

PROYECTO JÓVENES EMPRENDEDORES RURALES



COMO AYUDAR A EMPRENDER

GUIA DEL FACILITADOR

Guía para el diagnóstico, Evaluación y Seguimiento del
Proceso de Consultoría del Emprendedor

1



GUIA PARA EL DIAGNOSTICO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CONSULTORIA DE EMPRENDEDORES

El objetivo del presente trabajo es proveer a los Facilitadores del Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales, tecnología en consultoría, para ser aplicada a su trabajo con emprendedores que presenten:

- a) Ideas para emprender un negocio
- b) emprendimientos que reúnan las condiciones para su puesta en marcha en breve plazo.
- c) emprendimientos rurales que estén en funcionamiento

Es importante destacar que el enfoque del Facilitador debe estar centrado fundamentalmente, en el emprendedor y su capacidad para emprender, además de la consideración del potencial del negocio. Un emprendedor con pasión , persistencia y voluntad, será capaz de revertir las situaciones adversas y buscar nuevas alternativas para poner el negocio en marcha.

- Índice de contenidos:

Capítulo 1. Evaluación de las competencias del Facilitador

Capítulo 2. Entrevistas y reuniones con los emprendedores.

Capítulo 3. Metodología de Evaluación del Emprendedor y del emprendimiento.

Capítulo 4. Indicadores cuantitativos del emprendimiento.

- Costos
- Inversión Inicial
- Pronóstico de Ventas
- Punto de Equilibrio
- Ratios e índices financieros

Capítulo 5. Errores más comunes de los emprendedores

Capítulo 6. Redes. Ejercicio de evaluación de construcción de redes

- Apéndice:

- Ficha del Emprendedor
- Ficha del Emprendimiento
- Ficha de Seguimiento
- Modelo de presentación a inversores

CAPITULOS

1. Evaluación de las competencias del Facilitador.

Se enumeran las principales habilidades y competencias que debe desarrollar el Facilitador, en su tarea:

Visión y compromiso con un modelo de desarrollo rural sostenible e inclusivo
Compromiso con el proyecto. Disposición a esforzarse por el éxito del proyecto, con una auténtica dedicación mental, emocional y de tiempo
Conexión con el entorno y asociatividad. Estar en conocimiento y en contacto permanente con el mercado y el entorno –tanto local como regional, nacional y global– con los objetivos de: 1) disponer de información actualizada de interés para los emprendedores, y 2) desarrollar relaciones asociativas con organismos estatales, instituciones y empresas en beneficio del Proyecto JER y de los emprendedores
Consultoría y planeamiento estratégico. Criterio para evaluar acertadamente la viabilidad de los emprendimientos y asesorar a los emprendedores para que se propongan objetivos estratégicos. Asimismo, ayudarlos a comprender sus ventajas competitivas, así como las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades
Liderazgo y control pedagógicos. Convocar, motivar, asesorar y acordar objetivos con los emprendedores –y eventualmente los colaboradores de aquéllos– articulando voluntades y esfuerzos para la consecución de objetivos. Organizar y planificar acciones de capacitación. Promover el aprendizaje de las competencias que deben poseer los emprendedores a través de todos los métodos pedagógicos pertinentes y posibles, incluyendo el propio ejemplo. Verificar posteriormente el cumplimiento de los objetivos, por parte de los emprendedores, y sugerir oportunamente rectificaciones, brindando además el asesoramiento y capacitación complementarios que se estimen convenientes.
Orientación a los resultados. Gestionar organizadamente el Centro de Desarrollo Emprendedor (CDE) para alcanzar y, en lo posible, superar los objetivos establecidos mediante una adecuada utilización de los recursos y tiempo
Resolución de conflictos (optativa). Promover y facilitar la resolución armónica de las discrepancias y conflictos que puedan surgir entre diversas partes involucradas. Por ejemplo, conflictos de los emprendedores con sus colaboradores, clientes, proveedores u organismos estatales

2. Entrevistas y reuniones con el emprendedor

Primer Entrevista: Indagación. Recolección de información.

En esta primer entrevista, deben quedar claramente especificadas las expectativas de cada uno, comenzando por el Facilitador que realizará una presentación del Proyecto JER y sus objetivos.

Las expectativas del emprendedor pueden ser diversas, aunque generalmente creen que la ayuda financiera es la clave para llevar adelante sus proyectos. Por esto, se recomienda que el Facilitador concentre sus esfuerzos en que el emprendedor comprenda que, antes de pensar en el financiamiento de su proyecto, debe tener claro cual es el negocio, cuales son las perspectivas y las posibilidades de éxito del mismo.

Una de las prioridades del Facilitador, es determinar cuáles son las áreas de apoyo a nivel personal que requiere el emprendedor y que son necesarias para crear una nueva empresa, ponerla en marcha y/o mejorar las existentes. Sin embargo, es difícil saber esto desde un principio, salvo contadas excepciones. Para ello, el Facilitador cuenta con una caja de herramientas para ayudar al emprendedor a crear una empresa, que le permitirán ir verificando las capacidades y el potencial del emprendedor.

Tareas a realizar en la primer entrevista :

- a.) Solicitará que el emprendedor describa el emprendimiento y el Facilitador deberá focalizar su atención en relevar la mayor cantidad de información, utilizando la siguiente planilla:

Evaluación del grado de avance del negocio

Esta evaluación permitirá al facilitador tener una idea rápida del grado de avance del proyecto de negocio de un emprendedor o equipo de emprendedores. El resultado de la misma ayudará a definir los pasos a seguir para el emprendedor y las posibilidades de asistencia desde el CDE

Consta de 31 ítems que el emprendedor tendrá que responder desde el 1 hasta el 31 por “**sí**”, por “**no**” o “**parcialmente**”. La mayor cantidad de respuestas en “**SÍ**” determinará la etapa en la que se encuentra el negocio, pudiendo ser una idea definida, una oportunidad validada, un proyecto de negocio o un negocio en marcha.

En cualquier caso, todas las respuestas por “**SI**” determinan que no existe ninguna duda de que ese ítem está claramente definido por el emprendedor y POR ESCRITO, es decir, no restan avances para realizarse en ese punto. Si quedara algo por definir o analizar, incluso si no estuviera por escrito pero se está realizando ese proceso, entonces estaría en “**PARCIALMENTE**” completo. Cuando el avance realizado es muy poco, existen ideas sin investigaciones realizadas y documentadas o no hay desarrollo alguno la respuesta será “**NO**”.

Planilla de evaluación del grado de avance del negocio.

NEGOCIO EN MARCHA



PROYECTO



Si	Parcialmente	No

OPORTUNIDAD



IDEA

- 12- Caracterización del sector de actividad donde se ubica el negocio (estructura, dinamismo, tipo de competencia)
- 11- Identificación y caracterización de la zona geográfica donde se radicará el negocio
- 10- Identificación de los posibles canales para llegar a los potenciales clientes/usuarios
- 9- Identificación de las características de los clientes/usuarios del producto/servicio
- 8- Estimación de la demanda potencial de la empresa

- 7- Conocer el punto los costos fijos y variables del proyecto, calculo del punto de equilibrio.
- 6- Existencia (o potencial existencia) de clientes o usuarios dispuestos a pagar por el producto o servicio que se ofrece para viabilizar la empresa
- 5- Estimación del crecimiento esperado del sector o industria donde se pretende ingresar
- 4- Evaluación de formas alternativas de solucionar el problema o satisfacer la necesidad objeto del proyecto
- 3- Conocimiento (y acceso) de la tecnología necesaria para producir el bien o servicio
- 2- Claridad en la definición del problema que busca solucionar o la necesidad que pretende satisfacer con el proyecto
- 1- Claridad en la definición del objetivo del proyecto (¿qué producir?, ¿para quién?, ¿cómo?)

Si	Parcialmente	No

b.) Antes de finalizar la entrevista, el Facilitador deberá completar la ficha del emprendedor adjunta en el apéndice. Además solicitará al emprendedor que realice una minuta de la reunión, describiendo los puntos más relevantes de la misma.

El objetivo es:

- a) llevar un registro de las reuniones
- b) lograr compromisos mutuos entre el emprendedor y el CDE.
- c) Iniciar el relevamiento de información para elaborar el plan de negocios.

La explicitación pública de lo tratado en la reunión, genera un mutuo compromiso entre el emprendedor y el Facilitador. El registro de cada reunión, es la guía de trabajo de las futuras reuniones. Es importante realizar en forma periódica (trimestral, semestral, anual) una evaluación del grado de avance del emprendimiento.

No es función del Facilitador exigir la realización de las tareas acordadas, pero si recordar al emprendedor lo consensuado en la minuta. Si el emprendedor no realiza las tareas, es importante que el Facilitador identifique cuales fueron los motivos y analice que cambios debe realizar al trabajo en conjunto con el emprendedor. El objetivo es lograr un ritmo de trabajo que conduzca a los objetivos planteados.

Segunda Entrevista: Análisis de la información relevada en la 1er. Entrevista.

Se inicia con la revisión de la minuta de la reunión anterior. Luego, es recomendable comenzar a trabajar en el análisis de las prioridades definidas por el emprendedor. Este punto es de vital importancia, debido a que se emplea para verificar los supuestos sobre los cuales el emprendedor se basa para llevar adelante el emprendimiento. Es fundamental ayudar al emprendedor a definir con mayor precisión cuales son las prioridades.

Habitualmente el emprendedor no tiene un orden de prioridades claramente definido, considerando la relevancia y los plazos de ejecución. Y por lo general, pocos emprendedores han desarrollado en detalle los números del negocio, para corroborar si se encuentran frente a un negocio rentable y con potencial de crecimiento.

La estadística sobre la creación de nuevas empresas, indica que de cada 100 ideas, 10 son oportunidades de negocio y solo 1 ó 2 son negocios interesantes. Otro dato es que el 96% de los nuevos negocios son mejoras o ampliaciones de negocios actuales, y que solo el 4% son nuevos productos o servicios que no existen en el mercado.

La metodología para evaluar el emprendimiento, sirve para diagnosticar los problemas que afectan al emprendimiento. Generalmente, cuando el Facilitador le pregunta cuales son los problemas que tiene que resolver el emprendedor, notará que pueden ser abordados desde alguna o todas las dimensiones que conforman la metodología. Es importante destacar, que es necesario evaluar en forma integral el emprendimiento para que el diagnóstico sea más preciso.

Se recomienda aplicar la metodología al inicio, y cada seis meses, para registrar el desarrollo del emprendedor y su emprendimiento. La metodología contempla cuatro dimensiones críticas. En la práctica de consultoría de emprendedores se ha comprobado que la problemática presentada por los emprendedores generalmente, se ubica en alguna de las 4 dimensiones.

1. El contexto de la cadena productiva: en esta se analiza la industria, cadena productiva y/o agregado de valor (alimenticia, turismo, agropecuaria, servicios, etc.) en que se desempeñará el emprendimiento, su desarrollo y potencial de crecimiento. El Facilitador deberá inducir al emprendedor a reunir la mayor cantidad de información posible de la industria y del contexto en que se desempeñará.
2. La posición competitiva de la Oportunidad de Negocio, si considera que el emprendedor ya a ha reunido suficiente información de la primer dimensión. En este análisis es importante armar un mapa estratégico en el que se describa a todos los participantes del negocio y su relación de poder con el mismo: Clientes, Proveedores, Competencia, Organismos Gubernamentales y No gubernamentales, Productos sustitutos, Nuevos Competidores que decidan ingresar al negocio, y otros factores relevantes.

Principalmente, debe ser capaz de describir claramente quien es el Cliente, qué problema resuelve el emprendimiento, cuántos clientes son, dónde están, cómo compran, como crece el mercado, etc.

3. El equipo emprendedor. El equipo emprendedor, ya sea que lo conforma una, dos o más persona (s), es uno de los factores críticos a analizar. Muchos emprendimientos fracasan por problemas de relación entre los miembros.

El Facilitador debe interiorizarse no solo de los aspectos relacionados con el negocio, sino que también debe conocer a los emprendedores. Es decir, como es su vida fuera del tiempo dedicado al emprendimiento, que otros intereses tiene, etc.

Es imprescindible, profundizar en la importancia del tema de redes, como trabajarlas y desarrollarlas. La evaluación de esta dimensión es fundamental, ya que el Facilitador puede extraer importantes conclusiones sobre el estilo del emprendedor y el potencial del emprendimiento.

4. Los números del emprendimiento. El Facilitador debe persuadir al emprendedor de la importancia de conocer:
 - Los costos, fijos y variables.
 - Los gastos administrativos, financieros y comerciales.
 - Las inversiones a realizar.
 - El punto de equilibrio del negocio.
 - La proyección financiera del emprendimiento.
 - Los plazos de pago y de cobranza.

Es fundamental que el emprendedor comprenda que sin esta información, puede estar emprendiendo un excelente negocio y sin embargo, no obtener rentabilidad.

Es recomendable aplicar la metodología en forma integral, abarcando las 4 dimensiones, debido a que hay una estrecha vinculación entre todas, siendo la más importante, la que se refiere al equipo emprendedor.

Tercer entrevista. Planificación.

En esta reunión, el Facilitador debe estar en condiciones de establecer un plan de trabajo con el emprendedor. Para ello, utilizará la información relevada en las primeras 2 entrevistas, y establecerá las prioridades para desarrollar el emprendimiento. Es fundamental que conozca en detalle la metodología, y pueda aplicar la dimensión que corresponda, ya que como se comentó, las cuestiones en el desarrollo del emprendimiento pueden canalizarse a través de estas 4 dimensiones.

La planificación consiste en determinar un objetivo concreto a 1 año. Por ejemplo: tener xx cantidad de clientes, xxx facturación, poner en marcha el emprendimiento, etc. A partir de la determinación del objetivo a lograr y la fecha en que se alcanzará, se traza desde esa fecha, un recorrido hacia el momento actual, y se comienza a especificar en detalle las acciones para alcanzar el objetivo. Esta forma de planificar, permite demostrarle al emprendedor, que sus acciones de hoy determinarán los resultados del futuro.

Por ejemplo, si se determina que a fin de mes es necesario concretar 3 ventas, el plan del mes debe contener los siguientes pasos:

1er. Semana	2da. Semana	3ra. Semana	4ta. Semana
Realizar 50 llamados con el objetivo de conseguir 30 entrevistas	Realizar las 30 entrevistas con el objetivo de conseguir 20 solicitudes de presupuesto	Realizar las 20 presentaciones de presupuesto con el objetivo de conseguir 14 interesados en cerrar la operación.	Cierre de las ventas poniendo el foco en los 7 potenciales clientes (o más) con mayor probabilidad de cerrar la operación, para lograr las 3 ventas pactadas como objetivo del mes.

Cuarta entrevista y subsiguientes.

El Facilitador desarrollará el plan de trabajo establecido en la reunión anterior y solicitará a los emprendedores que a cada reunión traigan una minuta escrita de lo realizado, la cual se contrastará con los registros del Facilitador. Esto permite a ambos, monitorear los avances logrados como producto del trabajo en conjunto.

Es importante resaltar que el Facilitador cumple el rol de consultor, lo cual significa que su tarea es:

- a) ayudar al emprendedor a focalizarse en el desarrollo del emprendimiento,
- b) contrastar ideas y reflexionar sobre los pasos a seguir;
- c) acompañar al emprendedor en el camino que ha decidido tomar, pero bajo ningún aspecto, debe asumir la conducción del emprendimiento o participar en sociedades con el emprendedor.

Reunión de evaluación. Periódicas.

Si el Facilitador considera que el desarrollo del emprendimiento se encuentra en un nivel avanzado, puede considerar la posibilidad de organizar una presentación a un jurado externo para evaluar el potencial del emprendimiento. Para ello se recomienda preparar a los emprendedores haciéndolos presentar sus emprendimientos a los demás emprendedores hasta 3 veces, y promover la crítica constructiva de los mismos.

Finalmente puede reunir a gerentes de banco de la zona, organizaciones rurales, empresarios y funcionarios públicos afines para que los emprendedores presenten sus proyectos. Estas presentaciones son un ejercicio de suma utilidad, ya que obligan al emprendedor a repensar y revisar los supuestos del emprendimiento para demostrar a un tercero que es un negocio interesante. También es una práctica que sirve para generar contactos.

En el anexo, se detalla un modelo de presentación a inversores.

Frecuencia de las reuniones con los emprendedores.

Se acordará con el emprendedor una agenda de reuniones. Estas podrán ser semanales o quincenales. Cuanto más intensivo el trabajo en conjunto, mayor es la efectividad de la consultoría. Sin embargo, debe tenerse en cuenta las posibilidades, el acceso y los recursos del emprendedor para asistir a las reuniones.

Es importante llevar un control de la asistencia a las reuniones y los avances realizados. Esto le permitirá al Facilitador el monitoreo del trabajo que realiza para detectar posibles errores, o problemas en la consultoría o en la relación con el emprendedor.

Se recomienda un trabajo de 12 a 18 meses de consultoría con el emprendedor, y recurrir a especialistas en temas específicos como: impuestos, aspectos legales, patentes, proyecciones financieras, procesos productivos, comercialización, exportación, etc.

3. Metodología para la evaluación del emprendedor y su emprendimiento.

La metodología utilizada en la evaluación, se basa en cuatro dimensiones:

- I.- La evaluación de la industria/cadena de valor en que se desarrollará el emprendimiento.
- II.- La evaluación de cómo se posiciona el emprendimiento en la industria.
- III.- La evaluación del emprendedor y su equipo.

I. LAS CONDICIONES DEL NEGOCIO/CADENA DE VALOR

Al analizar las condiciones del emprendimiento, se consideran todas las variables del entorno que pueden afectar las operaciones futuras del emprendimiento. Este análisis, deberá reflejar la situación del sector industrial en el que opera el emprendimiento y su posición competitiva dentro de la industria. ATENCIÓN: ESTE CUESTIONARIO NO EVALUA EL EMPRENDIMIENTO.

A. Tipo de industria en que se desarrolla el emprendimiento.

En este ítem se tienen en cuenta todos los factores que tienen influencia en la industria en la que opera el emprendimiento, pero sobre los cuales el emprendedor no tiene ningún tipo de control. Por ejemplo, los ciclos económicos, el avance tecnológico, las regulaciones gubernamentales, etc.

Para evaluar la situación de la industria en forma global, deberá asignar un puntaje a cada uno de los factores, en función de la siguiente escala:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1.- Excepcional | 6.- Inferior a la media |
| 2.- Excelente | 7.- Marginal |
| 3.- Muy Bueno | 8.- Malo |
| 4.- Bueno | 9.- Muy Malo |
| 5.- Satisfactorio | 10. Condiciones extremas |

1. Competitividad de la producción agrícola, cría de ganado e industria: Es importante especificar el rubro productivo e industrial.

En la evaluación deben considerarse las características generales del clima competitivo de la producción e industria, tales como las ventajas competitivas del sector y el estadio en el que se encuentra la industria. Para ello se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- *Amenaza de Entrada.* Se refiere a las barreras que existen para ingresar en la producción , cría e industria. Estas barreras pueden ser la necesidad de grandes inversiones de capital o la reacción de los competidores del mercado ante la posibilidad del ingreso de un nuevo competidor.
- *Las ventajas competitivas* del sector. Se consideran cuáles son las fuerzas competitivas que dirigen al sector, por ejemplo, el precio o la diferenciación de productos. También se tiene en cuenta, cuanto afecta los movimientos de un competidor al resto de las empresas que operan en la misma industria. Por ejemplo, un sector donde la demanda es influenciada sola o predominantemente por el precio (productos de la agricultura), se presentará como un entorno menos favorable para la competencia que aquel sector que tiene una estructura de mercado abierto, donde los compradores deciden en función de otros factores como la calidad del producto, la presentación, la entrega, etc.
- *La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.* Si el entorno competitivo se caracteriza por frecuentes guerras de precios, agresivas campañas publicitarias, lanzamientos de nuevos productos o cambios en los porcentajes del mercado entre los competidores, el emprendimiento está operando en una industria de alta competencia con un alto riesgo.

1.- PUNTAJE ASIGNADO _____

2. La Sensitividad de la Economía:

Es importante evaluar, hasta que punto es influenciado por un entorno recesivo el sector productivo e industrial en el que opera el emprendimiento. Es necesario analizar cuanto afectan los ciclos económicos la rentabilidad del negocio, y cuanto cae la demanda de los productos/servicios del emprendimiento durante esos períodos. Si la caída de la demanda es mayor que el promedio de la economía en total, entonces este factor tiene mucho peso en el análisis de la situación.

Si el emprendimiento vende varias líneas de productos en diferentes sectores de la economía, entonces debe medirse cuan relacionado están estos sectores y como les afecta un entorno recesivo. Si los sectores en los que opera el emprendimiento tienen poca relación entre sí, puede que el mismo esté menos expuesto a los ciclos de la economía.

2.- PUNTAJE ASIGNADO _____

3. El Comercio Internacional:

Debe evaluarse el grado en que afecta a las empresas del sector productivo e industrial que se analizan, los efectos incontrolables del comercio internacional (importaciones y exportaciones). Esta evaluación debe considerar la existencia de una amenaza potencial de competidores extranjeros, y/o el riesgo de un incremento en los costos de estructura por cambios en las barreras de entrada o en el tipo de cambio. Hay que contabilizar también factores específicos como el tipo de industria, el tamaño de las compañías en el sector y la clase de productos y servicios que ofrecen.

3.- PUNTAJE ASIGNADO _____

4. Amenaza de Productos Sustitutos:

Para responder a esta pregunta, es necesario considerar que probabilidad existe de que puedan hallarse productos/servicios que sustituyan los del emprendimiento. Deberá focalizar su atención en otros tipos de negocios (no los competidores actuales) que potencialmente puedan satisfacer las mismas necesidades del mercado que abastece el emprendimiento.

La amenaza de productos sustitutos puede hacer declinar la demanda en todo el sector industrial. Al realizar la evaluación, limite la definición de industria a aquellas empresas que operan en el mismo nicho o que están muy relacionadas al mismo.

La amenaza de productos sustitutos también está relacionada con los cambios tecnológicos, por ejemplo en el caso de las PC que reemplazan a las máquinas de escribir. También deberá considerar la posibilidad de que los clientes fabriquen los productos que el emprendedor les vende, y así cubrir sus necesidades.

4.- PUNTAJE ASIGNADO _____

5. Regulaciones estatales:

En este ítem se evalúan las acciones y/o decisiones que toma el gobierno, nacional, provincial o municipal, que pueden afectar desfavorablemente al emprendimiento.

Al realizar su evaluación, también deberá considerar el efecto adverso en la producción e industria debido a excesivas regulaciones o rápidas desregulaciones en la industria. En su análisis, focalice la atención en el sector, no en el emprendimiento.

5.- PUNTAJE ASIGNADO _____

6. El Posicionamiento del Producto/Servicio:

Se analiza el posicionamiento de los productos/servicios del emprendimiento con respecto a los de los competidores.

- Un producto *a medida*, está diseñado y desarrollado de acuerdo a las necesidades específicas del consumidor.
- Un producto *diferenciado* tiene características o una imagen que lo diferencia de alguna forma de los productos de las empresas que compiten en el mercado. Estas diferencias pueden ser significativas, moderadas o insignificantes. El precio aún puede ser un factor importante, pero las características del producto/servicio también influyen la decisión de compra de los consumidores.
- Un *commodity* es un producto con un sólo precio en el mercado. Las compañías que operan en ese mercado solo pueden vender el producto al precio de mercado, por ejemplo el precio de los cereales y oleaginosos. Si por alguna característica del producto, este se pudiese llegar a vender a precios diferentes, en ese caso, no debe considerarse al producto como un commodity.

En la evaluación de este factor, utilice la siguiente escala para asignarle un puntaje:

- 1.- Producto adaptado a las necesidades del cliente
- 3.- Producto altamente diferenciable
- 5.- Producto moderadamente diferenciable
- 7.- Producto levemente diferenciable
- 10.- Producto commodity

6.- PUNTAJE ASIGNADO _____

1. LAS CONDICIONES DEL NEGOCIO	Puntaje	Ponderación	Puntaje Ponderado
1.Competitividad de la industria	_____	x 0.20 =	_____
2.La Sensitividad de la Economía	_____	x 0.30 =	_____
3.El Comercio Internacional	_____	x 0.10 =	_____
4.Amenaza de Productos Sustitutos	_____	x 0.10 =	_____
5.Regulaciones estatales	_____	x 0.10 =	_____
6.El Posicionamiento del Producto	_____	x 0.20 =	_____

PUNTAJE TOTAL

Categoría asignada a las condiciones del negocio:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1.- Excepcional | 6.- Inferior a la media |
| 2.- Excelente | 7.- Marginal |
| 3.- Muy Bueno | 8.- Malo |
| 4.- Bueno | 9.- Muy Malo |
| 5.- Satisfactorio | 10. Condiciones extremas |

II. LA POSICIÓN COMPETITIVA

Este cuestionario es para evaluar el nivel de competitividad del emprendimiento en el sector en que opera. Las áreas que tienen influencia sobre la posición competitiva del emprendimiento se encuentran en un rango de factores favorables o desfavorables que están bajo el control del emprendedor. Recuerde que está evaluando al emprendimiento y no a la industria en total, como lo hizo en el cuestionario anterior.

1. El posicionamiento en el mercado/Liderazgo:

En este punto se compara al emprendimiento con sus competidores. Debe considerarse si el emprendimiento tiene influencia sobre el mercado a nivel de consumidores, proveedores o competidores. Si el emprendimiento es uno de los tantos que compiten en el mercado y no posee la habilidad para influenciar a sus clientes, proveedores o competidores, entonces deberá calificarlo como de nivel *Bajo* o *Muy Bajo* en el posicionamiento en el mercado. Si el emprendimiento es líder de un nicho de mercado, en ese caso su evaluación deberá ser muy favorable.

Utilice la siguiente escala para hacer su evaluación del posicionamiento.

- 1 - Muy Alto
- 2 - Alto
- 3 - Moderado
- 4 - Bajo
- 5 - Muy Bajo

1.- PUNTAJE ASIGNADO

2. Las Ventajas Competitivas del emprendimiento:

Debe realizarse un minucioso estudio de las ventajas competitivas que el emprendimiento posee con respecto a sus competidores. Considere aquellas áreas en las cuales el emprendimiento puede lograr una ventaja con respecto a sus competidores.

Utilice la siguiente escala para realizar su evaluación de la ventaja competitiva.

- 1 - Posición no desafiante
- 3 - Fuerte Ventaja
- 4 - Alguna Ventaja
- 5 - No aplicable al negocio de la empresa
- 7 - Sin Ventaja
- 10 - Desventaja

a. *Marketing* – Se refiere a cuando el cliente le atribuye un valor al producto/servicio superior al de la competencia. Si el emprendimiento ha hecho un buen marketing de sus productos o servicios, esto se verá reflejado en una imagen fuerte y positiva, en la lealtad a la marca y en el deseo de los consumidores por pagar un precio mayor por los productos/servicios de la misma.

PUNTAJE ASIGNADO

b. *Producto* - Tendrá una ventaja competitiva a nivel producto si posee una diferenciación significativa por su diseño, calidad o por tener características o atributos especiales. Una *posición no desafiante* o una *fuerte ventaja* significa que el producto del emprendimiento es claramente superior. Puede sobresalir en una variedad de áreas. Es obvio que, el producto será preferido por el mercado, cuando, los demás factores que inciden sobre el comportamiento del consumidor, son iguales. Poseer un producto superior no significa ser líder de mercado, ya que existen otros factores como el precio, el servicio o el marketing que pueden afectar el nivel de demanda del producto en cuestión. Un emprendimiento puede tener desventaja en cuanto a su producto, y sin embargo, ser líder de mercado por precio o por servicio.

PUNTAJE ASIGNADO

c. *Servicio* - Se considera la ventaja que posee el emprendimiento en cuanto servicio al consumidor con respecto a sus competidores. La ventaja competitiva en servicio frecuentemente se la asocia con una fuerte imagen del emprendimiento, por su buena reputación, por la lealtad de los consumidores y por el deseo de los compradores de pagar más por los productos del emprendimiento ante productos similares de la competencia.

PUNTAJE ASIGNADO

d. *Eficiencia* - Se mide a través de la ventaja competitiva que el emprendimiento tiene en los costos con respecto a sus competidores. Esta ventaja es muy significativa en aquellos sectores industriales que son regidos por el precio del producto/servicio.

PUNTAJE ASIGNADO

e. *Tecnología* - Se considera si el emprendimiento posee una ventaja competitiva en el aspecto tecnológico con relación a sus competidores. Por ejemplo, si ha realizado desarrollos novedosos en sus productos, si ha adquirido derechos especiales sobre patentes o si ha invertido en nuevas tecnologías para la fabricación de sus productos, mejorando la calidad y/o la eficiencia operativa u otros aspectos competitivos.

PUNTAJE ASIGNADO

f. *Distribución* - Se tiene en cuenta si la distribución constituye una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Poseer una ventaja competitiva en la distribución, puede ser por tener canales que no están disponibles para los competidores, o por retener un amplio porcentaje del precio que el consumidor paga por el producto.

PUNTAJE ASIGNADO

3. Mercados que abastece:

Se analiza el territorio en el cual realiza negocios el emprendedor.

- *Internacional* - Cuando el emprendedor vende en diferentes países. Esto puede traer complicaciones a nivel impositivo o por el tipo de cambio, pero también representa una gran oportunidad de expansión.
- *Nacional* - Es cuando opera en varias localidades del país.
- *Regional* - Opera sólo en una región del país
- *Mercado Local* - Sólo opera en una localidad o en parte de una gran ciudad.
- *Pequeño Mercado Local* - Opera en una zona de una ciudad.

Utilice la siguiente escala para evaluar este ítem.

1 - Internacional

3 - Nacional

5 - Regional

7 - Mercado Local

10 - Pequeño Mercado Local

PUNTAJE ASIGNADO

4. Las condiciones del mercado:

Asigne uno de los siguientes puntajes para describir las condiciones económicas generales en el mercado del emprendimiento. Deberá basar su evaluación en cómo las condiciones del mercado se comparan con las condiciones económicas de la región o de la economía nacional. Por ejemplo, si el emprendedor vende su producto en un mercado local donde las condiciones económicas no han sido buenas y esto afecta la demanda del producto, entonces deberá asignar un 7 (Malo) o un 10 (Muy Malo) para reflejar esta situación.

Utilice la siguiente escala para evaluar este ítem.

1 - Muy Fuerte

3 - Fuerte

5 - Promedio

7 - Malo

10 - Muy Malo

PUNTAJE ASIGNADO

5. El crecimiento en las ventas:

Es importante analizar el crecimiento en las ventas. La medición debe realizarse comparando la tendencia actual del emprendimiento y la tendencia de ventas netas en promedio del mercado en cuestión. Por ejemplo, un desempeño *Muy Fuerte* sería cuando la tasa de crecimiento promedio en las ventas del emprendimiento es significativamente mayor que la tasa de crecimiento del sector económico (Agro, ganadería, turismo, alimentos, otras).

Si no es posible realizar una estimación de la tasa de crecimiento de la industria, Ud. puede comparar la tasa de crecimiento en ventas del emprendimiento con algún indicador regional o nacional, como la tasa de crecimiento del PBI. La volatilidad de la tendencia en las ventas del emprendimiento también debe ser considerada en la evaluación, una alta volatilidad debería disminuir la calificación al evaluar el desempeño en el crecimiento en las ventas.

Para calificar este parámetro utilice la siguiente escala.

1 - Muy Fuerte

3 - Fuerte

5 - Promedio

7 - Malo

10 - Muy Malo

PUNTAJE ASIGNADO

PUNTAJE FINAL DE LA POSICION COMPETITIVA			
FACTORES	PUNTAJE	PONDERACION	P. FINAL
1. Posicionam./liderazgo		.20	
2. Ventajas Competitivas			
2.a Marketing		.05	
2.b Producto		.05	
2.c Servicio		.05	
2.d Eficiencia		.05	
2.e Tecnología		.05	
2.f Distribución		.05	
3. Mercados que abastece		.15	
4. Condiciones del Mercado		.15	
5. Crecimiento de Ventas		.20	
TOTAL			

PUNTAJE DE POSICION COMPETITIVA

1.- Excepcional

2.- Excelente

3.- Muy Bueno

4.- Bueno

5.- Satisfactorio

6.- Inferior a la media

7.- Marginal

8.- Malo

9.- Muy Malo

10. Condiciones extremas

III. EVALUACIÓN DEL EMPRENDEDOR Y SU EQUIPO

A través de este cuestionario se evalúa al emprendedor y a su equipo de trabajo, considerando su red de contactos con clientes, proveedores, asesores, tutores, mentores e inversores.

Asigne un puntaje a cada una de las áreas indicadas debajo, utilizando la siguiente escala:

- 1 - Excepcional
- 2 - Excelente
- 3 - Buena Calidad
- 4 - Calidad superior al promedio
- 5 - Calidad Promedio
- 6 - Calidad Aceptable
- 7 - Marginal
- 8 - Problemático
- 9 - Problemas Significativos
- 10 - Graves Problemas

A. La estructura del emprendimiento

Al evaluar la estructura debemos considerar:

- Si el tamaño de la estructura (unipersonal, equipo de emprendedores, empresa familiar, etc.) es adecuado al tamaño de la empresa y de los mercados que abastece;
- Si el emprendedor es propietario de la empresa y en que medida;
- La calidad y frecuencia de la información que reúne el emprendedor de su negocio;
- La calidad del apoyo que recibe de accionistas fuera de la empresa, inversores, contador, abogado, etc.

PUNTAJE ASIGNADO

B. El Planeamiento.

Debe tenerse en cuenta si el emprendedor/a planifica, desde cuando, que herramientas utiliza y si ha tenido éxito en alcanzar los objetivos planeados. Además es útil analizar el tipo de conocimientos que posee en planeamiento.

PUNTAJE ASIGNADO

C. El nivel profesional

Cuando se evalúa el nivel profesional del emprendedor y su equipo, es importante tener en cuenta los estudios que poseen sus integrantes, la experiencia y la reputación que tienen en la actividad. También es importante considerar los éxitos alcanzados, los fracasos y la habilidad para afrontar situaciones de crisis, como caída en las ventas y entornos cambiantes. Además es importante considerar la actitud y la habilidad del emprendedor y su equipo para: administrar y controlar la situación financiera, utilizar herramientas de marketing, dirigir las operaciones y organizar el emprendimiento.

PUNTAJE ASIGNADO

D. Compromiso con la empresa

Al estudiar el grado de compromiso que tiene el emprendedor con la empresa, deben tenerse en cuenta factores como:

- el grado de participación e implicación.
- el apego al negocio
- el nivel de los ingresos que percibe
- y si es propietario individual o propietario colectivo.

PUNTAJE ASIGNADO

E. El Estilo

En este ítem se analiza la trayectoria del emprendedor, las relaciones con los proveedores, los clientes y los bancos. Si tienen un tipo de conducción abierta para compartir información sobre sus proyectos y cumplir con sus obligaciones.

Utilice la siguiente escala para evaluar el estilo del emprendedor.

0 - Excelente

0 - Adecuado

10 - Problemático

PUNTAJE ASIGNADO

PUNTAJE DE LA CALIDAD DEL EMPRENDEDOR

<u>Calidad del Emprendedor</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Puntaje Ponderado</u>
A. Estructura del emprendimiento	_____	x 0.20 =	_____
B. Nivel de Planeamiento	_____	x 0.25 =	_____
C. Nivel Profesional	_____	x 0.30 =	_____
D. Nivel de Compromiso	_____	x 0.25 =	_____
E. El estilo	_____	x 1.00 =	_____

PUNTAJE DE LA CALIDAD DEL EMPRENDEDOR

CATEGORIAS

1 - Excepcional

2 - Excelente

3 - Buena Calidad

4 - Calidad superior al promedio

5 - Calidad Promedio

6 - Calidad Aceptable

7 - Marginal

8 - Problemático

9 - Problemas Significativos

10 - Graves Problemas

4. El análisis de costos, punto de equilibrio, proyección financiera y ratios para evaluar la factibilidad del emprendimiento.

El análisis de los números del emprendimiento constituye uno de los aspectos fundamentales del trabajo del Facilitador. Su aporte al emprendedor, consiste en demostrar la importancia de evaluar las decisiones del emprendimiento en base a números, precisos, claros y realistas.

COSTOS

• El **costo variable** es constante por unidad, pero varía en forma proporcional al número de unidades. Se compone de:

- a) las materias primas necesarias para construir el producto e insumos para la producción.
- b) la mano de obra utilizada y
- c) los gastos indirectos de fabricación o producción.

•

El **costo fijo** varía en forma inversamente proporcional a la actividad, significa que el costo unitario decrece a mayor volumen de unidades. Los costos fijos son aquellos que se mantienen uniformes en el tiempo, y que deben pagarse aún cuando no haya producción. Por ejemplo: alquiler de fábrica, oficinas, arrendamientos, luz, gas, agua, etc., siempre que no se modifiquen porque forman parte del producto.

TAREA PARA EL EMPRENDEDOR

A.) COSTOS

1- Definir la Unidad Económica del proyecto, es decir, la unidad de producto o servicio que vende. La unidad económica es aquella a la cual se le pueden asignar los costos con mayor precisión, y a partir de la cual se pueden determinar los costos de los productos. Por ejemplo, un emprendedor determinó que la UE era la masa con la cual elaboraba tortas. La UE eran 14 kg. de masa, a partir de los cuales cocinaba tortas de 1 kg, de $\frac{1}{2}$ Kg y de $\frac{1}{4}$ Kg.

2 - Costos fijos

- Identificar y listar todos los costos fijos
- Estimar costos fijos (\$) totales

3 - Costos variables

- Identificar y listar los costos variables
- Estimar costos variables (\$) unitarios.

B.) INVERSIÓN INICIAL

1. Identificar y listar todos los rubros de este tipo de costo

2. Estimar el valor de cada rubro
3. Calcular el total de inversión para el inicio

C.) PRONOSTICO DE VENTAS. Recomendaciones

- Sea realista sobre el tamaño del mercado y el objetivo deseado
- Esté preparado para defender la proyección de ingresos
- No incremente los ingresos sólo por un porcentaje, conozca como va a crecer y lo que se requiere para hacerlo realidad
- Considere siempre de manera concreta:
 - (a) tasa de crecimiento;
 - (b) estacionalidad;
 - (c) escenarios optimistas, pesimistas y el más probable.

D.) PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del emprendimiento, es aquel en el que la cantidad de unidades vendidas multiplicada por el precio unitario genera ingresos para pagar los costos fijos y los costos variables, es decir, los costos totales en un determinado período de tiempo (mes, semestre, año).

FORMULA DE PUNTO DE EQUILIBRIO

$$Q = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario})$$

$$\text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables} = \text{Costos Totales}$$

$$\text{Precio unitario} - \text{Costo Variable unitario} = \text{Margen de Contribución unitario.}$$

Cada unidad vendida por arriba del punto de equilibrio, genera un ingreso equivalente al margen de contribución unitario.

E. RATIOS E ÍNDICES FINANCIEROS

a.) La Rentabilidad

- *Margen Bruto* - Este ratio es el porcentaje de las ventas que queda después de descontar el costo de las mercaderías vendidas y otros gastos directos (se podrían incluir aquellos gastos de depreciación aplicables). Se calcula dividiendo el monto de ganancia bruta por las ventas netas.

- *Gastos Operativos/Ventas* - Este ratio se calcula dividiendo el monto de gastos operativos del Estado de Resultados (que puede incluir los gastos de depreciación aplicables) por las ventas netas y se expresa como un porcentaje.
- *La Ganancia Antes de Impuestos/Ventas* - Este ratio es el porcentaje que surge de dividir la ganancia neta antes de impuestos por las ventas netas. Es una medida del nivel de ingresos total de la empresa.

b.) La Eficiencia Operativa

- *Cuentas a Cobrar Netas en Días* - Este ratio se obtiene de dividir 365 por las ventas netas anualizadas divididas por las cuentas a cobrar netas. Es fundamental tener en cuenta, cuando se realiza el cálculo por períodos diferentes al año, la estacionalidad en el ciclo de ventas.

El resultado representa el número de días en promedio en que las cuentas a cobrar no han sido cobradas. Si las cuentas a cobrar tienen un giro más lento que el de la industria, deberá examinarse la calidad de dichas cuentas.

- *La rotación de Inventarios en Días* - Este ratio se calcula dividiendo 365 por el costo de mercaderías vendidas anualizado dividido por el inventario. Al calcular el ratio, también es importante, tener en cuenta la estacionalidad en el ciclo de ventas, cuando se analiza un período diferente al año.

Este ratio mide la cantidad de tiempo en que los productos están en depósito, registrados en el inventario. Una baja cantidad de días, es indicador de buena liquidez o una buena comercialización. Un ratio alto, por otro lado, indica liquidez pobre, sobre stock de mercadería, obsolescencia, o, contrario a estas interpretaciones, la acumulación de inventarios planificada por falta de materias primas.

- *Cuentas a Pagar en Días* - Este ratio se obtiene de dividir 365 por el costo de mercaderías vendidas anualizado dividido por las cuentas a pagar netas. Al

calcular el ratio, también es importante, tener en cuenta la estacionalidad en el ciclo de ventas, cuando se analiza un período diferente al año.

Este ratio mide el tiempo promedio en que las deudas comerciales están sin pagar. Cuanto más alta es la rotación de las cuentas a pagar, más corto es el plazo entre la compra y los pagos. Si las cuentas a pagar de una empresa rotan con mayor lentitud que las de la industria, esto puede indicar que la empresa tiene poca disponibilidad, está discutiendo las facturas con los proveedores, ha conseguido mayor plazo para pagar, o deliberadamente está tratando de extender el plazo de crédito que le han otorgado. Estas son algunas de las causas posibles, sería razonable que si la empresa compra en términos de 30 días, que el ratio resultante sea aproximado a 30 días.

5. ERRORES MAS COMUNES DE LOS EMPRENDEDORES

Los problemas del emprendedor y como resolverlos.

Causas de problemas

Estratégicos:

Equivocar el nicho de mercado: El primer problema es no comprender cual es el nicho de mercado y focalizarse en crecer sin considerar la rentabilidad del negocio. En lugar de diseñar una estrategia, ingresan en negocios de bajo margen y le agregan capacidad de producción en un esfuerzo por crecer. La consecuencia es que se quedan sin dinero.

Problemas con los proveedores y clientes: es cuando no se comprende las relaciones comerciales entre los participantes. Por ejemplo, algunos emprendedores permiten que los proveedores y clientes determinen los términos de pago, cuando son ellos los que están en posición de fijarlos.

Diversificarse en áreas que no están relacionadas: Cuando hay disponibilidad de dinero, algunos emprendedores deciden ingresar en nuevos negocios sin una buena razón.

La trampa de la miopía: Es cuando deciden iniciar un negocio en base a una idea, en lugar de considerar si es una oportunidad de negocio.

El gran proyecto: El emprendedor se orienta a un gran proyecto, sin analizar las implicancias del flujo de caja. Se gasta dinero en personal y en equipos. Cuando no se materializan las ventas, o toman más tiempo del esperado, comienzan los problemas.

La falta de un plan de contingencias: Como se ha dicho muchas veces, el camino del crecimiento no es una curva que sube suavemente. Los emprendedores deben pensar y prepararse para cuando las ventas caen o las cobranzas son lentas. Deben tener planes en lugar de despedir personal o reducir la empresa.

Gestión:

La falta de habilidades, experiencia y conocimiento: A medida que el emprendimiento crece, los emprendedores deben cambiar su forma de gestionar, de hacer a gerenciar y a gerenciar a otros.

Débil gestión financiera: A medida que el proyecto crece, es necesario contar con un profesional en el área, en lugar de un simple contable.

Rotación de personal clave: no solo se pierde a un miembro del equipo, sino que además se pierde conocimiento del negocio. Especial consideración debe tenerse en cuenta en las empresas familiares.

Activos versus disponibilidad: es cuando se focalizan en los activos que poseen en lugar de la disponibilidad de dinero del emprendimiento.

Sistemas de Planeamiento, Financieros, Contables, y de Control:

- Errores en la fijación de precios
- Sobre-endeudamiento
- Falta de proyecciones del cash-flow y de presupuesto
- Pobres sistemas de información
- Falta de costeo estándar
- Pobre comprensión de la variación en los costos.

Formas de resolver los problemas

La mayor ayuda es contar con un equipo de consejeros y directores con experiencia y conocimiento de negocios o consejos de familia en empresas familiares. Ellos poseen las habilidades y los conocimientos que no se enseñan en las universidades o en programas de entrenamiento de ejecutivos. Una visión “externa” es crítica y tienen la distancia óptima de intervención.

RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Identificar y analizar los riesgos del emprendimiento demuestran las habilidades del emprendedor e incrementan la credibilidad en el nuevo negocio.

1. Analice los riesgos y supuestos implícitos de su plan. En producciones agropecuarias es conveniente analizar los ciclos climáticos.
2. Identifique y analice respuestas a los siguientes problemas:
 - Quedarse sin dinero antes de que ingresen las órdenes de compra.
 - La probabilidad de que sus competidores bajen los precios.
 - La posibilidad de cambios desfavorables en las tendencias.
 - Costos de fabricación o de diseño superiores a los estimados
 - Que no se logren los objetivos de venta
 - Que no se cumplan los plazos de desarrollo de los productos
 - Dificultades o plazos más largos para conseguir la materia prima o partes del producto.
 - Dificultades para obtener financiamiento de un banco.
 - Costos de innovación y desarrollo superiores a lo estimado.

- Quedarse sin dinero cuando ya ingresaron órdenes de compra.

Indique cuales supuestos o problemas potenciales y riesgos son los más críticos para el éxito del emprendimiento, y describa cuales son sus planes para minimizar el impacto en cada caso.

