

1 – Desarrollo Emprendedor

30/3

1.1 – Elevator Pitch

Es una presentación de hasta 3 minutos en donde se indica de manera directa y concreta la problemática (QUÉ), el producto o solución creada (CÓMO), el equipo que lo lleva a cabo (QUIÉNES) y se justifica el apoyo o soporte necesario (POR QUÉ).

Se debe fundamentar en qué radica la innovación, en qué reside la oportunidad o mercado. Si es posible, mostrar prototipos, hitos alcanzados o potenciales clientes.

- | | |
|---|------------------------------|
| ✗ "Pensé en un gran proyecto..." | ✓ "He creado un proyecto..." |
| ✗ "Intentaremos algo único..." | ✓ "Vamos a realizar..." |
| ✗ "Te doy mi teléfono para que podamos hablar algún día de estos" | |
| ✓ "Lo llamaré esta tarde si me da su tarjeta para concretarlo todo" | |

1.2 – Emprendimiento, Startup y Unicornio

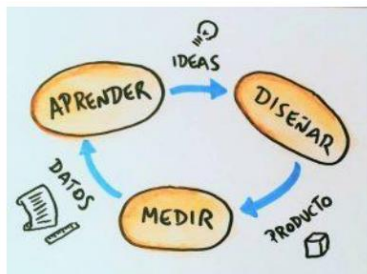
Un emprendimiento empresarial es la búsqueda de iniciar un proyecto mediante la identificación de **ideas** y **oportunidades** de negocio. Un startup es un emprendimiento diseñado para crear un producto o servicio innovador bajo condiciones de incertidumbre extrema, que busca un crecimiento exponencial para dirigirse a un mercado masivo global. Un unicornio es un startup tecnológico valuado en más de 1 billón de dólares.

1.2.1 – Lean Startup

Método destinado a crear innovación de forma permanente. Es un ciclo de 3 etapas:

- Crear: se transforman ideas en productos o características de ya existentes (PMV).
- Medir: se obtienen respuestas de los consumidores ante los cambios introducidos.
- Aprender: se decide si seguir plan actual o cambiar estrategia (perseverar o pivotear).

Se realizan ajustes constantes basado en el circuito de feedback mencionado.



1.2.2 – Producto Mínimo Viable (PMV)

Es una versión **funcional** del producto que permite dar una vuelta entera al circuito con un mínimo esfuerzo y tiempo de desarrollo. Ayuda a validar si las hipótesis sobre el valor o crecimiento exponencial de un nuevo producto son correctas para el segmento de mercado.



1.2.3 – Financiamiento y Despegue de Startup

En una primera etapa se encuentran las incubadoras, que ayudan a armar el modelo de negocio y ofrecen capacitación, espacio físico y soporte para el despegue.

En una segunda etapa están las **aceleradoras**, que, una vez obtenido el despegue, permiten obtener escalabilidad, inversiones, mentoría y capital semilla, es decir, el dinero recaudado para comenzar el desarrollo de la idea de negocio. Dicha financiación es proporcionada por inversores privados a cambio de una participación en el capital social o en las ganancias de un producto.

- **FFF:** familiares, amigos y personas cercanas que se animan a acompañar la idea.
- **Business Angel:** inversor con sobrante de recursos interesado en financiar proyectos innovadores con altas ganancias esperadas. Puede ayudar con su experiencia.
- **Venture Capital:** inversión realizada por empresa mediante acciones. Se ofrecen grandes posiciones en el capital social a cambio de hacer crecer el negocio.

2 – Modelo de Negocio

20/4

La esencia de un negocio se encuentra en el ajuste entre la propuesta de valor y el segmento de mercado. Del mercado se obtienen las tareas que realizan los clientes, los problemas que tienen y beneficios que buscan. Luego se arma la propuesta de valor con productos o servicios que aporten soluciones al problema y beneficios que satisfagan los buscados por los clientes (ver sección 2.2). Una PV no funciona igual en cada segmento.

2.1 – Canvas Model



- **Propuesta de Valor:** qué problema o necesidad se resuelve mediante los productos o servicios ofrecidos, qué se propone brindar para diferenciarse de la competencia.
- **Segmento de Mercado:** identificar al público objetivo, geográficamente (dónde), demográficamente (cuántos) y socialmente. Detallar a qué tipo de personas va dirigido el producto o servicio (edad, género, estudios, provincia, etc.)
- **Canales:** cómo llega el producto al cliente (medios físicos, Internet, etc.). Se deben reflejar todos y cada uno de los canales por los cuales se contactará con los clientes.
- **Relación con Clientes:** cómo atraer y mantener clientes (tácticas y soporte).
- **Fuente de Ingresos:** cómo se monetiza el producto, formas de pago, descuentos.
- **Recursos Clave:** cuáles son los elementos más importantes para que el negocio funcione, como personal capacitado, ciertas máquinas, MP exclusiva, tecnología.
- **Actividades Clave:** qué tareas se deben realizar en la empresa para que el negocio funcione y comience a ingresar dinero (mantenimiento 24/7, logística, etc.)
- **Socios Clave:** cuáles son los proveedores y distribuidores necesarios para operar.
- **Estructura de Costos:** cuáles son los costos necesarios para arrancar, identificar los recursos y actividades de mayor costo, los costos fijos y variables, impuestos, etc.

2.2 – Diseño de la Propuesta de Valor

2.2.1 – Perfil del Cliente

- Trabajos del cliente: son las actividades que intentar resolver en su vida laboral y/o personal. Existen los **funcionales** (tarea específica), **sociales** (para quedar bien o ganar status), **emocionales** (sentirse bien) y de apoyo (adquisición y consumo de valor).
- Frustraciones: es lo que molesta al cliente en sus trabajos o lo que le impide hacerlo. Existen las **características**, **problemas y resultados no deseados** (una solución no funciona, sensaciones no deseadas), **obstáculos** (falta de tiempo o acceso) y **riesgos** con resultados potenciales no deseados. Se priorizan las más extremas.
- Alegrías o beneficios buscados: están las **necesarias** (deben existir en la solución), **esperadas**, **deseadas** e **inesperadas** (en buen sentido). Se priorizan las más esenciales.

2.2.2 – Mapa de Valor

- Productos y servicios: lista de lo que ofrecemos para ayudar a los clientes en la realización de sus trabajos. Pueden ser físicos, intangibles, digitales o financieros.
- Aliviadores de frustraciones: cómo los productos resuelven bien las problemáticas.
- Creadores de alegrías: cómo se producen los resultados que satisfacen los beneficios buscados por los clientes.

2.2.3 – Encaje

Se consigue cuando el mapa o propuesta de valor coincide con el perfil del cliente o segmento de mercado, es decir, cuando los productos y servicios producen un alivio de las frustraciones y crean alegrías que coinciden con varias importantes para el cliente.

El objetivo es comprobar que uno se está ocupando realmente de lo que les importa a los clientes, y tiene como resultado una conexión entre los productos y servicios con los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente (¡no se pueden cubrir todas!).

Se identifican 3 tipos de encaje (en orden de crecimiento):

- Problema – Solución: se tienen datos de trabajos, frustraciones y alegrías que les importan a los clientes y se diseñó una propuesta de valor para los mismos, pero aún no se posee una validación de la PV por parte de los clientes. Realizar prototipos.
- Producto – Mercado: se tienen pruebas de que los productos y servicios crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado. Se validan o invalidan hipótesis de la PV y se rediseñan propuestas nuevas de manera cíclica.
- Modelo de negocio: se tienen pruebas de que la PV puede insertarse en un modelo de negocio rentable y escalable para alcanzar un éxito financiero (ver sección 2.1)

El valor percibido por el cliente (previo a la compra del producto) es subjetivo, ya que es el beneficio percibido (funcional y/o emocional) sobre el costo percibido (monetario o no). Además, su satisfacción es su valor percibido sobre sus expectativas.

2.3 – Contabilidad

23/3

2.3.1 – Balance

Es el estado de situación patrimonial. Está compuesto por los activos, pasivos y patrimonio neto. Se debe cumplir que el patrimonio neto es el activo menos pasivo.

2.3.1.1 – Activos

Se refiere a los recursos de la empresa. Se ordenan según su liquidez, desde los más líquidos (activos corrientes o circulantes como efectivo, inversiones, mercadería) a los menos líquidos (activo fijo como la planta, patente, marca). Otros ejemplos son el crédito, materia prima, insumos, productos en proceso, máquinas, vehículos y servidores.

Es importante destacar que el personal NO se considera como activo, debido a que no se puede especificar su monto o valor monetario con certeza, a diferencia del resto.

2.3.1.2 – Pasivos

Es la deuda tomada por la empresa, generalmente con interés, por ejemplo, con proveedores (materia prima a pagar en 1 mes), bancos (cuenta corriente) y préstamos.

2.3.1.3 – Patrimonio Neto

También denominado “pasivo propio”, es el capital que posee la empresa. Está compuesto por el capital social, nuevos aportes, reserva legal, facultativa y voluntaria, utilidades y resultados acumulados. Junto con el pasivo representa la financiación.

Tiene un costo de oportunidad, se pierde dinero al no invertirlo en algo seguro.

2.3.2 – Tipos de Costos

Los costos variables son gastos cuya magnitud está directamente relacionada con la cantidad de ventas (costo por mercadería vendida). Los costos fijos se pagan por igual independientemente de las ventas, por ejemplo, el alquiler, sueldos, electricidad.

2.3.3 – Estado o Cuenta de Resultados

Se calcula como los ingresos recibidos por las ventas, menos los costos por mercadería vendida y los gastos. Es equivalente a la utilidad. Si a los ingresos sólo le restamos los costos variables se obtiene la utilidad o margen bruto.

Los gastos pueden ser comerciales, administrativos y por publicidad. Si además de los gastos consideramos las amortizaciones se obtiene la utilidad operativa.

Por último, si se restan los intereses e impuestos se obtiene el beneficio neto.

Ingresos → Utilidad Bruta → Utilidad Operativa → Utilidad Neta

2.3.4 – Amortización

Es una compra de gran valor, por ejemplo, una máquina, que se agrega como activo con su valor total en el primer año, y se va restando el valor del mismo cada año hasta completar su vida útil de X años, cuando valdrá 0 + un valor de recupero.

Esto evita “castigar” la utilidad volviéndola negativa, ya que en su lugar ahora se agrega cada año el costo de la máquina dividido X como gasto. También se puede ver como la pérdida de valor de un activo fijo, traducido como un gasto que no se paga.

Si el activo deja de funcionar antes de su vida útil, se agrega una **provisión** como costo, que es el valor total del activo menos su amortización hasta el momento.

2.3.5 – Rentabilidad

La utilidad por sí sola no permite obtener conclusiones sobre el éxito financiero, por lo que se dividen utilidades por otras variables. El ROA y ROI no incluye impuestos.

- ROA: utilidad operativa sobre el activo (rentabilidad económica, lo mira el banco).
- ROE: utilidad neta sobre patrimonio neto (rentabilidad financiera, para accionista).
- ROI: utilidad sobre la inversión (retorno sobre inversión).
- ROS: utilidad neta u operativa sobre los ingresos (retorno sobre ventas).

También existe el concepto de margen, que es la utilidad operativa sobre los ingresos percibidos (indica cuánto gano); y el concepto de rotación, que es la relación entre ingresos y activo (cuánto facturo). El ROA es el producto margen por rotación.

2.3.6 – Cash Flow

También llamado “superávit de caja”, es igual a la cantidad cobrada menos la cantidad pagada. No es lo mismo que la utilidad, ya que para los ingresos se considera que el cobro ya se encuentra realizado al momento del estado resultado, pero realmente puede que el mismo esté efectivo (aparece en caja) recién en un plazo posterior.

Si todos los cobros y pagos se realizaran al contado, sucede que el Cash Flow coincide con el balance neto más las amortizaciones, en general éste no es el caso. Puede ocurrir que el Cash Flow es mayor porque los pagos los realizaré después.

3 – Contexto de Negocio

6/4

El ambiente cambia en el tiempo. Si se lleva adelante una administración...

- **Rígida:** sin realizar cambios, habrá pocos momentos donde se estará alineado con el ambiente, y otros donde la brecha será muy grande.
- **Adaptativa:** se “lee” el ambiente para adaptarse al mismo, pero siempre estaremos atrasados, no pudiendo aprovechar oportunidades del presente.
- **Evolutiva:** se anticipa a los cambios del ambiente para aprovechar oportunidades, o incluso pueden dirigir dichos cambios (provocarlos) a su beneficio.

3.1 – Macroambiente (PEST)

A diferencia del FODA, este análisis se realiza únicamente sobre el entorno de la empresa (nada de lo interior). Se tienen en cuenta 6 tipos de factores.

- **Político/Legal:** cómo el cuerpo normativo de una sociedad afecta nuestro negocio (leyes, ordenanzas municipales, resoluciones de la AFIP, aduana). En segundo lugar, cómo intervienen los organismos gubernamentales, y tercero, los grupos de interés y presión como sindicatos, defensa al consumidor, etc.
- **Económico/Demográfico:** cómo se encuentra la economía del país (inflación, tasas de interés, crédito, desocupación, PBI, apertura económica, capacidad de ahorro de los consumidores, tamaño de población, nivel de vida).
- **Social/Cultural:** valores y creencias de la sociedad (que pueden estar muy arraigadas), actitudes, usos y costumbres. Sus cambios suelen perdurar.
- **Tecnológico/Natural:** cambia a un ritmo más rápido, qué se está investigando, nuevos productos e invenciones, inversiones en tecnología y ciencia. Pueden llegar a convertir mis productos en obsoletos en un determinado tiempo. Respecto a lo natural, está la contaminación ambiental, costo energético, tipo de recursos.

3.2 – Microambiente (Porter)

Mide el grado de atractivo de la industria analizando 5 variables (competidores actuales, competidores potenciales, proveedores, clientes y sustitutos).

- **Grado de rivalidad:** es mayor cuando más competidores hay, ya que se encuentra muy fragmentada la participación de mercado, si hay un crecimiento lento del sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación, fuertes barreras de salida.
- **Barreras de entrada:** evitan que nuevos competidores entren al negocio, como un fuerte capital necesario, economías de escala (gran participación de mercado para tener volumen y así financiar los costos fijos), diferenciación de producto, acceso a materia prima, canales de distribución y proveedores (exclusividad).
- **Grado de sustitución:** otros productos para una misma necesidad básica.

- **Poder de negociación de los clientes:** será mayor si tienen concentración geográfica, buen manejo de información y si los productos son estandarizados.
- **Poder de negociación de los proveedores:** será mayor si ellos son pocos, si no hay proveedores sustitutos, si no somos un cliente importante y si los productos que proveen son diferenciados.

BARRERAS		DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
DE ENTRADA	BAJAS	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y arriesgados
	ALTAS	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y arriesgados

3.3 – Análisis Interno

Cadena de Valor según Porter, ¿se explicó?

3.4 – FODA

Es un análisis de situación de la empresa que produce un diagnóstico estratégico para poder armar estrategias a partir de las fortalezas (factores favorables de la empresa frente al mercado), debilidades, oportunidades (si realizo acciones puede mejorar mi posición competitiva) y amenazas (si no hago nada puede erosionar la posición).



Se analizan también la matriz de oportunidades y la matriz de amenazas, considerando la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto (positivo o negativo en cada caso). Dichas variables definirán si debo tomar acciones o monitorear, ya que las mismas (probabilidad e impacto) pueden cambiar con el tiempo.

3.5 – Otros conceptos

Stakeholder es un término para referirse a quiénes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Share of Mind indica las empresas más renombradas de un sector. Share of Heart indica la intención de compra hacia una empresa.

En un modelo de decisión, tomo información hasta decidir (según la urgencia).

4 – Planificación Estratégica

13/4

Es un proceso cíclico de 3 etapas: planificación, ejecución y control.

Parte desde el análisis de la situación actual (FODA) y tiene como objetivo alcanzar una VISIÓN (proyección de un estado futuro deseado), mediante una MISIÓN (acciones que se deben realizar para alcanzar dicho futuro).

4.1 - Visión

Se construye a partir de información y reflexión. Es un “sueño” del líder que guía, orienta y motiva a las personas involucradas en el proyecto.

4.2 – Misión

Es el propósito esencial o la razón de ser de una empresa, es decir, describe por qué existe una organización y qué hace para lograr su visión. Define el NEGOCIO, a qué necesidad del mercado atiende, NO los productos vendidos. La misión puede cambiar.

4.3 – Objetivo (Qué)

Es el estado futuro deseado de las características del negocio. Cuando son a corto plazo se lo denomina “meta” y suelen ser cuantitativos, por ejemplo, aumentar la producción un X %. En cambio, cuando son a largo plazo tienden a ser cualitativos.

De manera jerárquica, existen los de nivel superior, gerencial y operativo.

La manera más común de definir un objetivo es mediante verbos infinitivos, y deben cumplir la regla SMART (específicos, mensurables, alcanzables, realistas y con un umbral de tiempo). Luego de establecerse, tienen planes, monitoreos y revisión final.

4.4 – Estrategias (Cómo)

Son cursos de acción hipotéticos que permiten llevar el negocio del presente al estado futuro deseado. Deben encontrarse alineadas a la misión. Pueden existir varias estrategias para alcanzar un mismo objetivo.

De manera jerárquica, existen las corporativas (se desprenden en este nivel), de unidades de negocio y funcionales (o departamentales, de un área específica).

4.5 – Escenarios

Son una limitada cantidad de entornos futuros posibles, generalmente no supera los 5 en una organización. Se construyen a partir de hipótesis fijadas a un conjunto de variables relevantes. Luego, se elige la estrategia con foco en el escenario más probable.

Para operar una estrategia, se confecciona el plan de negocio, para el cual se declaran las actividades a realizar (programa), que tendrá un cierto presupuesto. Las políticas son declaraciones que guían el pensamiento en la toma de decisiones.

4.6.1 – Procedimiento

Es una descripción detallada de la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Son guías destinadas a la ACCIÓN en lugar que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades.

4.6.2 – Reglas

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que NO se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. A diferencia de los procedimientos, guían la acción sin especificar un orden de tiempo. Ejemplo: ingresar con casco de seguridad.

4.7.1 – Eficiencia

Es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos con los mismos. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

El control operativo se encarga de que “se esté realizando correctamente”.

4.7.2 – Eficacia

Es la relación que mide el nivel de cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

El control estratégico se encarga de observar que “se esté haciendo lo correcto”.

