

ENTREPRENEURSHIP

(iniciativa empresarial)

Roberto Vainrub PhD

Indice

- Capitulo I Características Fundamentales del Proceso Emprendedor..3
- Capítulo 2 Definir los Objetivos.....11
- Capítulo 3 Encontrando/Evaluando Oportunidades.....16
- Capítulo 4 Estrategias de Entrada/Salida.....33
- Capítulo 5 Mercadeo (Análisis de Mercado).....57
- Capítulo 6 Mercadeo (Estrategia de Mercadeo).....71
- Capítulo 7 Aspectos Financieros.....82
- Capítulo 8 Financiamiento del Proyecto y su valoración.....90
- Capítulo 9 Consideraciones Legales e Impositivas.....97
- Capítulo 10 El plan de Negocio (Business Plan).....98
- Capítulo 11 Monitoreo de Avance.....113
- Capítulo 12 Estrategia Exportadora.....118

Capítulo 1

Características Fundamentales del
Proceso Emprendedor

El Proceso Emprendedor

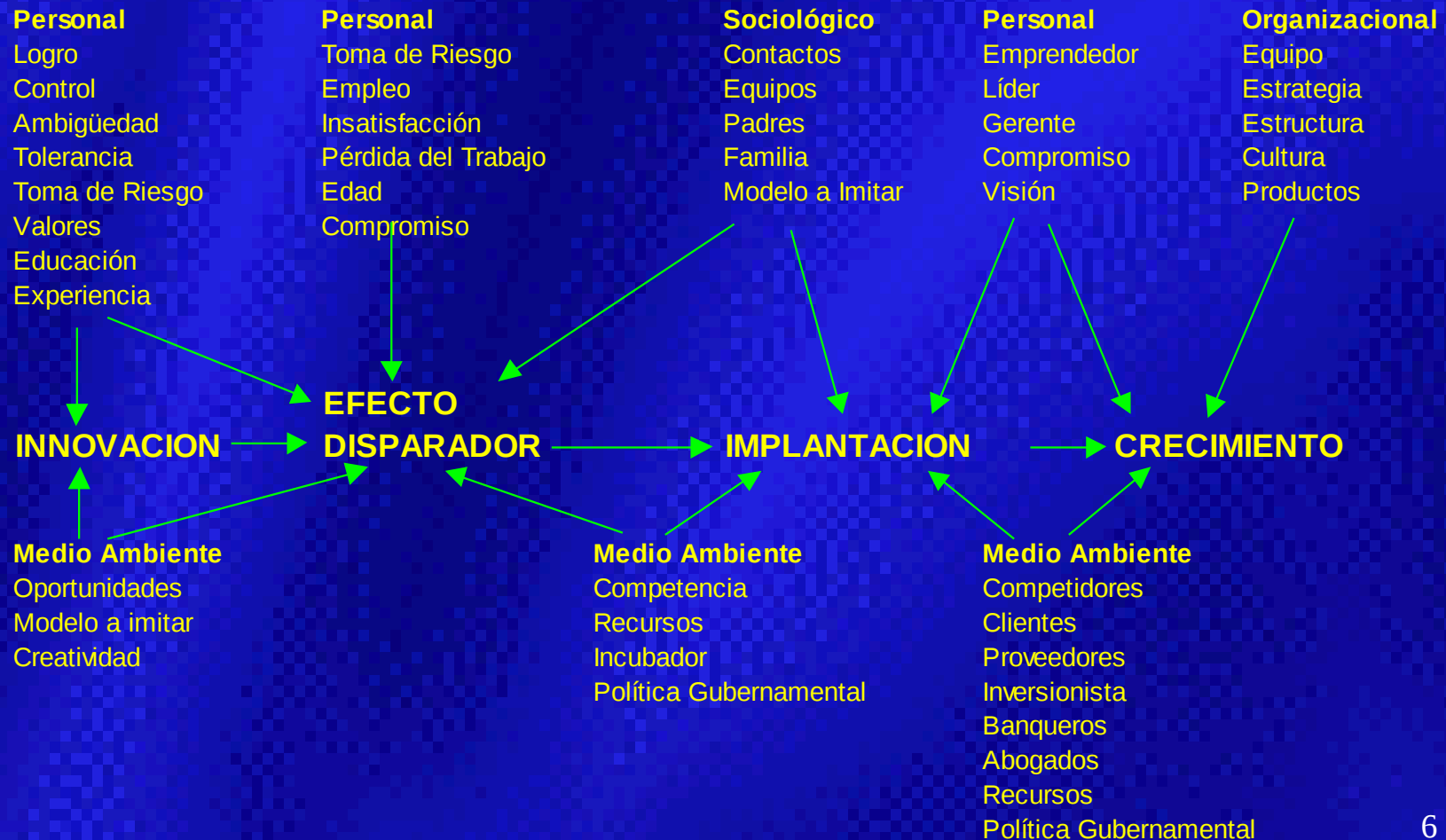
- Un emprendedor es un individuo que percibe una oportunidad y crea una organización para perseguirla
- El proceso emprendedor involucra todas las actividades asociadas con esa percepción y ejecución (convertir la oportunidad en una realidad)

Pirámide de las Necesidades Humanas (Maslow)

- Auto-Realización
 - Auto-Estima
 - Amor
 - Seguridad
- Necesidades Fisiológicas

Factores Críticos para la Innovación Empresarial

MODELO DEL PROCESO EMPRENDEDOR*



ATRIBUTOS PERSONALES (LAS 10 D's)

- SOÑADOR(A)-
DREAM
- DECISIVO(A)
- PROACTIVIDAD-
DOER
- DETERMINACION
- DEDICACION
- DEVOCION
- DETALLISTA
- A CARGO DE SU
DESTINO-DESTINY
- ORIENTADO A
RESULTADOS-
DOLLARS
- DISTRIBUYE
RIQUEZA

FACTORES CLAVE EN EL ÉXITO EMPRENDEDOR



Composición de un Gran Negocio

- La Gente
 - Los hombre y mujeres que fundan y manejan el proyecto así como los consultores clave.
- La Oportunidad
 - Un perfil del negocio
- El Contexto
 - Elementos como la regulación, tasas y impuestos que cambiarán pero no puede controlar
- Riesgo y Retorno
 - Una evaluación de todo los problemas potenciales y como responder

La Importancia de Gerencia vs. Ideas

- Mientras que las dos son esenciales, la gerencia es más escasa
- La historia está llena de ejemplos de emprendedores quienes no pudieron transformar sus ideas en negocios exitosos
- En lo empresarial, la adaptación es más importante que las ideas

Capítulo 2

Definir los Objetivos

¿Porque Definir los Objetivos Personales Primeros?

- Antes de seleccionar una industria, se deberían definir los objetivos personales generales
- Al contrario de los ejecutivos, los emprendedores construyen los negocios para satisfacer objetivos personales
- Esa acción será esencial porque la mayoría de las problemas iniciales requieren de la evolución y adaptación, no de la perseverancia

¿Como Hacerlo?

- Los emprendedores tienen que elegir el tipo de empresa, el tamaño objetivo , sostenibilidad, nivel de riesgo y estrés
 - Tamaño: Será un negocio pequeño que el fundador puede controlar ó una corporación grande e impersonal
 - Sostenibilidad: Será un “startup” para vender y realizar una ganancia rapida, un negocio de vida para proveer un ingreso personal aceptable o un negocio fuerte que sobrevivirá a su fundador
 - Riego/Estrés: El fundador va a dar todo el tiempo y recursos necesarios para construir un negocio dominante o existen otros factores como la familia

- Al seleccionar una industria, comparar los prospectos a largo plazo con sus objetivos personales

Ejemplo: Si se quiere una ganancia rapida, hay que pensar en elegir una industria y estructura que den importancia a las estrategias de salida - “exit strategies”

Finalmente, el emprendedor debe estar seguro que él mismo tiene la aptitud para cumplir la estrategia (gerencial, personal, etc.)

Una Guía a las Grandes Preguntas para el Emprendedor



Capítulo 3

Encontrando/Evaluando
Oportunidades

Oportunidades

- Quizá la concepción más errada es que la idea para una nueva empresa debe estar basada en una idea innovadora
- Lo importante no es la idea sino su desarrollo, implementación y la construcción de una empresa exitosa

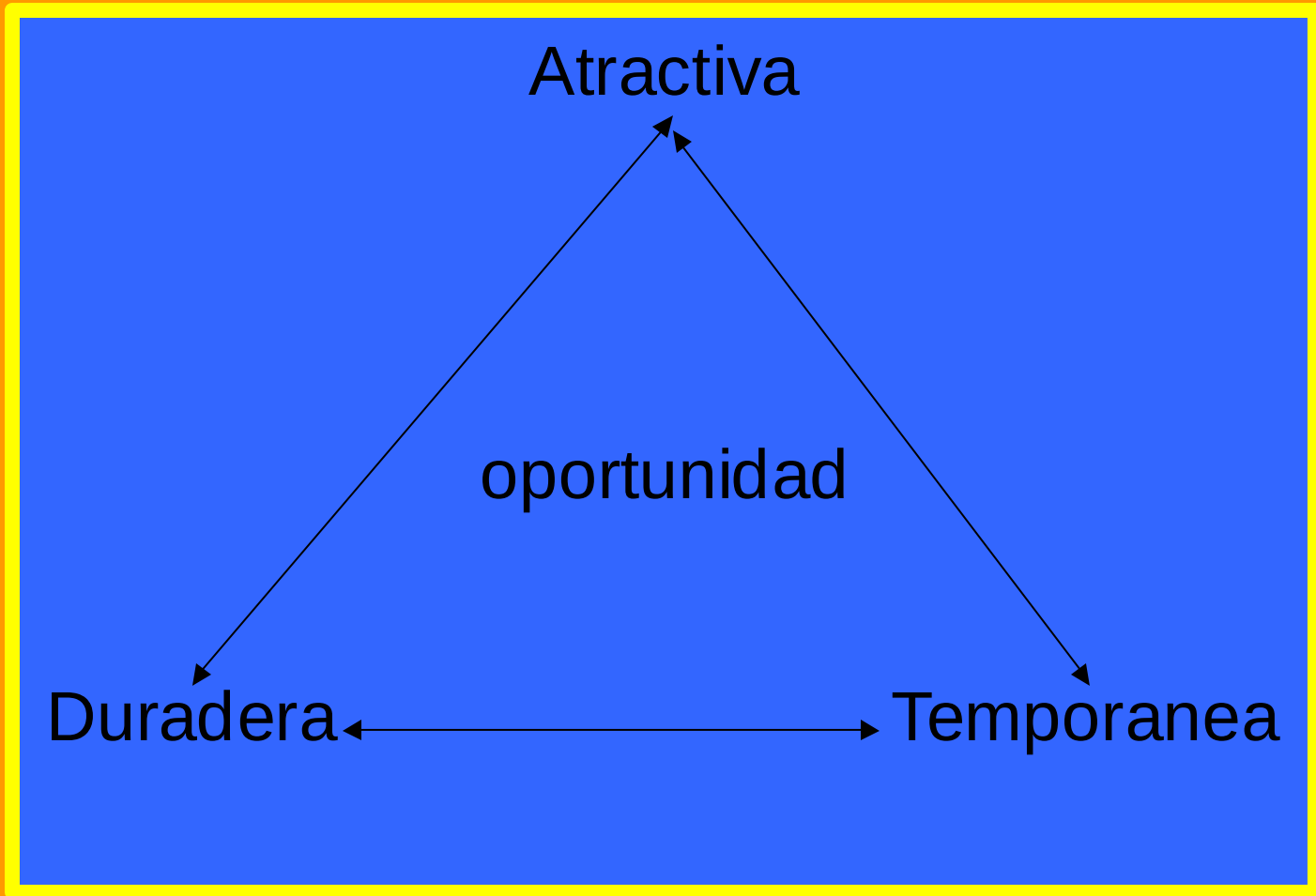
En Búsqueda de Oportunidades

Generalmente surgen cuando hay circunstancias cambiantes, caos, confusión, inconsistencia, brechas o vacíos de información en cierta industria

El estar constantemente vigilante a los cambios es un buen habito

Reconocimiento de Oportunidades

UNA OPORTUNIDAD DEBE
TENER LA CUALIDAD DE
SER ATRACTIVA,
DURADERA Y
TEMPORANEA; DEBE
ESTAR BASADA EN UN
PRODUCTO O SERVICIO
QUE CREE O AGREGUE
VALOR AL COMPRADOR O
USUARIO FINAL



- Los mercados crecen a ratas distintas
- Cuando el mercado crece, las oportunidades crecen
- Al pasar el tiempo el mercado va madurando y las ventanas se van cerrando



Trueque Entre la Disponibilidad y Rentabilidad

- Mientras mas datos estén disponibles, mas posibilidad existe y si estos datos mostrasen claramente el potencial del mercado, más empresas habrían atacando esas oportunidades
- Es decir, precisamente en la desinformación y el caos es cuando mas oportunidades pueden surgir para los emprendedores

Método para decidir que Tipo de Negocio Empezar

Punto 1: Listar los problemas en el mercado

Punto 2: Identificar oportunidades correspondientes

Punto 3: Determinar las capacidades y recursos necesarios

Punto 4: Proyectar las dimensiones financieras

Punto 5: Calificar las oportunidades

Punto 6: Seleccionar la oportunidad empresarial para perseguir

Punto 1: Listar las Problemas en el Mercado

MÉTODO “MARKET GAP”

- Generar una lista de areas en que las necesidades de la gente no se satisfacen adecuadamente
- No limitar esto a un tipo de producto, servicio o area geografica particular
- Un negocio nunca será más fuerte que la fuerza de la demanda del mercado
- Así es mejor empezar con la identificación de una necesidad insatisfecha que inventar un nuevo producto/servicio
- Si puedes identificar una necesidad del mercado, probablemente puedas encontrar un método para explotarla. Al reves, si empiezas con un nuevo producto, posiblemente no encontrarás un mercado donde venderlo.
- *La capacidad de ser perceptivo puede ser mas importante que la de ser inventivo.*

Punto 2: Identificar Oportunidades Correspondientes

- Determinar si cada apertura en el mercado puede ser traducida en una oportunidad empresarial Por ej:
- Factibilidad Técnica (una sola clave universal para identificación)
- Factibilidad de recursos (económicos, tiempo, etc)

Punto 3: Determinar las Capacidades y Recursos Necesarios

- Si solamente investigas areas en que tienes experiencia, puedes perder oportunidades en mercados emergentes
 - Si descubres una oportunidad antes que tus competidores puedes ganar experiencia y educación antes que ellos
- Si tienes experiencia amplia en fundar y manejar una empresa, puedes contratar una especialista para ayudar con la parte tecnica
- Además, puedes buscar un socio con esas habilidades técnicas
- Eliminar las opciones que todavia están más alla de sus capacidades

- Definir barreras de entrada
- Protecciones arancelarias
- Marcas o Patentes
- ¿ Hay ventajas competitivas sostenibles en el tiempo?

Punto 4: Proyectar las Dimensiones Financieras

- Determinar el nivel anticipado para cada opción de ventas, gastos, beneficios, requisitos de capital y el flujo de caja proyectado
- Decide si es posible crear y mantener clientes para un nivel adecuado de renta para justificar el esfuerzo, inversión y riesgo
- 4 Preguntas Clave:
 - ¿Cuánto dinero necesitará para fundar el negocio?
 - ¿Que retorno sobre inversión rendirá cada oportunidad?
 - ¿Cuándo generará el negocio un flujo de caja positivo?
 - ¿Cuánto dinero adicional será necesario?

Nota: Uno de los beneficios de comprar una franquicia es que el franquiciador deberá suplir mucha de esa información

Punto 5: Asignar Prioridades a las Oportunidades

- Calificarlas por preferencia personal, mérito financiero, riesgo percibido
- Eliminar oportunidades que no cumplan los requisitos
 - Preferencia Personal: Cualquier oportunidad que sea contraria a los intereses
 - Mérito Financiero: Cualquier opción en que el tasa interna de retorno sea menor que el beneficio por colocar el dinero en una inversión segura como un bono gubernamental
 - Riesgo: Debe poner atención a potenciales “problemas fatales”

Punto 6: Seleccionar la Oportunidad Empresarial a Perseguir

- Calificar las opciones de acuerdo a su atractivo de preferencia personal, financieras y de riesgo
- Se puede asignar mayor peso a cualquiera de las tres categorías

Algunos criterios para evaluar oportunidades de inversión. Y en Venezuela que?

- (Ver transparencias)

Fuentes de Información

- Medios
- Internet
- Mercados Financieros
- Reuters/Bloomberg
- Fuentes Gubernamentales
- Consultores Gerenciales
- Auditores
- Firmas de Abogados
- Suplidores (comunes de la competencia)
- Ex-trabajadores de la competencia
- “Networking”

Capitulo 4

Estrategias de Entrada/Salida

Estrategias de Entrada (Iniciativa Empresarial)

- Desarrollar un nuevo producto o servicio
- Desarrollar un producto o servicio similar
- Comprar una franquicia
- Explotar un producto o servicio existente
- Patrocinar a una empresa en gestación - “startup”
- Fusiones y Adquisiciones (M & A)

Riesgos de las Distintas Estrategias de Entrada

1.-NUEVO PRODUCTO O SERVICIO

- La Tarea de diseño puede ser demasiado grande para que el entrepreneur la complete a tiempo
- El diseño puede estar equivocado
- Otra empresa más fuerte pudiese seguir y arrazar con el esfuerzo
- La nueva compañía puede no tener la capacidad
- Los recursos de convencer al mercado a probar el producto o servicio o no poderlo mercadear a un precio que permita utilidades a la empresa
- Temporaneidad (Timing)

2.-PRODUCTO SIMILAR (COMPETENCIA PARALELA)

Ejemplo: Clones de IBM

- El margen para errores en el aprendizaje y la adquisición de destrezas puede ser muy pequeño
- La reacción del competidor puede ser muy agresiva
- La estructura financiera de la nueva empresa puede ser insuficiente

3.-ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA

- El franquiciador puede proveer entrenamiento, contabilidad, evaluaciones, asistencia para selección de ubicaciones, y hasta financiamiento, pero esta relación de dependencia puede hacer pasar problemas al franquiciado, si el franquiciador no es de un nivel superior de profesionalismo, honorabilidad y solidez
- También hay el riesgo que al franquiciador no le guste el trabajo de franquiciado
- Que sea un negocio de muchas horas de trabajo y poca rentabilidad para el entrepreneur

4.-EXPLOTACION DEL MOMENTUM PARCIAL DE UN PRODUCTO O SERVICIO EXISTENTES

- Cuando el entrepreneur identifica una oportunidad de explotar un producto que ya existe ya sea via:
 - Repetir una historia de éxito en otra localización
 - RIESGO: No tener recursos (Gerenciales, financieros, reclutamiento, etc.) para repetir el éxito en la nueva localidad.
 - Atender una demanda insatisfecha
 - RIESGO: La demanda es posteriormente satisfecha por la fuente tradicional
 - Para capitalizar recursos subutilizados
 - RIESGO: Que la utilidad marginal producida por el uso adicional este recurso se convierta en una perdida

5.-PATROCINO DE UNA EMPRESA EN GESTACION

(Tipicamente el patrocinante es un inversionista, un gran cliente o un surtidor)

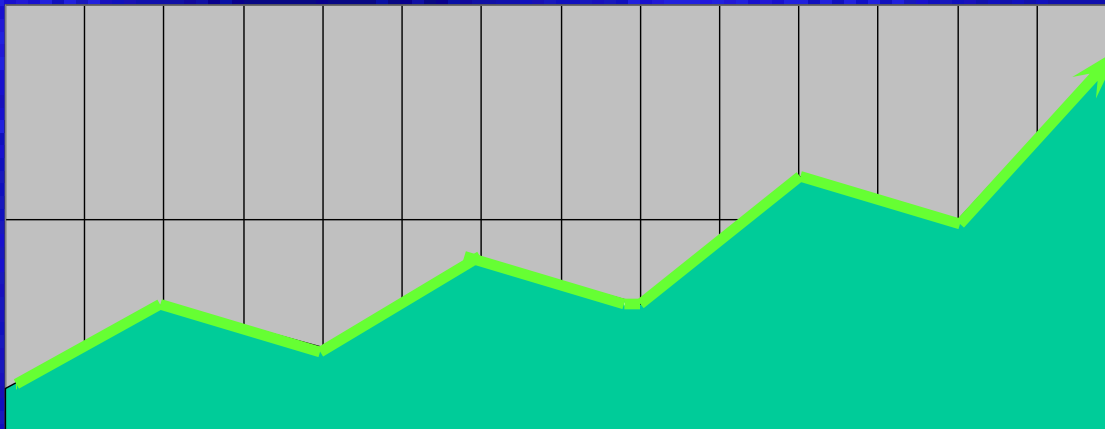
- RIESGO: Que tanto el entrepreneur como la idea sean vistos por el patrocinante como creibles y con posibilidad de éxito

6.-ADQUISICIÓN DE UN EMPRESA EN MARCHA

- Generalmente en economías en crecimiento y percibidas como confiables, hay más candidatos a comprar buenas empresas que oportunidades
- Pasivos ocultos
- Sobreestimación de la calidad de la gerencia de la empresa
- Mal cálculo del mercado o de las proyecciones financieras
- En compras apalancadas, problemas de cambios importantes en el nivel de las tasas activas, paridad cambiaria, políticas gubernamentales
- Competencia incrementada

Objetivos de los Fusiones y Adquisiciones

- Aumento de magnitud - ¡Facil! (Polar/Mavesa, la historia continua...)
- Aumento de valor de mercado - ¡Mucho más difícil crear valor para los accionistas! (AES/EDC)
- Regulaciones (Banca)



Lógica: Empresa A debe fusionar con Empresa B si $[\text{Valor de AB} > \text{Valor de A} + \text{Valor de B} + \text{Costas de la transacción}]$

- *Sinergia*
- *Gana poder de mercado*
- *Disciplina*
- *Impuestos (Planificación Fiscal)*
- *Finanzas*

Cambios de Valor en una Adquisición

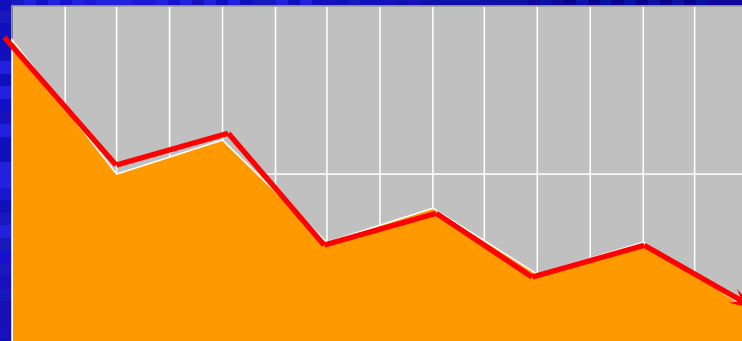


Las tres categorías de sinergia

- Universal
 - Generalmente disponible a cualquier adquiriente lógico con recursos adecuados y una dirección competente
 - Ejemplos: Economías de escala y algunas oportunidades explotables (subir precios)
- Endémico
 - Disponible a solamente unos pocos adquirientes, típicamente los de la misma industria del vendedor
 - Ejemplos: Economías de alcance (ampliar la cobertura geográfica) y la mayoría de las oportunidades explotables (combinar fuerzas de venta)
- Unico
 - Oportunidades que solamente puede explotar el postor específico

Falacias sobre las Adquisiciones

- Magnitud (Los accionistas preferirían tener su dinero)
- Integración vertical/horizontal
- Diversificación en industrias no relacionadas



- Fusiones de integración vertical
 - La unión con uno de los extremos de la empresa
ej: el proveedor o el cliente (Madosa/Imgeve)
- Fusiones de integración horizontal
 - La unión de empresas del mismo sector o actividad económica (Banca)
- Fusiones convergentes o concéntricas
 - Uniones de empresas, aun no siendo del mismo sector, tienen un mismo canal de distribución o mercado (Polar/Jacks)
- Fusiones de diversificación
 - Uniones de empresas diametralmente opuestas, para diversificar riesgos (Montana/Construcentro)

Desarrollo de la Estrategia de Adquisición

- Defina sus objetivos de adquisición
- Establezca criterios de adquisición específicos
- Seleccione su equipo de asesores (Mi recomendación “objetiva”: **Activadores**)
- Es el “target” escogido el correcto?
- Cómo va a reaccionar el mercado?
- Cuál es la justificación económica?
- Cuánto se diluirá el precio de la acción del comprador?
- Qué hacer luego de que se concrete el negocio para que todo marche bien?

Criterios a Considerar a la Hora de Adquirir

- ¿Cuál es la razón real que tiene el vendedor para vender?
- ¿Que talento es necesario en la firma? (Take-over Frigilux/Westinghouse)
- ¿Que activos deben permanecer en la empresa?
- ¿Cuales son los aspectos críticos para la supervivencia o el éxito del negocio?
- ¿Cómo afectaría la salida de los antiguos gerentes/administradores?
- ¿Cuánto efectivo habrá que dejar o inyectar a la empresa y cuando?
- En vez de comprar o fusionarnos, ¿puede funcionar una asociación estratégica?
- Siga pensando...

¿Porque Fallan Muchas Fusiones y Adquisiciones?



- **Fusiones**
 - El postor típicamente negocia un acuerdo amigable con los directivos “target” y presenta la propuesta a los dos grupos de accionistas para su aprobación
 - Normalmente se incluye un intercambio de papeles
- **Ofertas Tender (OPA)**
 - Muchas veces hostiles, intereses opuestos, muchas veces se generan pujas competitivas (¿CANTV?)
 - Normalmente una oferta en efectivo directo a los accionistas a un precio más alto que el del mercado (EDC)
- **Luchas de “Proxy”**
 - Un método para obtener control sin adquisición: accionistas disidentes intentan cambiar los directivos solicitando “proxies” de otros accionistas (Boulton)

Otros Métodos de Valoración

- Empleo de Estados Financieros (Valor Patrimonial)
- Valor de mercado
- Múltiplos y comparables (Ej: “Suscriptores Calificados” en TV por cable)
- ¿Cuanto costaría replicar el modelo de negocios?

Aplicando la teoría de discounted cash flow, necesitamos saber:

- El flujo incremental de efectivo generado por la adquisición, venta de activos inproductivos, ajustado por la deuda y los impuestos (escudo fiscal)
- La tasa para descontar el flujo de efectivo
- Los gastos fijos de hacer la adquisición (abogados, bancos, etc)

Proceso de Negociación

- Rol de la banca de inversión y otros asesores
- Establecer una estrategia o postura de negociación
- Entender los objetivos y restricciones del vendedor
- Estrategias defensivas: “Poison Pills”
- Estrategias de potenciales rivales
- Mantener vivo “el romance” mientras se finaliza el proceso de investigación y se completa la búsqueda de financiamiento.

- Estructura de capital más viable: deuda vs. capital?
- Estructura impositiva predominante
- Costo del endeudamiento
- Financiamiento bancario
- Financiamiento a través de bonos
- LBO's
- Capital privado/público

- Areas de mayor riesgo en el manejo post-adquisición: Cultura, Adaptación
- Compensación (“Caja Feliz”, Nivelación, Bonos)
- Integración puede ser de tres formas
 - La empresa adquiriente impone su cultura
 - La empresa adquiriente permite que coexistan las dos culturas o diseña una estrategia a largo plazo para inducir que se solapen
 - Crean una cultura combinada
- Desinversión (Venta de activos inproductivos)

**¡Hay muchos más individuos
buscando adquirir buenas
empresas en marcha que buenas
empresas en marcha buscando
quien las adquiriera!**

Necesidad de una estrategia de salida

- Fije objetivos personales
- planee su estrategia de salida (algún evento que la dispare: sucesión, etc)
- trabaje con anticipación las consecuencias de su salida
- tome en cuenta las ventanas de oportunidad

Capítulo 5

Analisis del Mercado Seleccionado

Mercadeo (American Marketing Association-Marketing News, March 1,1986, AMA)

“El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, definición y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”

o en forma más resumida

**SATISFACER DESEOS Y NECESIDADES
DE LOS CONSUMIDORES**

Pero, ¿se acuerdan de Maslow?

- Auto Realización
 - Auto Estima
 - Amor
 - Seguridad
- Fisiológicas

Componentes de la Industria

- BASE DEL MERCADO
quién-qué-cuándo-porqué-cuánto-
como compra el consumidor
- CONTEXTO GENERAL
 - COMPETENCIA

Ej: Mercados Extranjeros

- Ubicación Geográfica
- Aranceles
- Tamaño del mercado
- Costumbres
- Líneas de crédito
- Facilidad de acceso, etc

Base del Mercado

- El análisis del mercado debe enfocarse en dos preguntas principales:
 - ¿Es el mercado total para el producto/servicio grande, está creciendo rápido, o ambos?
 - Es más fácil obtener una parte de un mercado en crecimiento que luchar contra competencia establecida
 - ¿Es el mercado, o puede ser en el futuro, atractivo estructuralmente?
 - Buscar mercados que le permitan a las empresas ganar dinero

El Método

“Market Segmentation”

- Un método efectivo para analizar un mercado es utilizando lo que se conoce como “market segmentation” o segmentación de mercado
 - Consiste en dividir al mercado en subgrupos que tienen características similares o que reaccionan de una manera similar
- Beneficios:
 - Mejor comprensión de las necesidades del consumidor, su forma de tomar decisiones, etc. También ayuda a la identificación de las oportunidades en el mercado y adaptación más rápida a sus cambios
 - Reduce la competencia por reconocer los nichos del mercado que estan siendo atendidos
 - Permite una distribución mas eficiente de los escasos recursos del mercadeo
- Permite el diseño de una estr. mercadeo mejor enfocada

Base de la Segmentación

- Mercados Industriales
 - El producto
 - Aplicación final del producto
 - Geografía
 - Tamaño de la empresa
- Mercadeo de productos de consumo masivo
 - Geografía
 - Demografía (edad,, sexo, etc.)
 - Factores Socioeconómicos
 - Estilo de vida, segmentación psicológica
- Reacción de los Clientes
 - Variables del Mercado (precio, beneficios del producto, etc.)
 - Usos del producto
 - Método de comprar

Así, se establece un mercado objetivo - “Target” ⁶⁵

Tipos de Consumidores

- El Iniciador
- El Influenciador
- El decisor
- El comprador
- El consumidor en si
- El evaluador

Proceso de Adopción

- Conocimiento del producto o marca
- Interés
- Evaluación
- Prueba
- Adopción

Contexto General(entorno)

- Contexto General
 - Afecta la oportunidad y como estan distribuidos los recursos
 - Si el mercado esta protegido o abierto
 - Ejemplos incluyen tópicos como los impuestos hasta reglas de como se puede obtener el capital inicial
- Contexto Económico
 - Factores que incluyen el nivel de actividad económica, la inflación, las tasas de cambio y las tasas de interés
- Factores Limitativos
 - Cualquier elemento como la tecnología que define los límites de lo que puede cumplir una empresa

Competencia

- Quienes son, fuerzas, debilidades, como responderán a la entrada del emprendedor, etc.
- ¿El sector permitirá otro negocio, está saturado o existen varios nichos?

Investigación de Mercado

- Publicitaria(investigación de motivación, de “copy”, de medios, de efectividad del comercial)
- De Producto (aceptación, competitividad entre productos, pruebas de empaque, hábitos y usos)
- Economía del negocio(tendencias macro y micro)
- Inv. De vtas y mercadeo (tamaño, share, mercados de prueba, promociones)

Analisis vs. Entrada

- Aunque el analisis puede ser muy bueno para descubrir las oportunidades, el exceso puede ser perjudicial
 - Por ser completamente investigado, la oportunidad no sigue existiendo
- Mejor es una combinación
 - Filtrar las oportunidades para eliminar aventuras no propicias
 - Analiza las ideas por enfocarse en unas pocas cuestiones importantes
 - La filtración viene del juicio, no de la data nueva
- Integrar la acción y analisis
 - Eso previene una disparidad entre las investigaciones y la realidad
 - Hace solamente las investigaciones para justificar la proxima acción
 - Arreglar los problemas rapidamente

Capítulo 6

MERCADEO

Definir la Estrategia de Mercadeo

Mezcla de mercadeo

- Decisiones de producto (Product)
 - Decisiones de precio (Price)
 - Decisiones sobre los canales de distribución (Place)
 - Decisiones sobre los canales de comunicación (Promotion)
-

- Sensibilidad hacia el consumidor
- Conveniencia para el consumidor
- Servicio

EL PRODUCTO

No solo es un cúmulo de atributos físicos y emocionales, también incluye el servicio y el soporte de la organización que respalda al producto

EL PRECIO

Deben estar en línea con el resto de los elementos de la mezcla de mercadeo.

Los objetivos de la empresa pueden ser:

- crecimiento
- rentabilidad
- como f(competifividad)

A continuación algunas estrategias de precios:

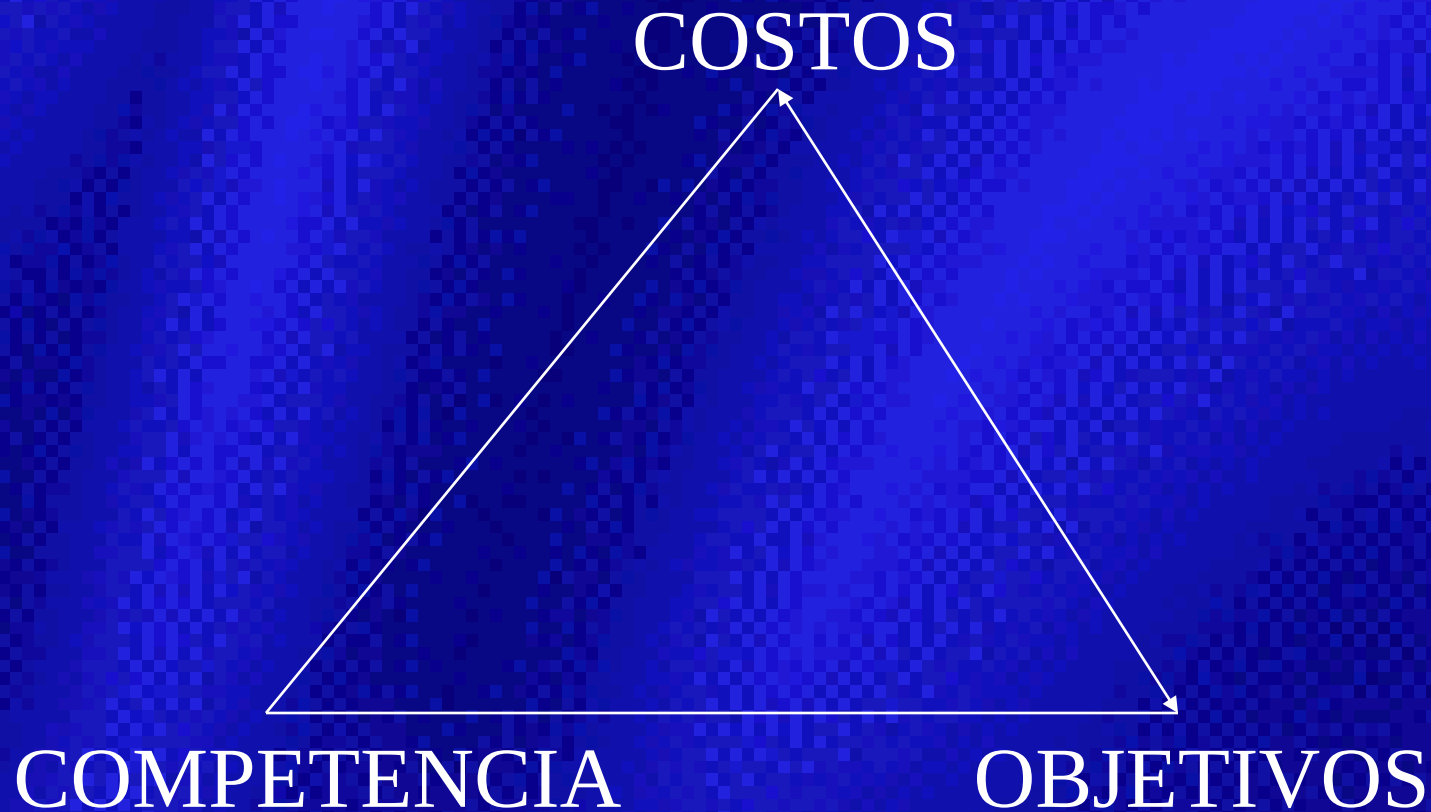
ESTRATEGIA DE PRECIOS BASADA EN LOS COSTOS

- Mediante el uso de una forma del tipo “COSTO +”
- retorno sobre la inversión
- punto de equilibrio
(exportaciones, estrategia del costo marginal)
- curva de aprendizaje

ESTRATEGIA DE PRECIOS BASADA EN LA DEMANDA

- Descrime
- Elasticidad de la demanda
- Rango de Precios (Ej: distintos precios para distintos rangos en el ciclo de vida del producto)
- En el precio también se incluyen condiciones de pago (Ej: barter, Cherem)

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA FIJAR PRECIOS



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- De la materia prima, hasta el consumidor final pasando por todos los intermediarios (Ej: Pollos Arturo)
- Que camino se va a recorrer? Cual nosotros y cual los intermediarios

CRITERIOS

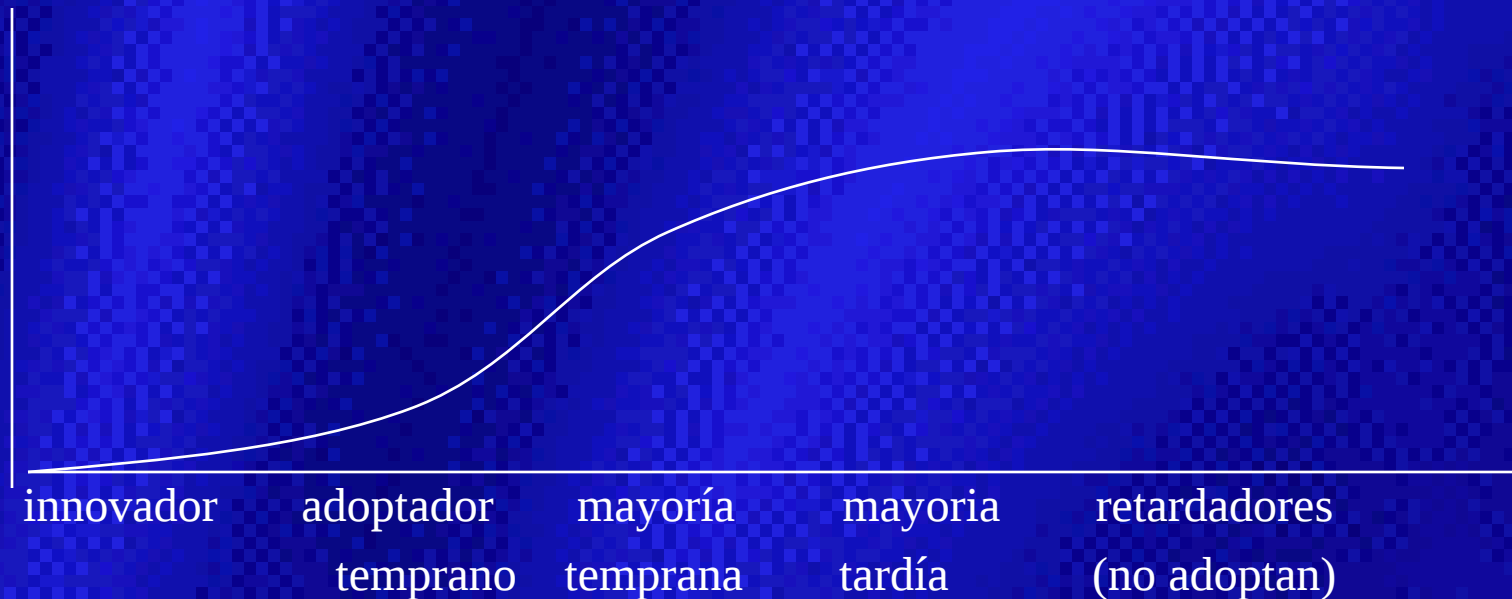
- cobertura del mercado
- control de los canales
- costos
- casos particulares

ALTERNATIVAS

- fuerza de vta directa
- consiganación
- ventas directas a la vista
- agente de ventas
- distribuidor exclusivo
- distribuidor no exclusivo
- broker
- cluster
- piggy back
- jobber
- joint venture
- comercializadora (trader)
- franquicias
- combinaciones
- lo ideal “que el consumidor venga a nosotros” Ej: Olímpico

Canales de comunicación

- IDEAL: BOCA A BOCA
- EL PROCESO DE ADOPCIÓN



DECISIONES EN PUBLICIDAD

- OBJETIVOS
 - PRESUPUESTOS
 - DECISIONES DE COPY
 - DECISIONES DE MEDIOS
-

PROMOCIONES

- OBJETIVOS
- COSTOS/EFICIENCIA
- SEGMENTOS

parte de la estrategia total. No repetir promociones

Capítulo VII

Aspectos Financieros

Proyecciones Financieras

- 1) El mayor esfuerzo debe ser empleado en definir las premisas. Por ejemplo: escenarios potenciales para variables macroeconómicas como inflación, desempleo, PIB, paridad cambiaria vis a vis los mercados de nuestro interés, tasas libor o tasas de bonos a largo plazo, cambio de precios de “commodities” de interés para el proyecto (precios petroleo, algunos metales)

Proyecciones (cont...)

2) Defina metòdicamente como el movimiento en una variable afecta a las demás.

TODOS LOS ESTADOS FINANCIEROS
DEBEN ESTAR TOTALMENTE
INTEGRADOS Y MOVERSE
ARMÓNICAMENTE.

Proyecciones (cont.....)

- 3) Comience por las proyecciones de venta (basadas en su plan de mercadeo). Considere la estacionalidad, la posible reacción de los competidores, las tendencias, crecimiento del mercado, promociones, publicidad, etc. Arranque con el escenario más probable o esperado y luego agregue el optimista y el pesimista.

Proyecciones (cont....)

- 4) Construya el Estado de Ganancias y Pérdidas Pro-Forma.
- 5) El Balance General Pro-Forma
 - Utilice su experiencia, la de sus colaboradores, índices financieros : de liquidez, de utilización del capital de trabajo, de estructura de capital, de rentabilidad

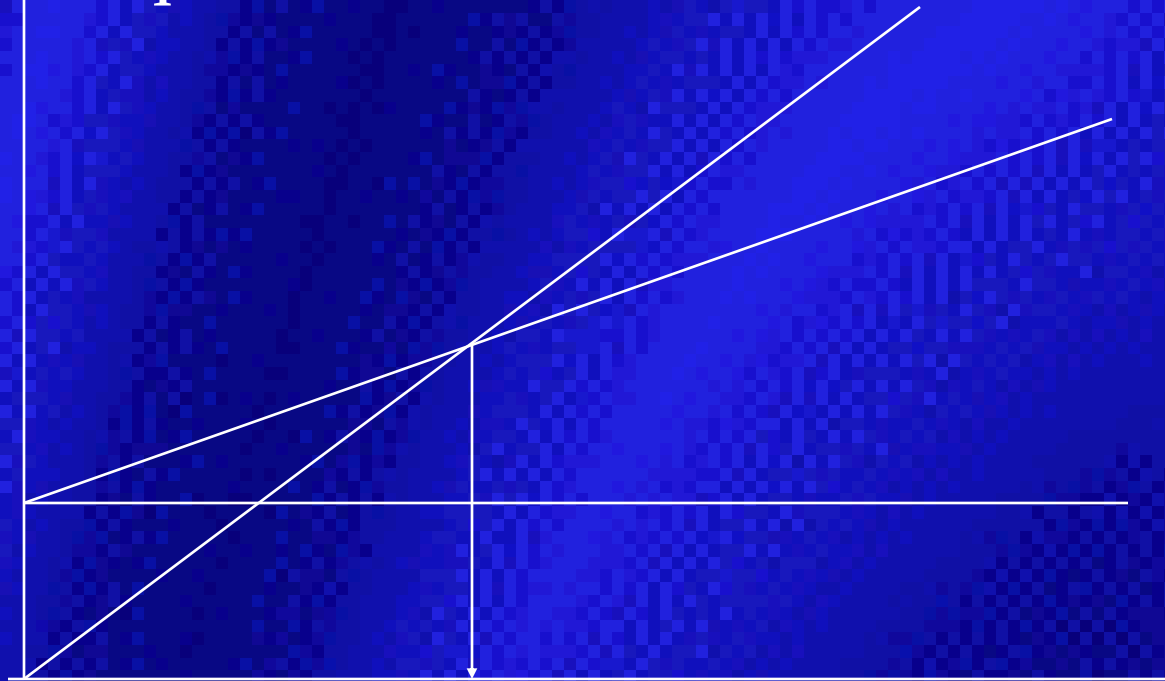
Proyecciones (cont....)

6) EL FLUJO DE EFECTIVO: el sueño del emprendedor es llegar a que sea positivo

- efectivo al principio del período
- + ingresos del período
- - egresos del período
- + nueva deuda
- -dividendos pagados en efectivo o “devolución de capital” =
- efectivo al final del período

Proyecciones (cont....)

Punto de Equilibrio



Fuentes Clásicas de Financiamiento

Corto Plazo: líneas de crédito, préstamos a corto plazo, descuento de giros, pignoración, papel comercial, proveedores, accionistas

Largo Plazo: deuda (bonos, bancos) asegurada (prenda, hipoteca, etc) o quirografaria, privada o pública. Acciones preferidas o acciones comunes en emisiones privadas o públicas

Capítulo VIII

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO Y SU VALORACIÓN

FUENTES DE FONDOS PARA EL ENTREPRENEUR

- Ahorros Personales
- Deuda Personal (tarjetas de crédito, hipoteca)
- Familia
- Amigos
- Suplidores o Proveedores
- Bancos Comerciales
- VC (acciones, acciones preferidas)
- Papel Comercial
- Bonos
- IPO

Etapas de Inversión

- Inversión Semilla (Seed Capital): para probar el concepto y comenzar el desarrollo
- Inicio (Start-Up): completar el desarrollo
- Primera Etapa (First Stage): inicio de producción y ventas
- Second Stage: primera expansión
- Mezzanine Finance: gran expansión
- Puente (Bridge Loan): en menos de 1 año la OPA
- OPA (ipo)
- ADR

El VC

- ¿ Qué Busca? Riesgo y retorno
- ¿ Que características debe tener? Ser paciente, agregar valor, ser justo/razonable, rápido en la toma de decisiones y en la entrega del dinero, un socio y no un adversario
- Debe hacerse “due dilligence” sobre el vc (sea un grupo o un “angel”)

VALORACIÓN

- “el valor real es el precio que se pague”.
- Los métodos utilizados son para hablar un lenguaje común.
- Una valoración adecuada de incluir varias metodologías y no dar un valor sino un rango de valores.
- Aunque a los profesores de finanzas no les gusta mucho, el payback period es un parámetro muy usado por mucha gente a la hora de invertir

Métodos

1. Transacciones Comparables
2. Valore de Reemplazo (replicar el negocio)
3. Valor de Liquidación
4. Valor Ajustado en Libros
5. Factores de Mercado
6. Potencial de Utilidades
7. EVA
8. Opciones Reales
9. Discounted Cash Flow
10. Combinaciones de los métodos anteriores⁹⁶

Indicadores- USA(Bygrave)

- Seed 80%
- Start Up 60%
- First Stage 50%
- Second Stage 40%
- Mezzanine 30%
- Bridge 25%
- Variantes: el entrepreneur, el proyecto, tiempo de espera, forma de la inversión, el país. Hacer un ejercicio de valoración

Valoración usando Flujo de Caja Libre

Determine el FCL: FLUJO DE CAJA LIBRE

- menos ingresos operativos
- menos impuesto sobre el ingreso operativo
($\text{imp} \times \text{ingreso operativo}$)
- mas depreciación y otras partidas no monetarias
- menos incremento en el capital de trabajo en el año
- menos inversiones de capital para sustituir activos o soportar el crecimiento de las ventas

Determinar el valor

- Defina un período de planificación (preferiblemente que se aproxime a la duración de la principal ventaja competitiva)
- Asuma un flujo de caja posterior al horizonte de planificación a perpetuidad vía una anualidad o un gradiente
- Asuma una relación entre el futuro crecimiento en las ventas y necesidades incrementales en los activos
- K = calcule la tasa de descuento o el costo de capital de la firma
- Calcule el valor futuro del proyecto y en base a la tasa mínima atractiva de retorno acordada, asigne un porcentaje del patrimonio a futuro al inversionista, en base al momento en que entró al proyecto

Capítulo IX

Consideraciones Legales e Impositivas

- Sobre los Asesores
- Sobre el vehículo legal
- Sobre los contratos
- Sobre los empleados
- Sobre las obligaciones administrativas
- Sobre el Seguro (exportaciones) y riesgo
- Sobre la propiedad industrial (marcas,etc)
- Sobre aranceles y tarifas
- Sobre el Impuesto

Capítulo 10

El Plan de Negocio
“Business Plan”

Importancia del Plan de Negocio

- Mientras que es verdad que algunos de las empresas mas exitosas empezaron sin un plan de negocio, un hecho más pertinente y importante es que de cada 10 empresas nuevas, 9 fallecen antes del 5to año
- El plan de negocio es el mejor método para tratar de predecir problemas inevitables y evitarlos

Fines del Plan de Negocio

- Los cuatro objetivos principales del plan son:
 - Toma de Decisiones
 - Cuando tienes el proyecto bien planeado, el plan de negocio es crítico en decidir si la idea será viable
 - Instrumento de Planificación
 - El plan es importante para elaborar los detalles de la empresa en prospecto
 - Documento de Venta
 - El plan es el documento fundamental en la promoción de las ideas principales de la aventura y para convencer a inversionistas potenciales
 - Documento “Benchmark” (control):
 - El plan servirá como el estándar de comparación para los resultados futuros

Más Beneficios

Además de esos beneficio principales, el plan de negocio tiene muchos otros beneficios

- Como instrumento de reclutamiento. Sin algo concreto y bien definido, será difícil atraer empleados de calidad superior
- Como herrramienta estrategica para convencer a los proveedores y otros socios potenciales sobre la credibilidad de la empresa
- *Enfoque profesional*
- *Cada plan debe ser hecho a la medida de sus circunstancias*

Líneas Generales

- I) Sumario Ejecutivo
- II) Índice
- III) Introducción
 - A) Presentación
 - B) Predicción de Ganancias
 - C) Reseña Histórica
- IV) El Plan de Mercadeo
 - A) Análisis del Mercado
 - B) Decisiones de la mezcla de Mercadeo
 - C) Presupuestos y Controles
- V) La Planta
 - A) Planes de Producción – Inventario – Calidad
 - B) Equipos y Facilidades

Líneas Generales (cont...)

- VI) La Organización
 - A) La Cultura Corporativa
 - B) La Misión
 - C) Estructura Organizacional
 - D) Recursos Humanos
 - E) Controles Internos
- VII) Las Finanzas
 - A) Proyecciones Financieras
 - B) Método de Financiamiento Propuesto
 - C) Estructura del Capital, Patrimonio, Objetivos de Liquidez
- VIII) Otras Importantes Consideraciones
 - A) Legal (Patentes, Marcas, Constitución, etc.)
 - B) Factores de Riesgo
- IX) Conclusiones

Tipos de Planes

- Resumido: de una a 10 páginas en etapa de “start-up”. Escrito o en láminas
- Plan Completo de 10 a 30 páginas en búsqueda de financiamiento de profesionales, de un socio estratégico o de personal clave
- Plan Operativo: mas de 40 pp, plan detallado o para empresas de muy rápido crecimiento

Aspectos Introductorios

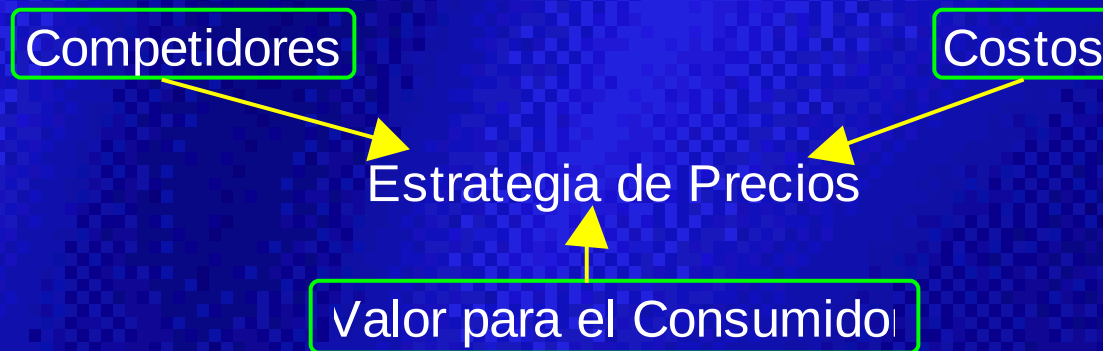
- Sumario Ejecutivo-Una o dos paginas que contienen los ingredientes basicos de la nueva empresa. Debe ser una descripción sucinta del negocio, especificamente los mercados apuntados, las ventajas competitivas, la tasa de crecimiento proyectada, el financiamiento y el retorno sobre inversión proyectada.
- Índice
- Introducción
 - Presentación: Una breve introducción del qué, donde, cuándo, por qué y cómo de la nueva iniciatura
 - Predicción de Ganancias: Una predicción de las ganancias de los próximos cinco años, en forma bien comprensible. También, debe incluir estimados de venta, costos y impuestos, así como financiamiento y retorno.
 - Reseña Histórica: Si se trata de una nueva empresa, hacer una breve descripción de la industria y cualquier prueba de mercado. 108

El Plan de Mercadeo

- Análisis del Mercado: Debe incluir una análisis de las amenazas y oportunidades, en que consiste el mercado (específicamente las características de la competencia), como se segmenta y una predicción general
- Decisiones de la mezcla de Mercadeo: La estrategia de mercado se deriva de la definición básica del negocio. Esencialmente cubre lo que la compañía vende y a quién. Específicamente:
 - 1.El producto: Su definición, su posicionamiento, dimensiones, enfoque y servicio
 - Los mercados: ¿Quiénes son los consumidores objetivos? ¿Cuáles son sus necesidades básicas?

El Plan de Mercadeo (cont...)

- 2.El sistema de distribución: ¿Cómo va a ser llevado el producto al consumidor?
- 3.El sistema de comunicación: ¿Cómo va enterarse el consumidor potencial de la existencia de nuestro producto? ¿Cómo lo va a probar? ¿Cómo va a ser persuadido a comprarlo?
- 4.El precio: ¿Cuál es el valor relativo de nuestra oferta en relación con otras alternativas?



- Presupuestos y Controles: Proyecciones de las promociones planeadas

La Planta

Detalles específicos como:

- ¿Qué vamos a producir nosotros mismos y qué vamos a subcontratar?
- Accesibilidad y calidad de servicios
- Accesibilidad a centros de distribución como puertos y aeropuertos
- Otros aspectos físicos y materiales que tienen que ver con la estructura y producción del producto. Distribución y localización

La Organización

La Cultura Corporativa

- Generalmente dado por los valores que originalmente quisieron transmitir los fundadores, sumado a la experiencias y comportamientos adquiridos
- Esencialmente compuesto por a lo que se la da más importancia, como se reacciona ante ciertos tipos de situación, el estilo gerencial, cómo se ejecutan las estrategias, etc.
- Existen cuatro formas de expresar la cultura corporativa:
 - Las cosas que se comparten; Las comunicaciones establecidas; Las actividades que se realizan conjuntamente; Los sentimientos comunes
 - La Misión
- Consistencia con la definición de los principios operativos, la visión futura, y la filosofía básica
- La dirección es más importante que el esfuerzo individual¹¹²

La Organización (cont...)

Estructura Organizacional

- El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización
- Se puede considerar compuesta por dos términos:
 - El modelo de relaciones y responsabilidades, el cual generalmente se representa a través de Organigramas
 - Normas y procedimientos adoptados por la gerencia para guiar el comportamiento de las personas, de acuerdo con la estructura de la organización
 - Recursos Humanos
- ¿Cuál será la experiencia buscada en el personal clave, los beneficios económicos ofrecidos y el curriculum vitae de los promotores
- Controles Internos
- Un método para comparar lo que debería estar pasando (un estándar) con lo que realmente está pasando, y si es necesario, adoptar - Benchmark

Las Finanzas

Proyecciones Financieras

- Después de establecer las premisas, proyección de ventas y entradas, porcentajes de mercado, precios, proyecciones de ganancias y flujo de fondos por varios años
- Método de Financiamiento Propuesto
- Explicar como se obtendrá el financiamiento, así como cual será la tasa interna de retorno y el retorno sobre la inversión

Estructura del Capital, Patrimonio, Objetivos de Liquidez

- Describir la estructura del capital, indicando la participación en el patrimonio de los socios, así como las potenciales estrategias de salida

Consideraciones Finales

Legal

- Registros y otras reglamentaciones legales y laborales

Factores de Riesgo

- Identificar y discutir todos los riesgos potenciales
- Ejemplos: Reacciones de los competidores, dependencias de recursos, riesgos gerenciales, etc.

Conclusiones

- Una descripción detallada del negocio
- La primera conclusión es si va o no a proseguir con el proyecto....el proyecto apenas está comenzando.....

Capítulo 10

Monitoreo de Avance

Planificación “Milestone”

- Mientras que procede el proyecto, es importante monitorear su desarrollo y cambiarlo cuando sea necesario
- Tradicionalmente, la planificación se centra en fechas predeterminadas (6 meses, 1 año, etc.)
 - Pero como las nuevas empresas son tan variables, las fechas son solo referenciales (a menos que estén impuestas externamente)
- Ventajas de la planificación basada en eventos
 - Evade errores de falta de temporaneidad
 - Le da un tiempo lógico y practico de aprender y reevaluar
 - Le da una metodología para replanear basada en información mejor y más concreta
- Los eventos tienen que ser muy especificos para aclarar cuando es el tiempo de reevaluar

Modelo para la Planificación Basada en Eventos

- Evento 1: Cumplimiento de las pruebas conceptuales y del producto
 - Antes del desarrollo del producto
 - ¿Es el mercado similar a lo que habíamos supuesto? (Tamaño, objetivo, segmentos, etc.)
- Evento 2: Cumplimiento del prototipo
 - Cuales fueron las barreras y cómo las superaron
 - ¿Cómo han cambiado las suposiciones, el impacto de los cambios, cómo se afecta el precio?
- Evento 3: Primer Financiamiento
 - Cómo reaccionan los inversionistas al plan?
- Evento 4: Operación Inicial/Prueba de la Planta
 - Acomodamiento de los materiales, costos, aptitudes
 - Analiza cualquiera desviación, buenas o malas, de lo anticipado

Modelo para la Planificación Basada en Eventos (cont...)

- Evento 5: Prueba de Mercado
 - ¿Los clientes están interesados, es mejor que las alternativas?
 - ¿Cómo se afectan los estimados de porcentaje, tamaño y objetivo del mercado
- Evento 6: Empezar Producción
 - Probablemente surgirán muchos problemas
 - Mejor no firmar contratos permanentes antes de este evento
- Evento 7: La Primera Venta Importante
 - Posiblemente provocará una nueva estrategia de mercadeo
- Evento 8: Primera Acción Competitiva
 - Dirá mucho sobre el estado de preparación de los competidores
- Evento 9: Primer Rediseño/Redirección
 - Hora de reexaminar todas las suposiciones anteriores
- Evento 10: Primer Cambio de Precio Importante
 - ¿Temporal/Permanente? ¿Porque pasó?
 - Si es permanente, ¿el negocio sigue siendo rentable? ¿Que se tiene que hacer?

Sumario

- En general, para construir un calendario de planificación basada en eventos:
 - Identificar los eventos importantes en la vida del proyecto
 - Determinar las conexiones secuenciales entre los eventos
 - Mostrar la secuencia graficamente
 - Determinar las suposiciones principales en que esta basado el proyecto
 - Asegurar que los eventos seleccionados prueban las suposiciones
 - Actualizar las suposiciones después de cada evento

Estrategia Exportadora

1. Somos una empresa competitiva
2. Identificar las ventajas competitivas
3. Nivel de compromiso
4. El Producto
5. El Precio
6. Selección de los mercados objetivos
(el cliente y el cliente de mi cliente)
7. Comunicación (el transporte, la
publicidad)
8. Mecanismos de Cobro y Financiamiento
9. La infraestructura
10. Rentabilidad