

---

# CONOZCA DE EMPRESA

---

Educación Empresarial en la  
Educación Vocacional y Técnica

## MODULO 5

### ¿Cómo Encuentro una Buena Idea de Empresa?

Autores:

**George Manu**

Gerente del Programa, Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas  
Centro Internacional de Capacitación de la Oficina Internacional del Trabajo  
Turin, Italia

**Robert Nelson**

Director, Programas Internacionales  
Departamento de Educación Vocacional y Técnica  
Universidad de Illinois de Urbana-Champaign

**John Thiongo**

Consultor  
Experto en Formación con el Proyecto de Educación Empresarial UNDP/OIT  
Nairobi, Kenya

Traducción y adaptación al Español © Organización del Trabajo 2001

La edición original fue publicada por el Centro Internacional de Capacitación de la OIT, Turín, bajo el título **Know About Business**.

Copyright © 1996 International Training Centre of the ILO, Turín.

Esta publicación goza de los derechos de autor bajo el Protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Las solicitudes de autorización para la reproducción, traducción o adaptación de parte o todo su contenido deberán ser dirigidas al Centro Internacional de Capacitación de la OIT. El Centro acogerá con gusto sus solicitudes. No obstante, pequeños extractos pueden ser reproducidos sin autorización, con la condición que se indique la fuente.

---

ISBN 92-2-312630-4

*Traducción al Español: Aida Ludeña*

*Revisión y adaptación de la versión en Español: Marta Arellano Arrieta*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones vertidas en artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27 – Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: [www.oit.org.pe](http://www.oit.org.pe)

---

Impreso en el Perú

## MODULO 5

---

# ¿Cómo Encuentro una Buena Idea de Empresa?

### Objetivo del Módulo:

→ Proveer las técnicas para la generación de ideas de negocio o empresa, así como para la identificación y evaluación de oportunidades de negocios.

### Contenido del Módulo:

	Pág.
1. Generando Ideas .....	4
2. Identificando y Evaluando Oportunidades de Negocios .....	23

## I. TEMA 1: **Generando Ideas**

## II. TIEMPO SUGERIDO:

- 5 horas

## III. OBJETIVO:

- Al finalizar el tema, los participantes serán capaces de:
  - a) apreciar la importancia de tener una buena idea de negocio o empresa como un requisito previo el inicio de una empresa exitosa.
  - b) saber cómo generar ideas.

## IV. IMPORTANCIA:

- Una buena idea de negocio o empresa es esencial para la iniciación exitosa de una aventura empresarial y mantenerse competitivo después. Las buenas ideas de negocio o empresa, sin embargo, usualmente no aparecen de la nada. Más bien son el resultado de un arduo trabajo, esfuerzo y mucha creatividad de parte del empresario.

## V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que definan qué es una idea de negocio o empresa. Anote sus respuestas en la pizarra o papelógrafo. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y discutan todos los aspectos no cubiertos por los participantes para llegar a una cabal comprensión del término.
2. Pida a los participantes que indiquen por qué es importante generar ideas. Haga una lista de las respuestas en la pizarra o el papelógrafo. Luego compare esta lista con los puntos sugeridos en la TRANSPARENCIA 2, comentando algunos puntos clave incluyendo el hecho que la generación de ideas de negocio es necesaria tanto antes como después que el negocio se ponga en marcha.
3. En este punto, haga que los participantes den ejemplos de personas o empresas de su comunidad, o de cualquier otra parte, que hayan propuesto buenas ideas de negocio, y qué razones tuvieron para considerar estas ideas buenas. Conduzca una discusión sobre algunos de estos ejemplos.
4. Pregunte a los participantes de qué forma o de qué manera pueden generarse ideas de negocio. Haga una lista de las respuestas en la pizarra o papelógrafo. Muestre la TRANSPARENCIA 3 y compárela con las respuestas de los participantes. Luego, conduzca una discusión sobre los principales puntos, dando ejemplos e ilustraciones. Entregue la SEPARATA y úsela para la discusión.
5. Utilizando la TRANSPARENCIA 4, presente el concepto de creatividad y explique su importancia en la generación una buena idea de negocio. Enseguida, haga el ejercicio de los nueve puntos. Muestre la parte superior de la TRANSPARENCIA 5 y pida a los participantes que unan los 9 puntos con cuatro líneas rectas y continuas. Cada participante debe escribir su solución. Luego de unos minutos, solicite a aquellos que lo resolvieron que expliquen cómo lo hicieron. Después muestre la respuesta que aparece en la parte inferior de la Transparencia 5.

Explique que la solución se encuentra fuera del cuadrado de puntos y que se necesita unir la imaginación y la mente frente al problema.

6. Haga el ejercicio del cuadrado creativo para dar otro ejemplo de creatividad. Muestre la TRANSPARENCIA 6 y pida a cada participante que cuente el número de cuadrados de la figura. Enfatice que el cuadrado es un rectángulo con lados de igual longitud. Propicie una discusión sobre las respuestas y sobre proceso utilizado para resolver el rompecabezas, resaltando el uso y necesidad de la creatividad.

Después del ejercicio, para ilustrar como encontrar los cuadrados, Ud. puede:

- a) numerar cada cuadrado del diagrama principal;
  - b) combinar varias casillas para formar cuadrados;
  - c) sumar las combinaciones posibles hasta llegar al total.
7. Presente el concepto y principios de la lluvia de ideas utilizando la TRANSPARENCIA 7, complementada por la Separata. Para dar oportunidad a los participantes de practicar la técnica, realice el siguiente ejercicio: en 5 minutos deben hacer una lista de por lo menos 12 usos que puede tener uno de los siguientes items (escoja solamente uno):
    - periódicos viejos
    - ladrillos
    - ropa vieja
    - cajas (de cartón o madera)
    - palos/ estacas
    - cualquier objeto que usted escoja.
  8. Ahora divida la clase en pequeños grupos de 4 o 5, y dígales que van a hacer una cantidad de ejercicios para poner en práctica los conceptos y las técnicas tratadas anteriormente. Utilice las Hojas de Trabajo 1, 2, 3 y 4 sucesivamente. Usted puede organizar un concurso para las mejores ideas de los ejercicios y proponer un premio.
  9. Haga un resumen de los principales puntos clave de aprendizaje.

## VI. RESUMEN

1. Una buena idea de negocio es un prerrequisito para iniciar una empresa exitosamente. Sin embargo, una buena idea de negocio no aparece de la nada. Más bien, es el resultado de un trabajo fuerte, esforzado y a menudo creativo de parte del empresarios.
2. Encontrar una buena idea es el primer paso para transformar el deseo y la creatividad del empresario en una oportunidad de negocio.
3. Hay varias fuentes de buenas ideas. Para tener éxito en generar o encontrar una, sin embargo, el empresario necesita mantener su mente y sus ojos abiertos y estar alerta a las oportunidades.
4. Una idea, aunque sea buena, finalmente es sólo una herramienta. Necesita ser desarrollada y transformada en una oportunidad viable de negocio o empresa.

## ¿Qué es una Idea de Negocio?

- ♣ Una idea de negocio es la respuesta de una persona, personas u organización para resolver un problema identificado o para satisfacer las necesidades conocidas en el entorno (mercado, comunidad, etc.).
- ♣ Encontrar una buena idea es el primer paso para transformar el deseo del empresario y su creatividad en una oportunidad de negocio.

## TRANSPARENCIA 2

## MÓDULO 5: Tema 1

**¿Por qué debemos Generar Ideas de Negocio?**

- ♠ Necesita una idea -y realmente una buena- para la empresa.
- ♠ Responder a las necesidades del mercado.
- ♠ Cambios de moda y requerimientos.
- ♠ Ubicarse a la cabeza de la competencia.
- ♠ Tecnología -hacer las cosas mejor.
- ♠ Ciclo de vida del producto.
- ♠ Expandir el riesgo y tener en cuenta el fracaso.

## Fuentes de Ideas de Negocios

- ◆ Pasatiempos / Intereses
- ◆ Habilidades Personales y Experiencia
- ◆ Franquicias
- ◆ Medios de comunicación  
(diarios, revistas, TV, Internet)
- ◆ Exhibiciones
- ◆ Encuestas
- ◆ Quejas
- ◆ Lluvia de ideas
- ◆ Creatividad

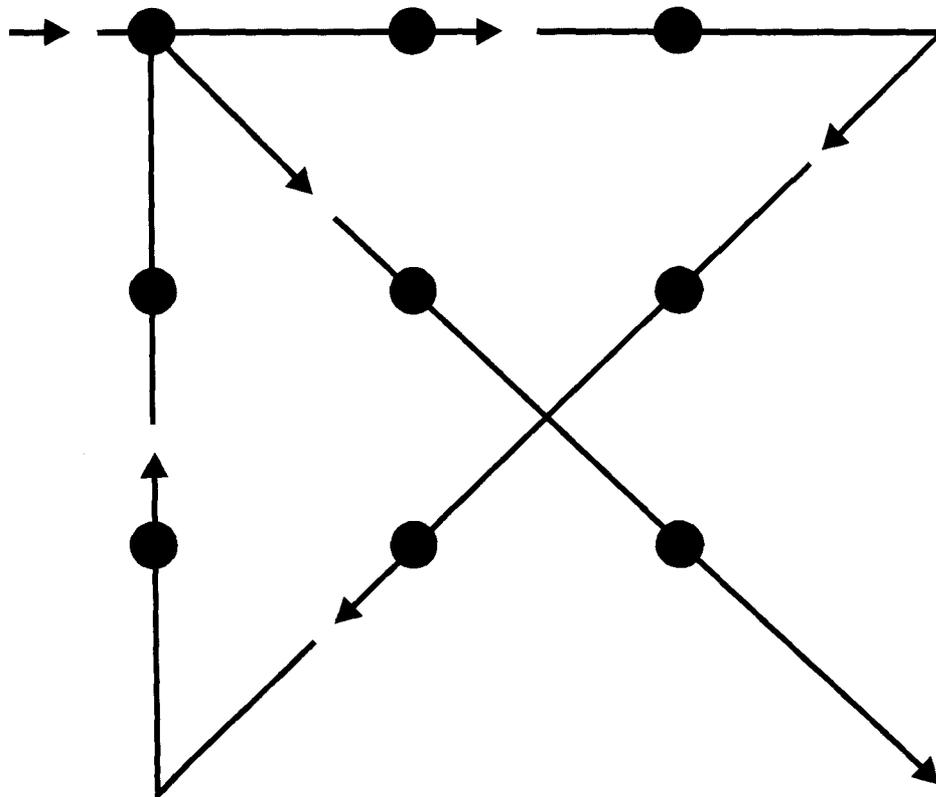
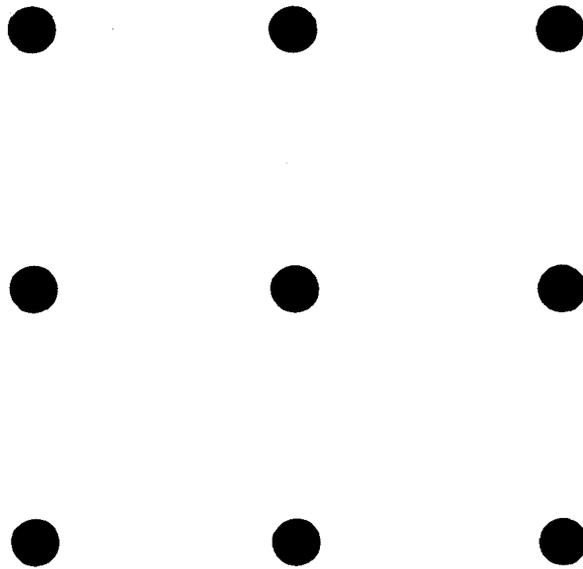
## Creatividad

- ♣ Creatividad es la habilidad para diseñar, dar forma, hacer o realizar algo de una manera nueva o diferente.
- ♣ La habilidad para encontrar soluciones creativas a las necesidades y problemas identificados y venderlas hace la diferencia entre una empresa exitosa y otra que fracasa. También distingue a las empresas de alto crecimiento o dinámicas de aquellas ordinarias y comunes.
- ♣ Para ser creativo, necesitas tener tu mente y tus ojos abiertos.

TRANSPARENCIA 5

MÓDULO 5: Tema 1

Los Nueve Puntos



TRANSPARENCIA 6

MÓDULO 5: Tema 1

**Cuadrados Creativos**


## Lluvia de Ideas

Lluvia de ideas es una técnica para solucionar problemas en forma creativa, así como también para generar ideas. El objetivo es proponer tantas ideas como sea posible.

Usualmente se inicia con una pregunta o planteamiento de un problema. Cada idea conduce a una o más ideas adicionales, resultando un buen número de ellas.

### **CUATRO REGLAS**

- \* No critique ni juzgue las ideas de los otros.
- \* Se fomenta la libre expresión de ideas, las ideas que parecen absurdas o locas son bienvenidas.
- \* Se necesita cantidad – cuanto mayor sea el número de ideas, mejor.
- \* Combine y mejore las ideas de los otros.

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 5: Tema 1

# Pasatiempo e Intereses

 *Cada miembro del grupo, debe hacer una lista de al menos 4 pasatiempos o intereses personales.*

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....



HOJA DE TRABAJO 3

MÓDULO 5: Tema 1

Medios Masivos: Diarios / Revistas

 *Su grupo debe identificar 7 ideas de negocios de los artículos periodísticos, así como la sección de oportunidades comerciales de los diarios y/o revistas. La sección comercial puede contener muchos anuncios de negocios o de maquinarias en venta mientras que algunos artículos pueden describir nuevos tipos de negocios o anunciar cambios de moda o de necesidades de los consumidores. Luego por cada idea que ha escogido, diga las razones por las que le interesado la idea. Ud. tiene 20 minutos para esta tarea.*

Ideas de Negocio

Razón(es) del interés

1	.....	.....
2	.....	.....
3	.....	.....
4	.....	.....
5	.....	.....
6	.....	.....

HOJA DE TRABAJO 3

MÓDULO 5: Tema 1

## Medios Masivos: Diarios / Revistas

 *Su grupo debe identificar 7 ideas de negocios de los artículos periodísticos, así como la sección de oportunidades comerciales de los diarios y/o revistas. La sección comercial puede contener muchos anuncios de negocios o de maquinarias en venta mientras que algunos artículos pueden describir nuevos tipos de negocios o anunciar cambios de moda o de necesidades de los consumidores. Luego por cada idea que ha escogido, diga las razones por las que le interesado la idea. Ud. tiene 20 minutos para esta tarea.*

	<u>Ideas de Negocio</u>	<u>Razón(es) del interés</u>
1	.....	.....
2	.....	.....
3	.....	.....
4	.....	.....
5	.....	.....
6	.....	.....



---

## Generando una idea de negocio

---

Una buena idea es esencial, inclusive es un prerrequisito para el éxito de una aventura empresarial. Sin embargo, una buena idea de negocio no surge de la nada. Es, más bien, el resultado del trabajo esforzado del empresario en la generación, identificación y evaluación de oportunidades de negocio.

### ¿Qué es una Idea de Negocio?

Una idea de negocio es la respuesta de una persona, personas u organización para resolver un problema identificado o para satisfacer necesidades ya conocidas del entorno (mercado, comunidad, etc.). Encontrar una buena idea, es el primer paso para transformar el deseo y la creatividad del empresario en una oportunidad de negocio.

Sin embargo, tome nota de dos cosas:

- a) aunque es un prerrequisito, una idea de negocio es solamente una herramienta;
- b) una idea por sí sola, aunque sea buena, no es suficiente para el éxito.

En otras palabras, no obstante su importancia, una idea es solamente una herramienta que necesita ser desarrollada y transformada en una oportunidad viable de hacer empresa.

### ¿Qué es creatividad?

Creatividad es la habilidad para diseñar, dar forma, hacer o realizar algo de una manera nueva o diferente.

La habilidad para dar soluciones creativas a las necesidades o problemas y ponerlas en el mercado hace a menudo la diferencia entre el éxito y el fracaso en las empresas. También distingue a las empresas de alto crecimiento o dinámicas de las empresas ordinarias o promedio. Los verdaderos empresarios son creativos en la identificación de un nuevo producto, servicio u oportunidades de negocio.

Para ser creativo, necesitas tener tu mente y tus ojos abiertos al trabajar empleando las fuentes de generación de ideas de negocio que se explican a continuación y al aplicar las técnicas.

### Fuentes de Ideas de Negocio

Los millones de empresarios en todo el mundo y sus testimonios sugieren que hay muchas fuentes potenciales de generación de ideas de negocio. Algunas de las más útiles son las siguientes:

## **Pasatiempos / Intereses**

Un pasatiempo es la actividad u ocupación favorita que se realiza en el tiempo libre. Muchas personas, han establecido negocios basados en sus pasatiempos o intereses. Si disfrutas, por ejemplo, jugar con computadoras, cocinar, la música, viajar, hacer un deporte o actuar, para nombrar algunos, podrías ser capaz de convertir estos pasatiempos en negocios. Para ilustrarlo mejor, si disfrutas viajando, actuando y/o eres hospitalario, podrías considerar entrar en el ramo del turismo- el cual constituye una de las más grandes industrias del mundo.

## **Destrezas Personales y Experiencia**

Cerca de la mitad de las ideas de negocio exitosas provienen de la experiencia en los puestos de trabajo; por ejemplo, un mecánico con experiencia de trabajo en un gran taller, puede eventualmente establecer su propio taller de reparaciones de carros o una empresa de venta de carros usados. Por lo tanto, los antecedentes, la preparación de los empresarios juegan un rol importante en la decisión de qué tipo de empresa iniciar, como también del tipo de aventura empresarial. Sus habilidades y experiencia son probablemente su fuente más importante no sólo para generar ideas sino también para capitalizarlas.

## **Franquicia**

Una franquicia es un arreglo en el que el fabricante o distribuidor exclusivo de una marca privada, producto o servicio otorga derechos exclusivos de distribución local a minoristas independientes a cambio del pago de derechos y conformidad para procedimientos de operación estandarizados.

Las franquicias experimentaron un tremendo crecimiento en los años 80 y comienzos de los 90, constituyéndose en un método importante para entrar en negocios para millones de empresas que se iniciaron en Estados Unidos y Europa. Solamente en Estados Unidos, hay mas de 2,000 tipos de negocios con franquicia, que producen arriba de US\$300 billones de réditos anuales en ventas y cerca de un tercio de todas las ventas minoristas.

## **Medios Masivos de Comunicación**

Los medios masivos de comunicación son una gran fuente de información, de ideas y, a menudo de oportunidades. Los diarios, revistas, televisión y ahora el Internet, son todos ejemplos de medios masivos de comunicación. Dale una mirada cuidadosa, por ejemplo, a la publicidad en los diarios y en las revistas y podrás encontrar negocios en venta. Una forma de llegar a ser un empresario es respondiendo a tales ofertas.

Los artículos de la prensa escrita o del Internet, o documentales de la televisión pueden informar sobre los cambios de moda o de las necesidades de los consumidores. Por ejemplo, puedes leer o escuchar que las personas están ahora cada vez más interesadas en comer saludablemente o en mantenerse bien físicamente.

También puedes encontrar avisos publicitarios que solicitan la provisión de ciertos servicios basados en habilidades, por ejemplo contabilidad, proveedores o seguridad. O también podría tratarse de un nuevo concepto para lo cual se requieren inversionistas, tal como las franquicias.

### **Exhibiciones**

Otra manera para encontrar ideas de negocio es asistir a las exhibiciones y ferias comerciales. Éstas son usualmente anunciadas por la radio, televisión o los diarios. Visitando estos eventos regularmente, no sólo descubrirás nuevos productos y servicios sino también encontrarás a los representantes de ventas, fabricantes, vendedores mayoristas, distribuidores y vendedores de franquicias. Estos son en general excelentes fuentes de ideas, de información y de ayuda para iniciar algún negocio. Puede ser que alguno de ellos esté buscando a alguien, justamente como tú.

### **Encuestas**

El punto focal para una idea nueva de negocios, debe ser el cliente. Las necesidades y los requerimientos del cliente, las cuales constituyen la razón de ser de un producto o servicio, puede determinarse a través de las encuestas. Tal encuesta puede ser conducida de manera informal o formal, ya sea hablando con las personas, utilizando cuestionarios o a través de entrevistas, y/o por medio de la observación.

Puedes empezar hablando con tus familiares y amigos para enterarte qué piensan o qué necesitan o qué desean que no se encuentra disponible en el mercado. O, por ejemplo, si ellos están insatisfechos con un producto o servicio existente y qué mejoras o cambios quisieran o desearían hacer a ese producto. Luego puedes hablar con las personas que son parte de la cadena de distribución, como son los fabricantes, vendedores mayoristas, distribuidores, agentes y vendedores minoristas. Sería útil tener preparadas una serie de preguntas en forma de cuestionario, o para usarlas en una entrevista. Al tener contacto cercano con los clientes, con los miembros de la cadena, tendrás una visión de lo que se requiere y qué no se venderá. Finalmente, debes hablar con la mayor cantidad posible de clientes. Cuanto más información puedas conseguir, será mejor.

Además de hablar con las personas, podrías también conseguir información por medio de la observación. Por ejemplo, al decidir si abrir una tienda en una calle determinada, puedes observar y contar la cantidad de personas que pasan por esa calle en determinados días, y compararlos con los de otro lugar. O, si estás interesado en un área frecuentada por turistas, podrías establecer un local de venta de productos artesanales. O, tal vez has notado que no existe un restaurante decente o un hotel en una ruta turística en una ciudad determinada.

Una manera de asegurar que no eres negligente en esta área es estar todo el tiempo alerta a las necesidades y las oportunidades de hacer negocio. Un empresario aparentemente asistió a todas las recepciones preguntando si alguien usaba un

determinado producto que no estaba cumpliendo adecuadamente su propósito. Otro empresario inició un seguimiento de juguetes de niños entre sus familiares, buscando ideas para un nicho de mercado.

### **Las quejas**

Las quejas y las frustraciones por parte de los clientes han llevado a muchos a un nuevo producto o servicio. Las veces que los clientes o consumidores se quejan amargamente acerca de un producto o servicio, o cuando escuchas a alguien decir: “Quisiera que hubiese...” o “si sólo fuera un producto o servicio que...”, tienes el potencial de una idea de negocio. La idea podría ser establecer una empresa rival que ofreciera un producto o un servicio mejor, o un nuevo producto o servicio, que podría ser vendido a la empresa en cuestión y también a otros.

### **Lluvia de ideas**

La lluvia de ideas es una técnica para solucionar problemas de manera creativa, como también para generar ideas. El objetivo es proponer tantas ideas como sea posible.

Usualmente se inicia con una pregunta o un planteamiento del problema. Por ejemplo, puede preguntar: “Cuáles son los productos o servicios que se necesitan en el hogar y que no se encuentran en el mercado?” Cada idea conduce a una o más ideas adicionales, resultando con un buen número de ellas.

Al emplear esta técnica debemos seguir las cuatro reglas siguientes:

- No critique ni juzgue las ideas de los demás.
- Fomente la libre expresión de ideas - las que parecen absurdas y locas son bienvenidas.
- Se necesita cantidad - cuanto mayor sea el número de ideas, será mejor.
- Combine y mejore las ideas de los demás.

Algo más, todas las ideas, aunque parezcan ilógicas o fuera de lugar, deben ser tomadas en cuenta.

## NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 5: Tema 1

### ¿Por qué debes generar ideas de negocio?

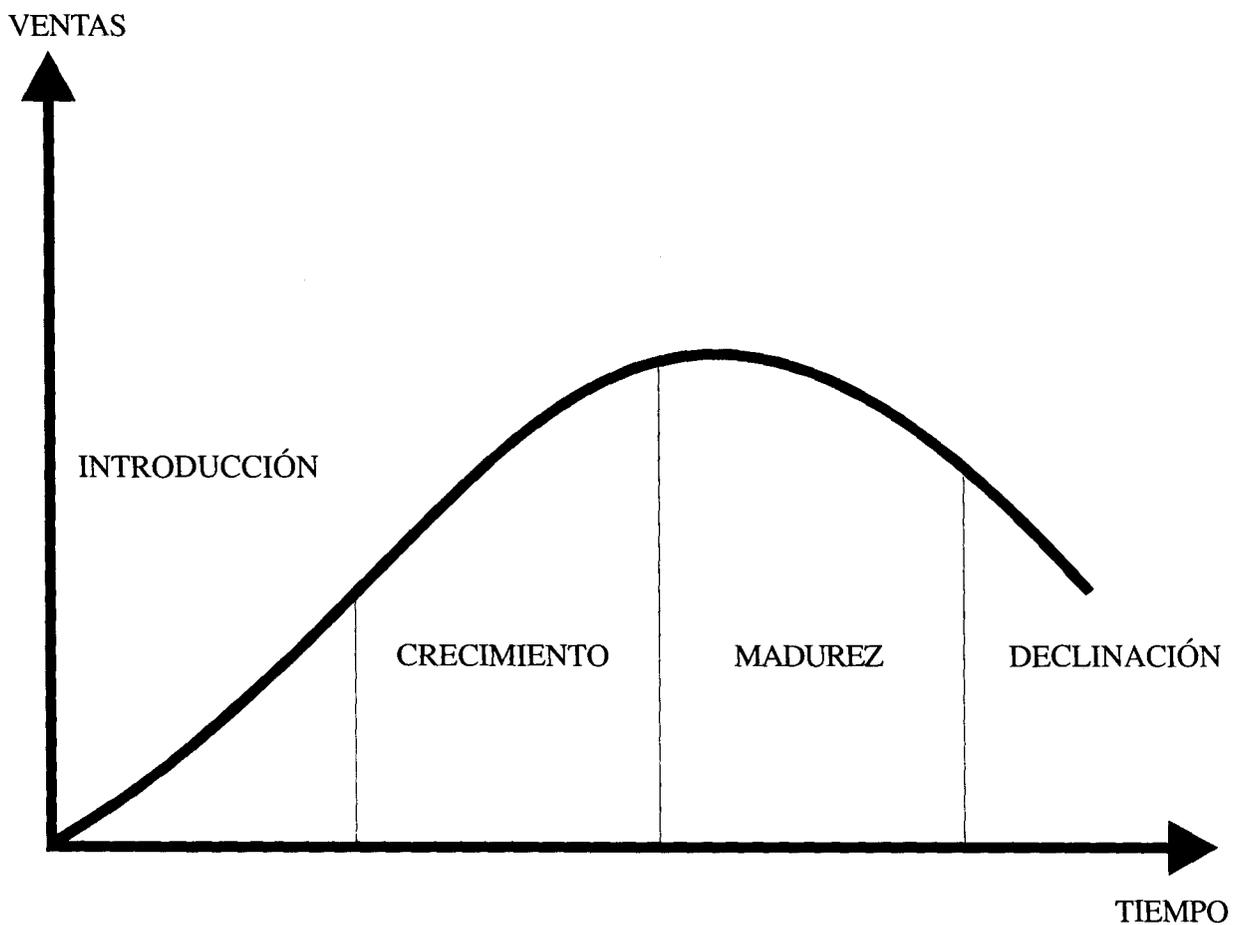
Existen muchas razones de por qué los empresarios o los que podrían ser empresarios necesitan generar ideas de negocio. He aquí sólo algunas:

- ◆ **Se necesita una idea** -y realmente una buena- para el negocio. Como indicamos anteriormente, viendo la importancia de este tema, una buena idea es esencial para el éxito en la aventura empresarial -tanto para iniciar como para mantenerse luego dentro de la competencia.
- ◆ **Responder a las necesidades del mercado.** Los mercados están constituidos esencialmente por clientes que tienen necesidades y requerimientos que esperan ser satisfechos. Aquellas personas o empresas que son capaces de satisfacer estos requerimientos son recompensados.
- ◆ **Los cambios de moda y de requerimientos** proporcionan oportunidades a los empresarios para responder a las demandas con nuevas ideas, productos y servicios.
- ◆ **Mantenerse a la cabeza de la competencia.** Recuerda, si no propones nuevas ideas, productos o servicios tu competidor lo hará. El reto consiste en ser diferente o mejor que los demás.
- ◆ **La Tecnología** -hace mejores cosas. La tecnología ha llegado a ser la herramienta de mayor competitividad en los mercados de hoy en día, con la proporción de cambio que obliga a muchas empresas a innovar. Existen muchas empresas en el mundo operando en industrias electrónicas y de artefactos electrodomésticos, las cuales lanzan docenas de productos nuevos cada mes. Para éstas y para muchas otras en los mercados globales de hoy en día, la generación de ideas de negocio es crucial.
- ◆ **Ciclo de vida del producto.** Todos los productos tienen una vida limitada. Tal como lo muestra el gráfico del ciclo de vida del producto, aún los productos nuevos eventualmente llegan a ser obsoletos o fuera de moda. Por esta razón, existe la necesidad de hacer un plan de nuevos productos y el crecimiento de éstos. La prosperidad y crecimiento de una empresa depende de su habilidad para introducir nuevos productos en el mercado y manejar su crecimiento.
- ◆ **Extender el riesgo y tener en cuenta el fracaso.** Unido al concepto de ciclo de vida del producto encontramos que más del 80% de los productos nuevos fracasan. Por lo tanto, es necesario que las empresas intenten expandir su riesgo y tengan en cuenta los fracasos que pueden ocurrir de tiempo en tiempo mediante la constante generación de nuevas ideas.

NOTAS SUPLEMENTARIAS  
PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 5: Tema 1

### Ciclo de Vida del Producto



## I. TEMA 2: **Identificando y Evaluando Oportunidades de Negocio**

### II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

### III. OBJETIVO:

- Al finalizar el tema, los participantes serán capaces de apreciar la importancia de, y poseerán las técnicas para la identificación y evaluación de oportunidades de negocio.

### IV. IMPORTANCIA:

- La base para iniciar y mantener una aventura empresarial en forma exitosa, es el reconocer la oportunidad de negocio unida a la habilidad para responder en forma efectiva a esa oportunidad. También es una característica del empresario exitoso. Esto implica no sólo la generación de ideas o la identificación de oportunidades, sino también su revisión y evaluación para determinar qué propuestas serán las más viables y atractivas.

### V. ACTIVIDADES:

1. Haga que el grupo defina el término “oportunidades de negocio”. Muestre la TRANSPARENCIA 1 para aclarar. En el proceso, haga la distinción entre una idea y una oportunidad, con ayuda de la separata.
2. Conduzca una discusión sobre las características de una buena oportunidad de negocio, apuntando las sugerencias en la pizarra o en el papelógrafo. Compare la lista de la clase con la TRANSPARENCIA 2, comentando cualquier aspecto que la clase omitió - con la ayuda de la SEPARATA, si es necesario.
3. Pida a los participantes que hagan una lista de los factores involucrados en la identificación y evaluación de una oportunidad de negocio. Compare la lista con la TRANSPARENCIA 3 y explique los puntos clave, con la ayuda de la Notas Suplementarias para el Capacitador.
4. Puede hacer lo siguiente:
  - a) Invite a un empresario para que hable a la clase acerca de cómo encontraron su idea o su oportunidad de negocio y cómo la transformaron en una aventura empresarial exitosa; o también
  - b) Invite a alguien para que de una charla acerca de las oportunidades de negocio en la comunidad local o en el país. Podría ser alguien de un centro de fomento a la inversión, de una organización de empresarios, de la asociación de pequeños industriales, institución que fomenta la creación de empresas, una universidad o instituto técnico u ocupacional, etc.

- c) Divida la clase en cuatro grupos de 4 ó 5 participantes. Haga que diseñen un cuestionario simple o formulen unas cuantas preguntas para una entrevista, utilizando la HOJA DE TRABAJO como una guía. Luego, haga que cada grupo visite y hable con un empresario exitoso. La entrevista debe enfocarse en cómo el empresario generó su idea de negocio, cómo identificó o reconoció la oportunidad de negocio, cómo evaluó la oportunidad y cómo la transformó en un negocio exitoso. Al hacer esto, cada grupo debe también recoger alguna información básica acerca del empresario y de su empresa, tales como tipo de empresa, cantidad de empleados, hace cuánto tiempo están establecidos, etc. Los miembros del grupo deben organizar todo el proceso por sí mismos. Sin embargo, el capacitador estará cerca para proporcionarles la orientación o asesoramiento que requieran. Después de completar el ejercicio, cada grupo debe preparar un informe corto y hacer una presentación a toda la clase.
5. Finalmente, saque algunas conclusiones del ejercicio y refuerce los puntos clave de aprendizaje.

## VI. RESUMEN:

1. El reconocimiento de las oportunidades de negocio unido a la capacidad para responder con efectividad es la base para iniciar y mantener empresas exitosas. Esto no sólo involucra generar ideas e identificar oportunidades sino también analizarlas y evaluarlas para determinar y seleccionar cuál será la propuesta más viable y atractiva.
2. Una oportunidad de negocio puede ser definida simplemente como una idea o propuesta de inversión atractiva que proporciona una posibilidad rentable para la persona que acepta el riesgo. Tales oportunidades se presentan por los requerimientos de los clientes y conduce a proporcionar un producto o servicio, el cual crea o agrega valor para sus compradores o consumidores finales.
3. Una buena idea, sin embargo, no es necesariamente una buena oportunidad de negocios. Considere por ejemplo, el hecho de que más de 80% de productos nuevos fracasan. Por lo tanto, es importante que todas las ideas y oportunidades de negocio sean bien analizadas y evaluadas.
4. Identificar y evaluar las oportunidades de negocio no es una tarea fácil. Pese a todo es necesario minimizar los riesgos de fracaso. Esto involucra, en esencia, determinar los riesgos y el retorno / ganancias.

## ¿Qué es una Oportunidad de Negocio?

Una oportunidad de negocio puede ser definida simplemente como una idea o propuesta de inversión atractiva que proporciona la posibilidad de ganancia para la persona que toma el riesgo. Tales oportunidades se presentan por los requerimientos de los clientes y conducen a la provisión de un producto o servicio que crea o agrega valor para su comprador o consumidor final.

### Distinción entre ideas y oportunidades

- ◆ Una buena idea no es necesariamente una buena oportunidad de negocio. Considere, por ejemplo, que más del 80% de los productos nuevos fracasan.
- ◆ Entonces, ¿qué convierte una idea en una oportunidad de negocio?
- ◆ Anote simplemente, **Ingreso** excede **Costo** = **Utilidad**.
- ◆ Examine las características de una buena oportunidad de negocio.

## TRANSPARENCIA 2

## MÓDULO 5: Tema 2

<p>Características de una Buena Oportunidad de Negocio</p>
--

Una que una oportunidad de negocio sea buena debe cumplir los siguientes criterios:

- ♠ Demanda real
- ♠ Retorno de la inversión
- ♠ Competitiva
- ♠ Cumplir objetivos
- ♠ Recursos y competencias disponibles.

## Identificando y Evaluando Oportunidades de Negocio

- ♣ No es una tarea fácil.
- ♣ Involucra, en esencia, determinar riesgos y retorno / ganancia que se refleja en:
  - Industria y mercado
  - Extensión de la “ventana de oportunidad”
  - Metas personales y competencias del empresario
  - Equipo de gestión
  - Competencia
  - Capital, tecnología y otros recursos requeridos
  - Entorno (político, económico, legal, regulaciones gubernamentales, etc.)

---

## Identificando y Evaluando Oportunidades de Negocio

---

Una de las características de cualquier empresario exitoso es ver, buscar y actuar sobre oportunidades. Es también la base para iniciar y mantener aventuras empresariales de éxito. Esto no sólo involucra el generar ideas y reconocer oportunidades, sino también su análisis y evaluación para determinar proceder con la propuesta más viable y atractiva.

### ¿Qué es una oportunidad de negocio?

Una oportunidad de negocio puede ser definida simplemente como una idea o propuesta de inversión atractiva que proporciona una posibilidad de retorno para el inversionista o la persona que toma el riesgo. Tales oportunidades se presentan por los requerimientos de los clientes y conducen a la provisión de un producto o servicios, el cual crea o agrega para sus compradores o consumidores finales.

Una buena idea, sin embargo, no es necesariamente una buena oportunidad. Por ejemplo, puedes haber inventado un producto brillante desde el punto de vista técnico y, sin embargo, el mercado puede que todavía no esté listo para ello. O puede ser que la idea sea buena, pero el nivel de competencia y los recursos necesarios sean tales que no valga la pena proseguir. A veces puede ser que ya exista un mercado listo para la idea, pero el retorno de la inversión puede no ser aceptable. Para subrayar más el punto, considera el hecho que más del 80% de todos los nuevos productos fracasan. Seguramente para los inventores e impulsores la idea parece buena, sin embargo, con toda claridad, no pasaron la prueba del mercado.

Entonces, ¿qué es lo que convierte una idea en una oportunidad de negocio? La respuesta es muy simple, cuando los **INGRESOS** exceden los **COSTOS = UTILIDADES**. En la práctica, para entenderlo, necesitas examinar los factores que se explican más adelante.

### Características de una buena oportunidad de negocio

Para que una oportunidad de negocio sea buena debe cumplir o ser capaz de alcanzar, los siguientes criterios:

- **Demanda real**, responde a necesidades insatisfechas o requerimientos de los clientes quienes tienen la capacidad de comprar y desean ejercitar esa opción.
- **Retorno de la inversión**, proporcionar una recompensa durable, oportuna y aceptable de acuerdo al riesgo y el esfuerzo requerido.
- **Competitiva**, desde el punto de vista del cliente, ser igual o mejor que otros productos o servicios disponibles.
- **Cumplir objetivos**, alcanzar las metas y aspiraciones de la persona u organización que toma el riesgo.

- **Recursos y competencias disponibles**, está dentro del alcance del empresario en términos de recursos, competencia, requerimientos legales etc.

### Identificando y Evaluando Oportunidades de Negocio

Una vez que las ideas y oportunidades han sido identificadas o generadas, necesitan ser analizadas y evaluadas para medir su viabilidad. Esta no es una tarea fácil y, al mismo tiempo, es muy importante. Puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre hacer una fortuna o perder todo lo que tienes. Sin embargo, el ejercicio no garantiza el éxito -pero nada en este mundo lo garantiza, a excepción de la intervención Divina- ciertamente ayuda a minimizar los riesgos y la posibilidad de fracasar.

Identificar y evaluar las oportunidades de negocio involucra en esencia determinar los riesgos y el retorno / ganancias que se refleja en los siguientes factores:

- **Industria y mercado.** ¿Existe mercado para la idea? ¿Hay clientes, personas con dinero en capacidad y con deseo de comprar el producto o servicio? ¿Puedes proveer aquello que los clientes necesitan o quieren? ¿Cuántos clientes son?
- **Dimensión de la “ventana de oportunidad”.** ¿Puedes crear o sostener la oportunidad mientras dure?
- **Metas personales y competencias del empresario.** ¿Quieres realmente una aventura empresarial? ¿Tienes lo que ello demanda? ¿Estás suficientemente motivado?
- **Equipo de gestión.** ¿Quiénes más estarán involucrados contigo en la empresa? ¿Tienen la experiencia, el conocimiento, los contactos, u otros atributos requeridos?
- **Competencia.** ¿Quiénes son los competidores? ¿Tienes algo que los clientes desean, que la competencia no tenga? ¿Puedes producir o ponerlo en el mercado a menor costo, por ejemplo?
- **Capital, tecnología y otros recursos requeridos.** ¿Cuánto capital, o qué tipo de tecnología u otros recursos, se necesita?
- **Entorno.** ¿El contexto político, económico, legal, normas de regulación, etc. contribuyen a la realización de tu idea y oportunidad de negocio? ¿Tu empresa ocasionaría algún daño al medio ambiente físico?

Las preguntas anteriores son típicas para el tipo de asunto que necesita ser respondido. Las respuestas determinan los atractivos de cualquier oportunidad de negocio.

## HOJA DE TRABAJO

MÓDULO 5: Tema 2



**Tarea:** Junto con los miembros de su grupo, diseñe un cuestionario simple (un conjunto de preguntas) para utilizarlo en una entrevista a un empresario.

El enfoque de las preguntas debe responder a lo siguiente:

- ¿Cómo los empresarios generaron su ideas de negocio?
- ¿Cómo identificaron o reconocieron la oportunidad?
- ¿Cómo analizaron, evaluaron o estimaron la oportunidad?
- ¿Cómo transformaron la idea en una empresa?

El cuestionario, incluyendo el espacio para anotar las respuestas, no debe ser de más de 2 páginas. Pruebe el cuestionario (por ejemplo, con los miembros de otro grupo, para asegurarse que sea claro) y muéstrelo a su capacitador antes de utilizarlo. Después que haya visitado al empresario, debe analizar las respuestas, elaborar un informe corto y hacer una presentación a toda la clase.

Tú y los miembros de tu grupo deben organizar y preparar todo el ejercicio por sí mismos. Tu capacitador les proporcionará orientación, si lo requieren.

¡Disfrútenlo! ¡Diviértanse!

## NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA LOS CAPACITADORES

MÓDULO 5: Tema 2

### Identificando y Evaluando las Oportunidades de Negocio

Una vez que las ideas y oportunidades han sido identificadas o generadas, necesitan ser analizadas y evaluadas para medir su viabilidad. Esta no es una tarea fácil y, al mismo tiempo, es muy importante. Puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre hacer una fortuna o perder todo lo que tienes. Sin embargo, el ejercicio no garantiza el éxito -pero nada en este mundo lo garantiza, a excepción de la intervención Divina- ciertamente ayuda a minimizar los riesgos y la posibilidad de fracasar.

Identificar y evaluar las oportunidades de negocio involucra en esencia determinar los riesgos y el retorno / ganancias que se refleja en los siguientes factores:

#### **Industria y mercado**

La pregunta clave que responder es si existe un mercado para la idea. En este contexto un mercado consiste en clientes -potenciales o actuales- con necesidades y requerimientos que tengan la capacidad de comprar el producto o servicio que se proyectado, y que están dispuestos a ejercitar esa opción. Por lo tanto, existe la necesidad de considerar también si uno puede proporcionar lo que los clientes quieren, al precio correcto, en el lugar adecuado y de manera oportuna.

Otra consideración importante aquí es el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento en la industria. La situación ideal es que sea un mercado grande y en crecimiento, donde se consiga compartir aún la más pequeña parte de ese mercado, que pueda representar volúmenes de venta significativos y aumentativos.

Para este ejercicio, es necesario que el empresario potencial reúna la mayor información posible. Si alguien está tentado de pensar que es demasiado trabajo, puede ser que se sientan mejor dándose cuenta que la información disponible acerca del mercado (tamaño, características, competencia, etc.) son con frecuencia inversamente relacionados al potencial real de una oportunidad. En otras palabras, si la información sobre el mercado está fácilmente disponible y si la información muestra claramente un potencial significativo, entonces es muy probable que un gran número de competidores que entren en el mercado y, por lo tanto, las oportunidades disminuirán. Hay varias fuentes de información publicadas, (llamada secundaria) bibliotecas, cámaras de comercio, centros de promoción de la inversión, ministerios, universidades, embajadas, el internet, diarios, etc.

Además de todo lo mencionado, existe también a menudo la necesidad de recoger información en las fuentes (llamado investigación primaria) que consiste en entrevistar a las personas, por ejemplo, a los clientes y a los proveedores. En ese caso, necesitarás diseñar la investigación y la metodología.

### **Dimensión de la “ventana de oportunidad”.**

Se dice que las oportunidades tienen una ventana. Esto quiere decir que existen pero no permanecen abiertas para siempre. Los mercados crecen a ritmos diferentes en el tiempo; muchas veces las condiciones no son favorables al mismo tiempo que un mercado crece y se establece. El tiempo, por tanto, es importante. El asunto es determinar la dimensión del tiempo en que la ventana estará abierta y si uno puede crear o captar la oportunidad antes de que la ventana se cierre.

### **Metas personales y competencias del empresario**

Una pregunta importante para todo aquel que quiere entrar en una aventura empresarial es si quiere o no emprender esa aventura particular. La motivación personal es un atributo esencial para el éxito del empresariado. Así, a menos que una persona realmente quiera hacer empresa, no se aventurará a hacerlo.

La otra pregunta que se relaciona es saber si uno tiene las competencias (incluyendo el conocimiento, habilidades y aptitudes) y si no, podrían ser adquiridas de acuerdo a los requerimientos del negocio. Muchos propietarios-gerentes de pequeñas empresas entraron en el empresariado sin tener la preparación ni las habilidades requeridas.

Combinando los aspectos mencionados anteriormente, nos preguntamos si existe una buena combinación entre lo que se requiere para establecer una empresa y lo que los propietarios o promotores quieren o desean hacer. Esto es importante no sólo para el éxito de la empresa sino también para la tranquilidad de los están involucrados. Como dice el dicho: “El éxito es conseguir lo que deseas; felicidad es desear lo que consigues”.

### **Equipo de gestión**

En muchas aventuras empresariales, particularmente aquellas en las que se involucra grandes cantidades de capital, riesgos muy altos, mercado sofisticado y/o competencia muy grande, el equipo de gestión es en general la dimensión más importante determinando su atractivo. La experiencia y habilidades del equipo en una misma industria o similar, tecnología y mercado muchas veces determinan el éxito o el fracaso de la empresa. Esto explica por qué los inversionistas que se aventuran (o personas que proporcionan el financiamiento para las empresas) ponen mucho énfasis en el factor gerencial y dicen a menudo que preferirían tener una buena gestión con ideas / productos / servicios de término medio, que tener ideas / productos / servicios brillantes pero con muy mala gestión.

### **Competencia**

Una que una oportunidad sea atractiva, debe tener ciertas ventajas competitivas. Estas podrían ser por ejemplo, los bajos costos en términos de producción y mercadeo; o la mejor calidad. Además, la disponibilidad para afrontar las barreras desde el inicio, que podrían tomar la forma del requerimiento de grandes capitales, la protección de patentes o de acciones reguladoras, ventajas contractuales, tales como derechos exclusivos con el mercado o con los proveedores, pueden hacer una diferencia crucial entre una decisión de inversión de “entrar o no entrar”. En otras palabras, si una empresa se encuentra con la mayor parte de las barreras que dificultan su entrada en un negocio, entonces es muy difícil que la oportunidad que sea atractiva.

## **El capital, la tecnología y otros recursos requeridos**

La disponibilidad y acceso al capital, la tecnología y otros recursos, tales como las habilidades determinan si pueden seguirse ciertas oportunidades y su magnitud. Como regla general, cuanto más difícil sean los requerimientos, la propuesta se torna más atractiva, con la condición, por supuesto, que exista un mercado para la idea/producto/servicio que se ofrece. Para citar un ejemplo, mientras un producto basado en una tecnología patentada irrumpe en el mercado, no garantiza el éxito: lo que hace es crear realmente una ventaja competitiva formidable.

## **Entorno**

Finalmente, el entorno dentro del cual la empresa operará tiene una profunda influencia sobre los atractivos de cualquier oportunidad de negocio. Por entorno, nos referimos no sólo al tema ecológico (medio ambiente físico, cuya importancia va cada vez en aumento), sino también al medio político, económico, geográfico, legal y las regulaciones de contexto. La inestabilidad política en muchos países, por ejemplo, despoja de atractivo a las oportunidades de negocios. Esto se ve especialmente en aquellas aventuras empresariales que requieren una gran inversión con un período muy grande de reembolso. De la misma forma, la inflación y las fluctuaciones en la tasa de cambios de moneda o una débil institucionalidad judicial en el país no es un buen argumento para las inversiones, aunque la rentabilidad sea alta. La falta o poca disponibilidad de infraestructura y de servicios públicos (tales como caminos, electricidad, agua, telecomunicaciones, transporte y aún colegios y hospitales), también afectan la atracción de una oportunidad de negocio en una área determinada.

## **Estudios de Factibilidad y el Plan Empresarial**

Finalmente, el proceso de examinar los factores anteriormente discutidos es a menudo referido como un estudio de factibilidad. En los últimos tiempos, los inversionistas y prestamistas requieren considerar estos asuntos en la forma de un Plan Empresarial. El Plan Empresarial es presentado en el Módulo 8.

El presente documento se terminó de imprimir en los Talleres Gráficos

*Art Lautrec*

Av. Paseo de la República 5137 - Lima 34  
Telefax 445-0300



