los fracasos se debe a que los emprendimientos no tienen clientes. El emprendedor se enfoca en crear algo suponiendo que el cliente lo quiere, invierte tiempo y cuando el producto está terminado ocurre que no tiene demanda. Por eso es útil siempre tener un prototipo previo, un producto mínimo viable (PMV) para validarla en el mercado real.

Es fundamental pivotear sobre el emprendimiento las veces que sea necesario antes de quedarnos sin recursos, escuchando a los clientes, mejorando el producto en base a la retroalimentación que estamos obteniendo.

Para que un emprendimiento funcione, es necesario saber vender o por lo menos disponer de recursos comerciales en el proyecto.

Vender no sólo significa lograr el intercambio monetario a cambio de un bien o un servicio, sino también tener la capacidad de comprender lo que tu cliente desea, buscando junto a él su satisfacción. El desafío de la venta es saber generar valor para nuestros clientes.

CAPÍTULO 7

¿CÓMO VENDER NUESTRO PRODUCTO?

APRENDER A VENDER LA IDEA: ¿QUÉ ES EL "ELEVATOR PITCH"?

Cualquier momento, aún el menos esperado, puede ser un buen momento u oportunidad para presentar y por qué no vender tu empresa a un potencial inversor.

Por definición, el '*elevator pitch*' es la presentación de tu negocio o empresa a un potencial inversor en breves minutos. La idea surge a partir de un escenario hipotético: cómo vender tu proyecto a un posible inversor si lo encontrás en un ascensor. Es importante ser directo, concreto, transmitir pasión y lograr hacerlo en menos de tres minutos.

Esto no sólo sirve para estar listo al momento de captar inversión. Si estás en búsqueda de 'partners' o clientes potenciales, disponer de un breve discurso comercial bien aprendido te dará muchas opciones para poder ofrecer tus servicios o los de tu empresa en cualquier ocasión de una manera clara.

Por ese motivo resulta extremadamente importante tener un discurso bien estructurado y aprendido para poder captar la atención de tu interlocutor en unos pocos minutos.

ESTRATEGIAS PARA VENDER MÁS¹

Vender no es sólo conseguir que alguien compre nuestro producto. El desafío de la venta es saber generar valor para nuestros clientes. Si un emprendimiento no vende lo que produce, está destinado al fracaso. Y para vender, debemos conocer y acercarnos a nuestros clientes, estableciendo con ellos una relación franca y duradera.

Vender no sólo significa lograr el intercambio monetario a cambio de un bien o un servicio, sino también tener la capacidad de comprender lo que tu cliente desea, buscando junto a él su satisfacción. Hasta hace un tiempo, vender era sinónimo de "conseguir que el cliente comprara nuestro producto". Pero esa idea mostró sus limitaciones. Hoy, con un entorno mucho más dinámico y cambiante y una competencia permanente, el desafío de las ventas está en "cómo generar valor al cliente". Y para ello, la clave pasa por comprender sus necesidades y deseos.

Cuando una persona está pensando en comprar algo, el vendedor tiene mucho por hacer. El proceso de toma de decisión de compra es complejo y por ello es clave que el vendedor guíe al cliente durante el mismo. A lo largo de ese proceso el consumidor tomará la información que tiene disponible y, sin un apropiado acompañamiento por parte del vendedor, la decisión sólo se basará en el precio del producto.

Pero la cosa no termina allí. De poco vale que el vendedor enumere un conjunto de atributos y características de un producto, si al mismo tiempo no toma en cuenta la relación que ese artículo tendrá con la necesidad o deseo del potencial comprador. Vale decir, mientras el cliente evalúa el producto o servicio a comprar, el vendedor debe poder demostrarle que dicho bien lo satisfacerá, resaltando justamente aquellos atributos que se relacionan con sus necesidades o deseos.

¹ Publicado en Diario Día a Día, Suplemento Dale Emprendé N°4, viernes 16 de agosto de 2013, Córdoba

CUATRO PASOS COMPONEN LA VENTA

El proceso de venta comprende cuatro pasos que el vendedor debe emprender para tratar con un comprador potencial, intentando que éste finalmente adquiera el producto.

- 1 El conocimiento de los clientes reales y potenciales, poniendo el foco en aquellos que efectivamente puedan comprar nuestro producto.
- 2 El conocimiento con detalle de las características y las necesidades de nuestros clientes, diseñando estrategias especiales para poder venderles.
- 3 La elaboración de un mensaje de venta en el cual el vendedor debe contarle al cliente la “historia del producto” que se busca vender, siguiendo lo que se denomina la fórmula AIDA: captar su *Atención*, conservar el *Interés*, provocar un *Deseo* y obtener la *Acción de compra*.
- 4 La garantía al cliente de que la relación entre ambos no se termina luego de pagar por el producto, sino que va más allá de la venta puntual

CONOCÉ A TUS CLIENTES²

Los clientes son lo más importante para cualquier empresa o emprendimiento, sin clientes no hay ventas y sin ventas no hay emprendimiento. Por esto, uno de los temas centrales a la hora de iniciar una experiencia emprendedora es conocer quiénes serán nuestros clientes. Saber quiénes son, cómo viven, qué consumen y hasta qué piensan, es fundamental para definir la estrategia de nuestro emprendimiento.

Lo mejor para ello es realizar un estudio de mercado. Para cumplir este objetivo, no es necesario hacer grandes ni costosas encuestas. A veces, sólo basta con estar atentos, preguntar mucho y realizar sencillas técnicas de registro de datos. Por caso, se puede armar una base de datos en una planilla de Excel en donde conste la información más precisa posible de nuestros primeros clientes, incluyendo las compras que nos han hecho, sus gustos principales y los comentarios que hacen respecto de lo que les vendemos.

1 CONOCER NUESTRO MERCADO

Si estamos por lanzar un nuevo emprendimiento, lo mejor que podemos hacer es un análisis del que será nuestro mercado, vale decir, de los clientes a los que les ofreceremos nuestros productos y servicios.

Para ello, debemos afinar el lápiz hasta dar con el mercado efectivo y real al que nos vamos a dirigir. Si fabricamos pastas frescas, nuestro mercado potencial no será todos los consumidores de pastas del mundo, sino aquellos a los que verdaderamente podamos llegar con nuestra producción.

De ese modo, deberemos ir aplicando filtros para pasar de la idea de “mercado potencial” a la de “mercado objetivo”, incluyendo dentro de este último una idea de a qué porcentaje de clientes podremos atender.

Siguiendo el ejemplo anterior, si nos proponemos fabricar pastas frescas para los consumidores de nuestro barrio, deberemos tener en cuenta, por un lado, nuestra capacidad de producción y, por otro, la existencia de otras fábricas de pastas caseras ya existentes en la zona.

2 DEFINIR NUESTRA ESTRATEGIA

Una vez que definimos nuestro mercado, debemos encarar una tarea no menor: definir nuestra estrategia de negocio. Es decir, identificar de qué manera vamos a conseguir nuestro objetivo: llegar a los clientes potenciales con nuestra oferta de pastas frescas. Para ello, hay que decidir sobre qué base vamos a competir en el mercado. Hay tres líneas estratégicas principales:

² Publicado en Diario Día a Día, Suplemento Dale Emprendé N°3, viernes 9 de agosto de 2013, Córdoba.

- A Por precio (liderazgo en costos).
- B Por calidad (diferenciación).
- C Por enfoque (nichos de mercado).

Si optamos por la primera estrategia, nuestras pastas deberán ser las más baratas de toda la zona, teniendo en cuenta un nivel de calidad similar.

Si elegimos la segunda estrategia, nuestros productos frescos tendrán que diferenciarse de otros no por su precio, sino por tener cualidades diferentes a las del resto. Por ejemplo: mejor sabor, mejor presentación, materias primas de primera calidad, etc.

Y si adoptamos la tercera estrategia, tendremos que hacer productos pensados para un segmento muy específico de clientes. En nuestro ejemplo de las pastas, bien podría tratarse de fideos frescos para celíacos.

Otro tema central para definir nuestra estrategia de negocio, es avanzar en la segmentación de nuestros clientes de acuerdo a sus diferentes pautas de consumo, capacidad de compra, gustos y preferencias.

Para ello, es necesario dividir nuestro mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, con la idea de dirigirnos luego a cada grupo de manera diferenciada.

En este caso, deberemos considerar variables tales como edad, sexo, nivel socioeconómico, lugar de residencia, frecuencia de compra, entre otras.

Una vez definidos los distintos segmentos, tendremos que valorarlos tanto por su tamaño, previsión de crecimiento y rentabilidad esperada. En función de ello, podremos decidir a cuál o cuáles de los segmentos apuntaremos con nuestro emprendimiento.

TIPOS DE CLIENTES³

No todos los clientes son iguales. Hay muchos tipos, y mejor conocerlos a todos para poder venderles nuestros productos o servicios. Nuestro emprendimiento deberá darse estrategias diferentes para poder atraer a diferentes tipos de consumidores.

Un rápido repaso, nos permite identificar cuatro tipos básicos de clientes.

- A Está el *cliente amigable*, aquel que toda empresa quiere tener; es amable y cortés, a menudo es hablador pero sabe escuchar, y valora la buena atención.
- B También está el *cliente tímido*, introvertido e indeciso, que suele necesitar tiempo para decidir su compra.
- C El *cliente difícil*, ese que nunca está conforme, que siempre tiene objeciones y encuentra defectos a todos los productos, que no le gusta que lo contradigan y siempre quiere tener la razón.
- D Por último, está el *cliente impaciente*, que exige que lo atiendan rápido para poder decidirse también de inmediato.

Con tanta variedad, bien viene ensayar alguna clasificación de los clientes con los que nos podemos encontrar en nuestro negocio, pensando en que todos y cada uno merece un tipo de atención específica.

1 SEGÚN CUÁNDΟ COMPRAN

Los *clientes frecuentes* son aquellos que repiten su compra sin dejar pasar un largo período de tiempo; son clientes satisfechos con los productos o servicios ofrecidos y es fundamental fomentar la lealtad que tienen hacia nuestro negocio. Los *clientes habituales* realizan compras con cierta periodicidad, pero en menor medida que un cliente frecuen-

³ Publicado en Diario Día a Día, Suplemento Dale Emprendé N°5, viernes 23 de agosto de 2013, Córdoba.

te; están satisfechos con lo que ofrece la empresa, pero son vulnerables a las opciones del mercado. Hay que llevar a estos clientes a una conducta de compra frecuente. *Los clientes ocasionales* realizan compras muy de vez en cuando y por única vez.

2 SEGÚN CUÁNTO COMPRAN

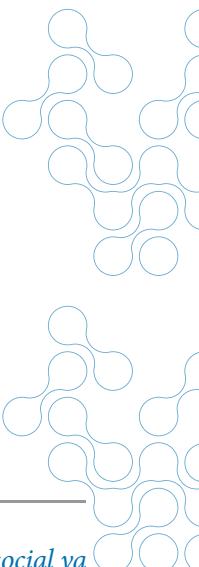
Los clientes de alto volumen de compra suelen estar satisfechos con lo que la empresa les ofrece y pueden variar la cantidad que compran en función de su capacidad de gasto y sus ingresos. *Los clientes de bajo volumen de compra* tienen un consumo por debajo de la media y son, por lo general, clientes ocasionales.

3 SEGÚN SU SATISFACCIÓN

Los clientes satisfechos son aquellos complacidos por lo que la empresa les ofrece. No están dispuestos a cambiar de marca y repiten la conducta de compra. *Los clientes insatisfechos*, por el contrario, no ven satisfechas sus expectativas, tanto con el producto o servicio, como en el valor agregado de comercialización que ofrece la empresa. Por ello, no quieren repetir la conducta y optan por la competencia.

4 SEGÚN SU PODER DE INFLUENCIA

Los clientes Influyentes se caracterizan por producir una percepción positiva o negativa en un grupo de personas respecto de un producto o servicio. Pueden llevar a un grupo de consumidores a elegir la marca o, por el contrario, pueden proyectar una mala reputación de acuerdo a su propia experiencia.



EMPRENDEDORES DE AYER, EMPRESARIO DE HOY:

ARVAL

EL APASIONANTE JUEGO DE EMPRENDER

En el mundo de las empresas a Federico Ferral se lo conoce como “emprendedor serial”, porque “lo único que le gusta y disfruta hacer –como él lo reconoce- es crear empresas”. Actualmente (a 2012) está al frente de cinco emprendimientos, solo y acompañado, y todos de rubros diametralmente opuestos. Para él, la clave está es ponerle pasión a todo lo que hace y siempre rodearse de gente que sabe “más que uno”, con el objetivo claro de armar equipos competitivos y comprometidos con el negocio.

Juan Ardini, diseñador gráfico de profesión y de naturaleza emprendedor, decidió un día dejar de trabajar en relación de dependencia

e incursionar en un mercado nuevo: el de los juguetes para niños. ¿Cómo empezó todo? “Tenía una juguetería que me sirvió para familiarizarme en el rubro y observé que había un artículo que era escaso, se fabricaba muy artesanalmente, era de mala calidad y no cubría las expectativas ni la demanda que había en el mercado. Tiempo después de cerrar el negocio comencé a investigar sobre el producto en cuestión: la guitarra de juguete de madera”, recuerda Juan.

Así, con un pedazo de madera, un serrucho y sin tener ningún tipo de conocimientos específicos sobre cómo hacer una guitarra de juguete, Juan empezó a probar. De ese intento 100 por ciento artesanal –allá por 2004-, sólo quedan los mejores recuerdos y aprendizajes, ya que hoy Arval (nombre que actualmente lle-

“El emprendedor es una pieza clave en el ecosistema social ya que genera la mayoría de las fuentes de trabajo en una sociedad. En este contexto, su rol es asumir un compromiso de equidad, responsabilidad y cuidado ambiental para dejarles a nuestros hijos un mundo mejor que el que recibimos”.

JUAN ARDINI, Fundador de Arval

va empresa) produce más de 60 mil guitarras de juguete al año lo que la convierte en líder en ese segmento.

La necesidad de no depender de un trabajo en relación de dependencia; las ganas de hacer y progresar; asumir que cada persona es artífice de su propio destino y tiene en sus manos todas las herramientas para modificarlo, fueron, según el emprendedor, las principales motivaciones que lo llevaron a emprender.

De esta manera, de a poco se cumplió el sueño de Juan, que era convertirse en el mayor productor de guitarras de juguete a nivel nacional y abastecer el mercado argentino. A lo largo de su experiencia como emprendedor, asegura que sus “ejemplos a seguir” fueron su padre -por su afán de emprender permanente- y su madre por su empuje y perseverancia.

Pero en ese pasaje tampoco faltaron los temores: "Algunos miedos surgen cuando uno asume la responsabilidad de llevar un emprendimiento adelante, tiene gente a cargo y familias que dependen del proyecto y el emprendimiento aún no está del todo consolidado", asegura Ardini.

"El camino emprendedor está lleno de momentos difíciles -completa Juan-. Los peores son los que están relacionados con cuestiones financieras y la falta de apoyo de algunos sectores gubernamentales sumado a la presión fiscal y las leyes de contratación laboral que no ayudan para nada sobre todo en los comienzos de un emprendimiento".

LA EMPRESA HOY

De aquellos días cuando Juan fabricaba a mano guitarras de juguete a estos días, la empresa comenzó a producir cada año más, incorporar nuevas tecnologías a la producción, contratar más personal y mudarse a un taller más grande. Una muestra fiel de este crecimiento sostenido lo dan los números: en 2004 se fabricaron 3.135 guitarras, al año siguiente ese número creció 105 %, en el tercer año el incremento en producción fue de 124 % y así sucesivamente, hasta cerrar en 2010 con 64.061 guitarras de juguete vendidas.

Arval comenzó vendiendo sus productos sólo en regionales de Córdoba para luego "atacar" los negocios mayoristas jugueteros. "Tenemos clientes en la mayoría de las provincias. En Argentina somos líderes en guitarras de juguete. Y a corto plazo proyectamos exportar el producto, comenzando con los países limítrofes", proyecta.

Actualmente, en la empresa trabajan 14 operarios y tiene una producción diaria de 250/300 unidades, con picos que llegan hasta 400.

APOYOS INCONDICIONALES

Según cuenta Ardini, en su familia siempre hubo personas con inquietudes de emprender en algún rubro. Y para él, ese contexto fue muy importante para despertar su espíritu emprendedor ya que -en palabras

de Juan- en la escuela lo formaron para ser "un buen empleado y tener trabajos de oficio", pero nunca para comenzar uno propio.

En este punto, el entorno que rodea a una persona es "decisivo" para fomentar y animar a las personas a emprender. "La familia es el principal apoyo para un emprendedor. En mi caso influyó positivamente ya que fue el principal sostén anímico en momentos duros. Es muy importante que alguien (aunque sea una sola persona), confíe en nuestro proyecto desde el principio. En cuanto a la educación, la considero importante desde el punto de vista de la capacitación enfocada, para evitar tanta prueba y error con las pérdidas de tiempo que ello implica", dice Juan.

Y agrega que el resto del entorno es relevante siempre y cuando haya alguna conexión que pudiera facilitar algún proceso, dato o fuente de financiamiento que sirva para el emprendimiento.

En este punto, Ardini también destaca las barreras que debe sortear un emprendedor y que sí o sí aparecen en algún momento del proceso. "Un emprendedor tendrá un sinfín de obstáculos durante su camino: falta de ánimo, de dinero, de colaboradores, de apoyo, de materia prima, de clientes, de pago, problemas laborales, jurídicos, fiscales, impositivos, de mercado, de políticas coyunturales, sólo por nombrar algunos", enumera Juan.

Es por esto que aconseja asumir que habrá infinidad de piedras durante el recorrido hacia los objetivos. "Por eso es necesario armarse de paciencia, estar lúcidos, atentos, sigilosos, ser sagaces y sobre todo aprender a disfrutar del camino, que es la verdadera esencia de un emprendedor".



PARA EMPRENDER, LO QUE HACE FALTA:

- **UN CONSEJO:** ser innovador en todo lo que emprenda. Innovar es una bandera que le garantizará liderazgo y éxito en todos sus proyectos.
- **UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN:** todos los grandes empezaron de a poco.
- **UN MOTIVO PARA SEGUIR:** no ser emprendedor no es una opción.
- **NUNCA DEJAR DE:** nunca darse por vencido, aún cuando todo se vea negro. Siempre, pero siempre hay una luz al final del túnel



PARA RECORDAR

Para vincularte con socios claves para tu proyecto es útil un 'elevator pitch': la presentación de tu negocio en breves minutos.

Para saber a quién venderemos nuestra propuesta de valor es esencial delimitar nuestro mercado potencial a través de la segmentación de mercado.

Una vez que definimos nuestro mercado, debemos definir nuestra propuesta de valor, es decir, aquello que nos diferenciará de nuestra competencia. Podemos diferenciarnos por precio (liderazgo en costos), por calidad (diferenciación) o por foco (nichos de mercado).

Existen distintos tipos de clientes: cliente amigable, cliente tímido, cliente difícil y cliente impaciente. La atención varía según ciertos criterios: según cuándo compran, según cuánto compran, según su satisfacción y según su poder de influencia.

CAPÍTULO 8

¿QUÉ DEBO TENER EN CUENTA EN MI PLAN DE NEGOCIOS?¹

En el presente capítulo abordaremos los distintos aspectos que deben tener en cuenta al momento de confeccionar nuestro plan de negocio. El mismo constituye una útil y poderosa herramienta para la gestión de nuestro emprendimiento.

LA UTILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un instrumento que permite analizar un emprendimiento en su totalidad. En él se pretende abarcar, de manera estructurada, todos los aspectos relacionados al mismo, de forma tal que no se pierdan de vista ningún aspecto relevante.

Un plan de negocios implica un estudio detallado del negocio, permitiendo de esta forma tener una mirada completa y sistemática del negocio. Es una recopilación de información que te permitirá decidir si conviene o no llevar adelante un proyecto, y en caso que lo lleves a cabo, el plan de negocio se convierte en el mapa del emprendimiento. Así como un gps puede indicarte como llegar de un destino a otro, lo mismo intenta hacer el plan de negocio con tu emprendimiento.

En el plan se deberá plasmar estructuradamente la idea que dio origen al emprendimiento. Para hacerlo, en el presente libro procuraremos abordar algunas cuestiones y herramientas que serán necesarias considerar al iniciar cualquier tipo de emprendimiento. Es decir, intentaremos proveerles múltiples instrumentos que serán de utilidad para pensar el emprendimiento desde una perspectiva de mercado, de aprovisionamiento, de comercialización, de procesos técnicos, de recursos humanos, de aspectos legales, y finalmente desde una mirada económica y financiera, para su posterior evaluación o reformulación.

A partir de ello, se pueden identificar al menos tres objetivos a la hora de elaborar un plan de negocio:

- 1 El primer objetivo es bajar la idea/proyecto que el emprendedor tiene en mente a un plan de acción, describiendo lo que queremos lograr (objetivo), qué vamos a hacer (estrategia) y cómo lo vamos a hacer (actividades). El plan de negocios permite al emprendedor estructurar y formalizar la idea-proyecto que viene meditando y de ésta forma poder dotarla del realismo suficiente para poder evaluarla en lo que se denomina factibilidad técnica, legal, financiera y económica. Es decir, intentando responder si será posible llevar adelante el proyecto, en qué marco legal, si se podrán afrontar las inversiones y costos asociados dado el capital disponible, y si el proyecto será rentable.
- 2 En segundo lugar, el plan de negocios será la hoja de ruta del emprendedor durante la implementación de su proyecto, trascendiendo su función primera de evaluación de la idea. Servirá de base para gestionar el emprendimiento, pues en él habremos establecido los objetivos y las metas que el emprendimiento desea alcanzar, en qué periodo de tiempo, así como la estrategia para alcanzarlos. Es importante destacar que al cumplir la

¹ En base al suplemento Córdoba Emprende.

función de hoja de ruta (mapa), será necesario reformularlo periódicamente al contrastarse y enriquecerse de la realidad. Es decir, el plan no es un instrumento estático en el tiempo, todo lo opuesto, es una herramienta dinámica que se va fortaleciendo gracias a las experiencias vividas por el proyecto. Los especialistas ponen énfasis en el concepto: “aprender haciendo”. A medida que vamos haciendo vamos aprendiendo, y eso debe quedar plasmado en nuestro plan.

- 3 Otro objetivo común para quienes desarrollan un plan de negocio es el acceso a fuentes de financiamiento o a inversores para el proyecto. El plan será el instrumento que evaluará quien esté pensando prestar dinero o invertir en el mismo, por lo tanto será necesario que nuestro plan de negocios sea inspirador, realista y conciso.

COMPONENTES BÁSICOS DE UN PLAN DE NEGOCIO

Los componentes básicos de un plan de negocio son: Análisis de clientes y mercado; Descripción del producto o servicio; Organización, equipo humano y asignación de tareas para el desarrollo del emprendimiento; Métodos de producción, maquinarias e infraestructura; Normas sanitarias y de seguridad; Promoción, publicidad y venta del producto o servicio; Inversión inicial y puesta en marcha del proyecto; Aspectos jurídicos para la constitución del negocio o la empresa; Determinación del costo del producto y precio de venta; Aspectos económicos y financieros; Aspectos impositivos y legales. Inscripciones y registros; Asociativismo entre emprendedores; Riesgos de fracaso del negocio. A continuación describimos cuáles son los títulos y contenidos que deben componer un plan de negocios.

Cabe remarcar que si bien el Plan de Negocios es una poderosa herramienta para ordenarnos en la gestión de nuestro emprendimiento, el mismo no puede prever y muchos menos solucionar todos los inconvenientes que aparecen a diario en el camino del emprendedor. Por ello, más allá de todas las herramientas que debemos trabajar es fundamental el espíritu emprendedor que tengamos.

Es la actitud emprendedora de ser proactivos, dinámicos, de asumir riesgos, de perseverar y de esforzarnos al máximo lo que determinará en última instancia el éxito del emprendimiento.

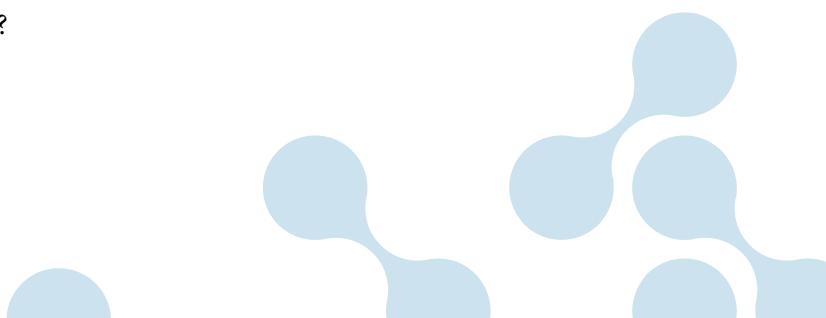
ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADO

Como mencionamos en apartados anteriores, un punto fundamental para emprender cualquier actividad o potenciar una existente, es el análisis de clientes y mercados. Debemos comenzar por evaluar la posibilidad de inserción de nuestros productos o servicios en el mercado y para ellos debemos conocer a nuestros clientes existentes y/o potenciales.

No debemos pensar que el mercado se adaptará a nuestros productos, sino que nuestros productos deben adaptarse a las necesidades del mercado y satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes.

Para conocer el mercado, lo primero que debemos hacer es una búsqueda de competidores en nuestra zona de influencia y responder a las siguientes preguntas:

- A ¿Qué tipo de productos ofrecen?
- B ¿A qué precios?
- C ¿Es sencillo el proceso de compra?
- D ¿Qué calidad tienen?



Una vez identificados debemos investigar si a los competidores les va bien o si les va mal, tratar de averiguar cuál es el factor de fracaso, para poder ofrecer un producto diferenciador y competitivo. Determinando los éxitos y fracasos de nuestra competencia nos permitirá indirectamente conocer a nuestros potenciales clientes.

A su vez, resulta muy importante saber cuál es el público que va a comprar nuestros productos o servicios. Tener un concepto claro de a quién nos dirigimos nos permitirá llegar a sus necesidades de manera exitosa. Esto se logra a través de un estudio de mercado que nos va a permitir conocerlo en profundidad y definir las estrategias comerciales.

Un primer paso es definir a qué tipo de cliente está dirigido el producto. Por ejemplo, si vendemos pañales probablemente lo compraran padres recientes. ¿Y qué buscan estos padres? Tener pañales disponibles a toda hora. Probablemente necesitemos entonces tener un horario de atención muy amplio, por lo tanto vamos a dirigirnos a los padres recientes de nuestra zona y les vamos a consultar qué tipo de horarios necesitan.

Otro punto importante es “la atención al cliente”. En los últimos tiempos, ésta ha sido clave para que una empresa se diferencie de la competencia, aún vendiendo más caro. Dependiendo del producto o servicio la atención al cliente va a variar. Si tenemos un servicio de mensajería, seguramente vamos a necesitar recoger el envío a tiempo, entregarlo en tiempo y forma, ser muy cuidadosos, saber rastrearlo en caso de que se pierda, si hay un problema resolverlo rápido, que el margen de error sea muy bajo. No importa si el servicio es más caro que otros siempre y cuando satisfaga estas necesidades.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Bajo este título de nuestro plan de negocios, debemos demostrar que conocemos los requerimientos técnicos y de diseño del producto o servicio que vamos a desarrollar, y que hemos tenido en cuenta todos los aspectos necesarios para su producción.

Cuando desarrollamos nuestro Plan de Negocios, en este punto debemos especificar en qué consiste el producto o servicio. Para lo cual tendremos que realizar una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características físicas y prestaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

Incluso puede ser conveniente en este punto la utilización de gráficos o fotos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión de nuestra oferta.

ORGANIZACIÓN, EQUIPO HUMANO Y ASIGNACIÓN DE TAREAS

Este ítem hace referencia a la definición de los objetivos del emprendimiento, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a cabo. Para ello se debe observar que los objetivos del emprendimiento y las distintas tareas que en él se realizan concuerden y se complementen.

Cualquier actividad emprendedora necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. Se deberán establecer las siguientes fases:

- A Definición de objetivos.
- B Definición de actividades claves a desarrollarse en el emprendimiento para lograr los resultados pretendidos.
- C Reparto de funciones en base a la experiencia y conocimientos de los integrantes del emprendimiento.

En este apartado, al establecer las funciones de cada integrante del equipo de trabajo, se deberá considerar también aquellas actividades que deberán ser realizadas por terceros ajenos a nuestro emprendimiento. Aquí nos referimos tanto a actividades de apoyo como la contabilidad, o la subcontratación de partes del proceso como por ejemplo el transporte o despacho.

MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

Con independencia de si nuestro emprendimiento implica un proceso de producción propia o no, es necesario aportar información sobre cómo vamos a obtener el producto (bien o servicio) que luego ofreceremos a nuestros clientes.

En relación al proceso de elaboración del producto o prestación del servicio, en el Plan de Negocios debemos:

- A Describir las actividades requeridas para obtener el bien o servicio que luego ofreceremos.
- B Organizar las actividades.
- C Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad de obtener el producto.

Dependiendo del tipo de proyecto, en este apartado debemos indicar también cuáles son los materiales necesarios para la elaboración del producto, los proveedores, precios y condiciones que nos ofrecen (logística, plazos de pago).

Con estas precisiones podremos identificar nuestros costos y especificar qué criterios vamos a utilizar para determinar los precios de nuestros productos o servicios.

Asimismo, se deberán evaluar las necesidades reales de la infraestructura necesarias para nuestro emprendimiento, que pueden abarcar los siguientes puntos:

- A LOCAL Y OFICINAS.
- B MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS.
- C INSTALACIONES.
- D ELEMENTOS DE TRANSPORTE.
- E MOBILIARIO.
- F PÁGINA WEB.

Todos ellos son parte del proceso productivo también. Por último, en el Plan de Negocios se deberá indicar también:

- A Qué se dispone en el momento inicial.
- B Las características de los equipos requeridos.
- C Se determinará el monto de dinero necesario para la inversión requerida (plan de inversión).

NORMAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD

En este punto se deben detallar las exigencias de habilitación para tu emprendimiento. Así, por ejemplo, para abrir un local debes dirigirte a tu municipalidad para obtener allí los permisos para comercializar.

Además, en el caso que tu emprendimiento esté vinculado al rubro alimenticio, hay normas sanitarias y de seguridad que debes cumplimentar. Algunos de los requisitos son:

- A HABILITACIÓN BROMATOLÓGICA.
- B CARNÉ SANITARIO.

- C CERTIFICADO DE DESINFECCIÓN.
- D INDUMENTARIA E HIGIENE PERSONAL.
- E BUENAS CONDICIONES HIGIÉNICAS EN GENERAL.
- F CONDICIONES EDILICIAS APROPIADAS A CADA RUBRO.

PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y VENTA

La promoción tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y convencerlo que cubre sus preferencias mejor que la competencia u otras soluciones alternativas.

Existen diferentes medios y sistemas de promoción que se pueden utilizar para ganar mercados, en los que se debe indicar cómo pensás competir con eficacia y alcanzar el nivel de ventas que has previsto.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:

- A LA PUBLICIDAD CLÁSICA A TRAVÉS DE ANUNCIOS EN TELEVISIÓN, RADIO, REVISTAS Y GUÍAS DEL BARRIO O ZONALES.
- B EXPOSICIÓN Y FERIAS.
- C VISITAS PERSONALIZADAS A CLIENTES.

En cuanto a las ventas, se debe hacer una estimación de los ingresos que podremos obtener en un horizonte de al menos 1 año. Además deberemos estimar el número de unidades del producto que esperamos vender o el número de servicios que esperamos prestar por periodo de tiempo (por ejemplo, en un mes).

Esto nos permitirá establecer estimaciones acerca del número de ventas, en unidades e importes, lo que utilizaremos en nuestros cálculos para, una vez definidos los costos fijos y variables que esperamos tener, determinar el “punto de equilibrio” del emprendimiento.

El punto de equilibrio es aquel en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto.

INVERSIÓN INICIAL Y PUESTA EN MARCHA DEL EMPRENDIMIENTO

La gran mayoría de los emprendimientos comienzan sin mucho dinero. Los aspectos básicos que debemos considerar para poder iniciar un emprendimiento en estas circunstancias son:

- A DEFINIR OBJETIVOS REALISTAS: definir el alcance del emprendimiento con los recursos disponibles.
- B ELABORAR UN BUEN PRESUPUESTO: tener una estimación lo más precisa posible de los montos de inversión, de los gastos y costos iniciales para que el emprendimiento pueda arrancar con el dinero que disponemos.
- C BUSCAR FINANCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: esto se consigue, por ejemplo, con los proveedores de equipamientos, muebles, materias primas. Muchas veces este tipo de financiamiento nos permite comenzar con la implementación de nuestro proyecto, aunque puede ser muy costoso.
- D COMPARTIR EQUIPOS CON OTROS EMPRENDIMIENTOS SIMILARES.
- E ASOCIARSE CON POSIBLES INTERESADOS EN NUESTRO PROYECTO, incluso con proveedores y/o clientes.
- F COMPRAR MAQUINARIA USADA.

Además de contemplar los aspectos indicados en el apartado anterior, al momento de iniciar un emprendimiento es importante tener en cuenta los siguientes gastos e inversiones:

- A) INFRAESTRUCTURA.
- B) EQUIPAMIENTO.
- C) TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.
- D) MATERIA PRIMA O MERCADERÍA.
- E) COMERCIALIZACIÓN.

A modo de ejemplo, si quisiéramos instalar una panadería “en el garaje de nuestra casa”, necesitamos acondicionarlo para ello, realizando la instalación eléctrica, de gas y los arreglos necesarios para su funcionamiento. Luego deberemos instalar el horno, las estanterías y el mostrador y posteriormente compraremos la harina y los insumos para la elaboración del pan y las facturas. Finalmente deberemos determinar los gastos de comercialización como salario de los panaderos y de los vendedores (si los hubiera).

ASPECTOS JURÍDICOS PARA MONTAR EL NEGOCIO

En todo emprendimiento las cuestiones jurídicas pueden ser muy sencillas si se las aborda desde un inicio y a cargo de una persona especializada, o muy complejas y hasta problemáticas si no se les da el lugar que requieren. Para no tener dificultades luego de haber comenzado con nuestro emprendimiento, es necesario desde la primera hora del proyecto tener en cuenta los siguientes aspectos:

- A Los trámites a realizar para establecer el emprendimiento legalmente.
- B Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar.
- C Las obligaciones laborales a las que estará sujeto el emprendimiento.
- D Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

DETERMINACIÓN DEL COSTO Y PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO

En este punto debemos determinar los costos de nuestro emprendimiento y cómo afectan a nuestro producto. A partir de ellos, estaremos en condiciones de determinar el valor final del producto y el punto de equilibrio para poder determinar el posible precio de venta.

Uno de los puntos más críticos en el análisis de un emprendedor que no tenga el asesoramiento contable adecuado, algo que suele suceder muy a menudo, es el de fijar el punto de equilibrio. Para ello, debemos tener en cuenta:

- A SER REALISTAS CON LOS TIEMPOS FIJADOS PARA ALCANZAR EL MERCADO-OBJETIVO, ya que si pensamos que realmente lo alcanzaremos de una manera muy veloz, podemos hacer peligrar el plan financiero.
- B MEDIR ADECUADAMENTE LAS FALLAS DE PIEZAS (sobre todo en los emprendimientos artesanales) o minimizar los desperdicios de la materia prima.
- C EVALUAR CORRECTAMENTE LOS PORCENTAJES DE RETRASOS EN LAS COBRANZAS O IMPOSIBILIDAD DE COBRAR.
- D COSTOS DE EMBALAJE Y FLETES, tanto de productos terminados como de materias primas.

Si el margen de ganancia fuera favorable, y pudiésemos ofrecer un precio competitivo, el proyecto tiene posibilidades de ser rentable.

ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

En este apartado debemos establecer todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocios para definir si el emprendimiento es económico viable.

Una vez que sabemos cuánto debe ser la inversión inicial para comenzar con el proyecto, debemos determinar:

- A Las fuentes de financiación disponibles (¿De dónde obtendremos los fondos?).
- B Realizar las proyecciones de resultados económicos del negocio (normalmente a tres años).
- C Proyectar los ingresos y egresos para asegurar la evolución positiva del negocio (normalmente a tres años).

Es crucial que las proyecciones sean realistas y bien fundamentadas. No tiene sentido mentirnos a nosotros mismos sobre las posibilidades de éxito de nuestro emprendimiento.

Entre otros, en este espacio del Plan de Negocios deberemos realizar:

- A Un flujo de caja: que muestre la evolución de los ingresos y costos mensuales proyectados a uno, tres o cinco años.
- B Un estado de resultados: que muestre las ganancias o pérdidas del negocio a uno, tres o cinco años.

TRÁMITES, INSCRIPCIONES Y REGISTROS

En la puesta en marcha de un negocio nos encontramos con etapas apasionantes, como la materialización del proyecto; etapas reflexivas, como la definición de nuestra estrategia; y etapas a veces tediosas como las inscripciones en distintas reparticiones públicas locales, provinciales y nacionales.

No por ser poco interesantes las etapas tediosas dejan de ser importantes, ya que si las mismas no se realizan es imposible comenzar a funcionar de la forma correcta. Iniciar una empresa con la documentación en orden, nos da la tranquilidad de saber que no recibiremos intimaciones de pagos, riesgos de clausura y sobre todo el poder de dedicar nuestro esfuerzo a crear y desarrollar nuestro emprendimiento, en vez de correr a solucionar problemas generados por nuestra imprevisión.

A su vez, las inscripciones en distintos organismos se encuentran cada vez más simplificadas con la finalidad de que podamos reducir costos de tiempo y dinero.

ASOCIATIVISMO ENTRE EMPRENDEDORES

Aquí debemos detallar cuál será nuestra estrategia de asociativismo. El asociativismo debe entenderse como una herramienta más que dispone el emprendedor para poder alcanzar los objetivos propuestos para su emprendimiento productivo. Entendido así el concepto de asociativismo, pasamos a verlo en la dimensión de potenciar nuestro emprendimiento a través de la suma de esfuerzos, cuando estos sean posibles.

Al hablar sobre el asociativismo, debemos tener siempre presente el concepto de “sinergia”, que se refiere al fenómeno en el cual el resultado del trabajo en conjunto es mayor al que se obtendría de la suma de las acciones individuales.

Se conocen dos tipos de asociativismo, el vertical y el horizontal. Nos asociamos verticalmente cuando nos unimos con proveedores y clientes que son parte de la cadena productiva

en la que está inmerso nuestro emprendimiento. Mientras que hay asociativismo horizontal cuando nos juntamos con emprendedores que producen productos similares a los nuestros.

A ASOCIATIVISMO VERTICAL

En muchos países se sustituye el término “cliente” o “vendedor” por el de “socios comerciales”, considerando a todos los implicados en una empresa como factores favorables y no como antagonistas. Por lo tanto estarán asociados a nosotros y a nuestra idea: las entidades financieras que nos suministren fondos; las empresas que nos proveerán de materias primas; el Estado que nos ayudara a ser cuidadosos con la higiene y la seguridad que deben estar presentes en nuestro negocio; nuestros clientes que nos ayudarán a mejorar nuestro producto con sus observaciones, sugerencias y reclamos.

B ASOCIATIVISMO HORIZONTAL

En ocasiones, nosotros solos no podemos satisfacer un pedido en particular, por ejemplo, porque no podemos cubrir el volumen solicitado en los plazos negociados, pero sí podemos hacerlo si nos asociamos a otro productor que tenga un emprendimiento con características similares a las nuestras. Producir pastas artesanales, por ejemplo, nos enfrenta a la imposibilidad de satisfacer demandas por sobre nuestra capacidad de producción, mientras que si sumamos a otros fabricantes sí podremos hacerlo. De esta manera, ganamos nosotros, ganan nuestros pares y gana el cliente, por ello estas estrategias se denominan “ganar-ganar”, porque a través de una acción podemos ganar nosotros y nuestra competencia al mismo tiempo.

Otras veces logramos a través del asociativismo mejorar nuestras condiciones de ventas (precios, plazos de pago, etc). Por ejemplo, un taller de costura unipersonal que trabaje a fáson y provea su servicio en forma independiente a una fábrica de prendas de vestir será uno entre tantos proveedores; en cambio la suma de muchos talleres de costura unipersonales unidos negociando conjuntamente y ofreciendo servicios más completos a la fábrica de prendas obtendrá mejores condiciones de negociación.

Con la unión entre varios emprendedores, también existe la posibilidad de adquirir una máquina que sería imposible alcanzar con el esfuerzo individual de un solo emprendedor, ya sea por la dificultad de cubrir su costo o porque la máquina estaría subutilizada por el pequeño volumen del emprendimiento individual.

El asociativismo también puede ayudarnos en la compra de materias primas, puesto que al adquirir mayor volumen de compras (las nuestras más las de nuestros socios) podríamos obtener mejores precios.

Finalmente, y no menos importante, a partir del asociativismo podemos crecer de compartir distintas experiencias que nos permitan no cometer los mismos errores que otros ya cometieron. También podemos sentirnos más fuertes gracias a la colaboración de nuestros pares cuando estemos en épocas difíciles para producir.

RIESGOS DEL NEGOCIO

Cuando comenzamos un emprendimiento, lo hacemos con la absoluta convicción de alcanzar el éxito, por eso, la evaluación de los riesgos de una empresa, no es un aspecto negativo del análisis, sino la previsión que nos permitirá evitar los mismos o al menos explicar cómo saldremos bien parados de los obstáculos que puedan presentarse.

Entre los obstáculos más significativos con la que se enfrentan los emprendedores día a día podemos mencionar los siguientes:

A PROBLEMAS FINANCIEROS:

Uno de los principales inconvenientes que manifiesta este sector es la escasez de capital al inicio y durante el desarrollo de su actividad. La mayor parte de los créditos disponibles en plaza no se adecuan a sus necesidades específicas, ya que normalmente los plazos de devolución que se ofrecen son demasiado cortos, prácticamente no existen períodos de gracia y los que hay son reducidos, las tasas de interés son elevadas y las garantías exigidas no guardan relación con las posibilidades de los beneficiarios.

B PROBLEMAS DE GESTIÓN:

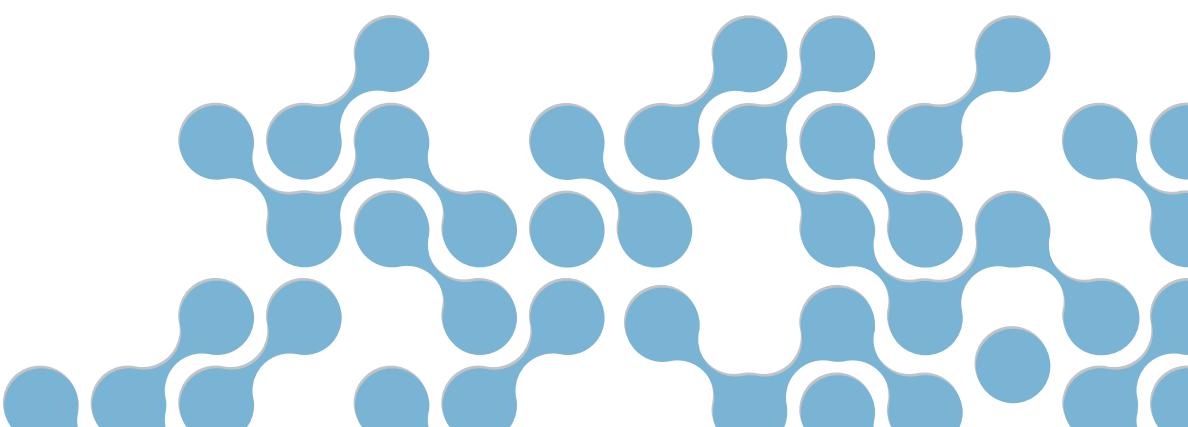
En general los emprendedores carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos. Generalmente se manejan por intuición, dado que no poseen herramientas técnicas adecuadas para la toma de decisiones.

C PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN:

La mayoría de los emprendimientos no cuentan con una adecuada planificación a corto y mediano plazo que contemple en primer lugar una clara definición de objetivos que le permitan proyectar las actividades a desarrollar y los resultados esperados. Esto redunda en una ineficiente administración del tiempo y las prioridades.

D PROBLEMAS TÉCNICOS:

La escasez de recursos tecnológicos explica el bajo nivel de productividad en algunos emprendimiento productivos. La falta de modernización incrementa nuestros costos y precios de mercado, con la consiguiente reducción en ventas y rentabilidad. Por ello es muy importante establecer un plan de inversiones que nos permita ser competitivos.





PARA RECORDAR

El plan de negocios es una recopilación de información que te permitirá decidir si conviene o no llevar adelante un emprendimiento. Además, en el caso que decidas emprender, este plan te permitirá tener una hoja de ruta que te ayudará a no perder de vista el camino a seguir para obtener los objetivos propuestos.

Hay tres razones por las cuales todo emprendedor debe elaborar su plan de negocios: a) para bajar la idea/proyecto que el emprendedor tiene en mente a un plan de acción concreto, describiendo qué, cómo y para quién vamos a producir; b) para tener una hoja de ruta durante la implementación del proyecto, que oriente los pasos a seguir; c) para presentarlo a potenciales socios o posibles fuentes de financiamiento.

Los componentes básicos de un plan de negocio son: Análisis de clientes y mercado; Descripción del producto o servicio; Organización, equipo humano y asignación de tareas para el desarrollo del emprendimiento; Métodos de producción, maquinarias e infraestructura; Normas sanitarias y de seguridad; Promoción, publicidad y venta del producto o servicio; Inversión inicial y puesta en marcha del proyecto; Aspectos jurídicos para la constitución del negocio o la empresa; Determinación del costo del producto y precio de venta; Aspectos económicos y financieros; Aspectos impositivos y legales. Inscripciones y registros; Asociativismo entre emprendedores; Riesgos de fracaso del negocio.

Si bien el Plan de Negocios es una poderosa herramienta para ordenarnos en la gestión de nuestro emprendimiento, el mismo no puede prever y muchos menos solucionar todos los inconvenientes que aparecen a diario en el camino del emprendedor. Por ello, es fundamental la actitud emprendedora que tengamos.

CAPÍTULO 9

¿DÓNDE APRENDO A EMPRENDER?

La actividad emprendedora depende tanto de la existencia de oportunidades como de emprendedores que las perciban, que estén motivados para capturarlas y tengan las habilidades y competencias para desarrollar los modelos de negocio adecuados en emprendimientos exitosos.

Sin embargo, está influenciada por factores externos al emprendimiento como el rol del gobierno y las instituciones financieras, niveles de investigación y desarrollo, la calidad de la infraestructura física, la eficiencia del mercado laboral, la fortaleza de las instituciones legales y sociales, la disponibilidad de recursos financieros para las empresas nuevas, políticas públicas y programas de gobierno diseñados para apoyar a los emprendimientos, educación y capacitación en desarrollo emprendedor, efectividad en los mecanismos de transferencia de tecnología y acceso a servicios profesionales.

En este capítulo veremos la importancia que tiene el entorno para el emprendedor. Cada barrio, cada localidad, cada país tiene un ecosistema emprendedor constituido por instituciones, aspectos culturales, políticas y condiciones económicas que acompañan al emprendedor durante su camino.

IMPULSO, CONTENCIÓN Y FORMACIÓN

La mejor manera de comenzar un emprendimiento es hacerlo acompañado y para eso es imprescindible que conozcas los actores fundamentales que conforman tu ecosistema emprendedor. El ecosistema emprendedor es el entorno social, político, económico, cultural y académico que impacta externamente sobre el desempeño del emprendimiento productivo.

Parte de este ecosistema está conformado por un conjunto de instituciones y organizaciones que regulan y trabajan en el desarrollo y consolidación de emprendimientos productivos, mediante la oferta de una serie de herramientas que van desde el asesoramiento, la capacitación, la vinculación y hasta el financiamiento. Entre las instituciones que generalmente conforman un ecosistema emprendedor se encuentran, por ejemplo, fundaciones, sector público, universidades e incubadoras de empresas.

En esta línea, el mapa cordobés está compuesto por instituciones que fueron pioneras en instalar el tema de desarrollo emprendedor y por otras más recientes que nacieron para atender todos los estadios y necesidades de aquellos que deciden llevar a cabo un proyecto propio.

Actualmente se observa en el ecosistema emprendedor de Córdoba una amplia oferta de charlas, capacitaciones, tutorías, así como programas de incubación y aceleración de nuevas empresas. Esto conduce a la consolidación de un ecosistema incipiente que favorece el desarrollo de emprendimientos productivos con potencial en la generación de empleo y como factor clave del futuro desarrollo económico y social.

Las fundaciones que promueven el desarrollo emprendedor, cuyas actividades se relacionan fundamentalmente con la capacitación, la asistencia técnica y las actividades de intermediación y vinculación (con inversores, socios potenciales, otros emprendedores), en general están dirigidas a personas con ideas de negocios (proyectos), estudiantes de nivel

medio y superior, profesionales independientes y emprendedores que se encuentran en su etapa inicial de desarrollo.

Las incubadoras de empresas, por su parte, al igual que los parques o polos científicos y tecnológicos, se han constituido a lo largo de las últimas dos décadas en instrumentos de promoción de la innovación altamente difundidos en el ámbito internacional. Entre sus servicios se destacan la asistencia profesional y financiera, el acceso a un espacio físico y exposición e interacción con redes de negocios, además de la consultoría técnica en áreas como contabilidad, legislación, marketing y diseño.

Con respecto a las entidades educativas de nivel medio y superior, son importantes las acciones que pueden realizar para la sensibilización y para satisfacer las necesidades de los futuros emprendedores en términos de formación y capacitación técnica, entre otros. Debe destacarse que la incorporación de programas, cursos, materias y talleres de apoyo a emprendedores en los ámbitos educativos es un fenómeno relativamente reciente.

Desde la enseñanza de la actitud emprendedora en la etapa más temprana, hasta entidades que tienen por objetivo detectar a los emprendedores de alto impacto y darles las herramientas para que crezcan aún más y sean referentes en el mundo, las entidades que trabajan en este sentido han logrado encontrar, cada una, un espacio para atender y trabajar de forma complementaria.

FORMACIÓN EMPRENDEDORA

En este grupo se encuentran organizaciones que tienen su foco en la educación dirigida a fomentar la cultura emprendedora. Se trata de un estadio fundamental ya que cimienta las bases con conceptos imprescindibles al momento de emprender. En el caso de Córdoba, por ejemplo, se ubican fundaciones pioneras como Junior Achievement (www.jacordoba.org.ar), que tiene por objetivo educar e inspirar a los jóvenes estudiantes principalmente de nivel primario, y secundario, a través de convenios con colegios públicos y privados.

La Fundación Mundos E (www.mundose.org), es otra de las instituciones vinculadas directamente con instituciones educativas. Esta organización imparte educación emprendedora en adultos a través de sus programas de diplomaturas en convenio con la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de Córdoba.

El Programa “Saber Emprender”, de la Universidad Blas Pascal (www.upb.edu.ar), consiste en la formación de universitarios a través de foros emprendedores, talleres y seminarios; esta universidad también apoya emprendimientos tecnológicos a través de su incubadora Doing Labs (www.upb.edu.ar/doinglabs).

Otra iniciativa importante a nivel educativo son las materias Desarrollo Emprendedor y Emprendimientos Universitarios, que dicta la Universidad Empresarial Siglo 21 (www.21.edu.ar) y que son cursadas por todos los alumnos de todas las carreras que dicta dicha universidad.

La Universidad Tecnológica Nacional, regional Córdoba, cuenta también con una materia para estudiantes de la carrera de ingeniería industrial. Esta materia es dictada por un grupo de jóvenes docentes y emprendedores que conformaron un equipo de trabajo denominado UTN Emprende.

Otra iniciativa es el Programa Sociedad Emprendedora de la Universidad Católica de Córdoba (www.uccor.edu.ar), cuyo objetivo macro es lograr que la comunidad educativa de la universidad (alumnos, graduados, profesores, no docentes) desarrolle el espíritu emprendedor, genere proyectos y emprendimientos y los realice exitosamente.

Además, inaugurada a principios de 2012, también está funcionando la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Córdoba (www.incubadoradeempresas.unc.edu.ar), que tiene por objetivo la generación de un espacio emprendedor e innovador que facilite la creación de empresas de base tecnológica.

ACCIÓN EMPRENDEDORA

Otras entidades se encolumnan detrás del accionar emprendedor propiamente dicho. Aquí, las capacitaciones en desarrollo de plan de negocio, mentorías y financiamiento son su razón de ser. Organizaciones sin fines de lucro, como la Fundación Inclusión Social (www.inclusionsocial.org), muestran un marcado acento en potenciar a emprendedores por necesidad y con menores posibilidades de acceso a capacitación y recursos financieros.

Netamente orientada a transformar emprendedores en empresarios, se incluye en esta instancia a la Fundación E+E (www.fundacionemase.org) que brinda asistencia integral a emprendedores incipientes para el desarrollo de sus proyectos. También la Fundación Impulsar (www.fundacionimpulsar.org.ar) en Córdoba ofrece capacitación y mentoreo a emprendedores en conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Córdoba.

Para emprendimientos en marcha también se encuentra disponible una incubadora de empresas conformada por la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Tecnológica Nacional y la Municipalidad de Córdoba. La Fundación para la Incubación de Empresas (www.incubadoracordoba.org.ar) detecta, acompaña y promueve emprendedores brindando un espacio físico de bajo costo para la producción, capacitación y asesoramiento.

En la categoría de incubadoras de empresas, pero para el caso de emprendimiento tecnológicos, están disponibles las incubadoras de la Universidad Blas Pascal y la Universidad Nacional de Córdoba.

En una instancia de mayor impacto está la Fundación Endeavor (www.endeavor.org.ar) que tiene como visión impulsar el crecimiento de emprendedores talentosos, éticos, innovadores y con potencial de crecimiento a través de capacitación y mentoreo de alto nivel.

Finalmente, los emprendimientos tecnológicos disponen de la incubadora Incutex (www.incutex.com.ar), una incubadora privada que recluta un perfil de emprendedores con alto potencial y que brinda capital a cambio de una participación del emprendimiento, al igual que la aceleradora de emprendimientos Alaya (www.alaya-ba.com/es). Alaya Capital Partners es un fondo de capital de riesgo orientado a promover, consolidar e incrementar el valor de las empresas y emprendimientos tecnológicos de la región. Alaya canaliza fondos privados e institucionales, hacia proyectos de alto impacto, que se encuentran en su fase temprana de desarrollo.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EMPRENDEDORES

Una parte esencial en todo ecosistema emprendedor es el Estado, el cual debe desarrollar políticas públicas que favorezcan el surgimiento y aceleración de nuevas actividades a partir del apoyo y asistencia a emprendimientos productivos que generen puestos de trabajo. Es indispensable también que el Estado ofrezca un clima propicio para este tipo de actividades, de forma tal que las demás instituciones que conforman el ecosistema emprendedor cuenten con el apoyo necesario para ofrecer sus herramientas.

Para generar un entorno con mayor igualdad de oportunidades y contribuir con el crecimiento económico y la inclusión social es prioritario estimular la actitud emprendedora. Con este concepto, el Gobierno de la Provincia de Córdoba creó, a través del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico, la Secretaría PyME y Desarrollo Emprendedor.

Esta Secretaría constituye un fuerte instrumento de apoyo al ecosistema emprendedor cordobés. Allí se desarrollan acciones para contribuir con la creación de cultura emprendedora en la población, la generación de nuevos emprendimientos productivos y el crecimiento de los ya existentes, mediante la organización diaria de distintas actividades de apoyo a los

emprendedores tales como charlas motivacionales, capacitaciones, vinculaciones, consultorías, ferias de emprendedores, premios a emprendimientos destacados, financiamiento y acompañamiento en general.

Todas estas actividades se realizan en forma conjunta y articulada con el nutrido ecosistema emprendedor que tiene Córdoba. Este ecosistema está compuesto por un gran número de fundaciones, entidades educativas, cámaras empresariales, gobiernos locales y entidades barriales. Todos colaboran en la construcción de un camino que nos lleva a ser una sociedad más emprendedora y comprometida con el entorno, una sociedad creativa y que acciona para que se cumplan.

Ahora que ya conoces el ecosistema emprendedor cordobés, te proponemos que averigües cómo se constituye tu ecosistema más cercano (el de tu barrio o tu localidad) y que te pongas en contacto con él para poner marcha tu emprendimiento y comprometerte con tu entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011) “El emprendedor de Éxito”, Mc Graw Hill, 4ta. Edición.
- Balaguer, E.G (1998) “Apuntes de Motivación para una gerencia creativa”, Programa Belgrano de Modernización del Comercio Minorista, Subsecretaría de Comercio Interior, Secretaría de Industria, Comercio y Minería, Buenos Aires.
- Bilancio, G. (1999) “Creación: la nueva lógica empresaria”, Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Córdoba Emprende. (2011) Subsecretaría de PyMEs y Microemprendimientos, Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Hermida, J.; Serra, R. y Kastika E. (1999) “Administración y estrategia”. 4ta edición. Editorial Macchi. Buenos Aires.
- Kantis, Hugo (2004) “Desarrollo Emprendedor”, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Melzner, Sergio. (2010) “Emprender en Internet”, editorial Autores de Argentina.
- Poncio, Darío. (2010) “Animarse a emprender”. Eduvim. Villa María.
- Ries, Eric (2011). “Lean Start Up”. Deusto S.A Ediciones
- Saporosi, Gerardo (1999). “Pasión entrepreneur”. Ediciones Macchi. Buenos Aires
- Serenelli, Eduardo y Simonetta, Martín. (2012) “El vaso”. Editorial Empresa Activa.
- Sterin, Carlos y Szych, Ruben. (2011) “Obedezca con queja o protagonice su futuro”. Del nuevo Extremo.
- Trias de Bes, Fernando. (2007)“El libro negro del Emprendedor”, Urano, Barcelona.
- Freire, Andy. (2005) “Pasión por emprender”. Editorial Norma.



REFERENCIAS PÁGINAS WEB

- www.businessmodelgeneration.com
- www.seizingthewhitespace.com
- www.mundose.org
- <http://aprenda.com.pe/2011/01/07/educacion-emprendedora-un-nuevo-paradigma/>
- [http://www.andrespallaro.com/2011/09/25/
mis-primeras-20-ideas-de-cultura-emprendedora/](http://www.andrespallaro.com/2011/09/25/mis-primeras-20-ideas-de-cultura-emprendedora/)
- [http://management.iprofesional.com/
notas/133017-Revelan-cules-son-los-10-errores-ms-comunes-del-emprendedor](http://management.iprofesional.com/notas/133017-Revelan-cules-son-los-10-errores-ms-comunes-del-emprendedor)
- www.alejandrosuarez.es



Belgrano 347 • X5000JQG • Córdoba • Tel: +54 351 4342470 int 235
www.cba.gov.ar •  @MICyM_cordoba •  MICyM Córdoba
 Secretaría PyME y Desarrollo Emprendedor
secretariapymeyde@cba.gov.ar