

CONOZCA DE EMPRESA

Educación empresarial
en Instituciones
de Formación Profesional y de Educación
Media y Superior

MÓDULO 5

¿Cómo encuentro una buena idea
empresarial?

Autores

George Manu
Robert Nelson
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Editores

Peter Tomlinson y Klaus Haftendorn
Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
Centro Internacional de Formación, Turín

Traducción y adaptación para América Latina realizada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) 2010

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2010

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

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

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 expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

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

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvent@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Casilla de correo 1761, E-mail: oitcinterfor@oitcinterfor.org, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

MÓDULO 5 ¿Cómo encuentro una buena idea empresarial?

Objetivo general:

- Explicar técnicas para generar ideas empresariales y para identificar y evaluar oportunidades de negocio.

Contenidos:

	Página
1. Creatividad e innovación.....	3
2. Generar ideas.....	17
3. Identificar y evaluar oportunidades de negocio	30

I TEMA 1: **Creatividad e innovación**

II TIEMPO ESTIMADO:

 1 hora/sesión

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

 Aplicar, de manera reflexiva, técnicas para desarrollar la habilidad creativa.

IV JUSTIFICACIÓN:

Para poder desarrollar su capacidad creativa, los alumnos deben tener la oportunidad de evaluar su propio comportamiento creativo. Luego pueden comenzar a poner en práctica el pensamiento creativo. La creatividad es una de las áreas en la que los empresarios tienen distintas oportunidades de demostrar su talento. Aunque no siempre se les pide a los empleados que piensen de una manera creativa, pueden ser excelentes fuentes de nuevas ideas.

Dado que el empresario tiene una gran variedad de responsabilidades, su creatividad y la de sus empleados puede ser muy valiosa para desarrollar ideas que resuelvan diversos problemas relacionados con la empresa. Los empresarios tienen mucha libertad para llevar a la práctica ideas creativas.

Una forma de ayudar a los alumnos a desarrollar su capacidad creativa es comenzar con las ideas que ya poseen. Estas ideas pueden ser transformadas de diversas maneras a fin de producir ideas nuevas y originales. La técnica de cambiar ideas existentes tiene numerosas aplicaciones en situaciones de trabajo.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 1. Explicarles que el ejercicio apunta a ayudarlos a evaluar su potencial creativo.
2. Distribuya el EJERCICIO 2: Tres descripciones. Los alumnos deberán leer las tres descripciones y decidir cuál de ellas se adecua más a su personalidad.
3. La Hoja de puntaje que figura a continuación les ayudará a puntuar sus resultados en los ejercicios. Lea el puntaje de las respuestas a cada pregunta. Pida a los alumnos que anoten la cantidad de puntos que obtuvieron en sus respuestas al lado de cada frase del ejercicio. Por ejemplo, si un alumno marcó "no sabe" para la frase A, deberá ponerse un "1" al lado de ésta; si, en cambio, marcó "sí" en la frase A, deberá ponerse un "2" en el mismo lugar.

	VERDADERO	FALSO	NO SABE
A	2	0	1
B	2	0	1
C	0	3	1
D	0	2	1
E	0	3	1
F	3	0	1
G	0	3	1
H	0	3	1
I	2	0	1
J	3	0	1
K	2	0	1
L	3	0	1
M	2	0	1
N	3	2	1
O	2	0	1

Luego de asignar un puntaje a cada frase, los alumnos deberán sumar el total de puntos. Seguidamente, pida a los alumnos que vuelvan a mirar el EJERCICIO 1 y que interpreten su puntaje de la siguiente manera:

- La Descripción I se aplica a personas que obtuvieron 23 puntos o más.
- La Descripción II se aplica a personas que obtuvieron entre 11 y 22 puntos.
- La Descripción III se aplica a personas que obtuvieron 10 puntos o menos.

4. Utilice las siguientes preguntas para comentar los resultados. ¿Les sorprendieron los resultados que obtuvieron? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué les agrada de la descripción que les tocó en el ejercicio según su puntaje? ¿Qué les gustaría cambiar o mejorar de la descripción? ¿En qué se parecen y en qué se diferencian las descripciones? ¿Qué ventajas tiene una persona de cada descripción como trabajador por cuenta propia? ¿Qué desventajas tiene?
5. A continuación, los alumnos deberán leer e intercambiar ideas sobre la FICHA DE LECTURA 1 sobre "Creatividad".
6. Motive una conversación sobre la técnica para cambiar ideas ya existentes a fin de desarrollar ideas nuevas y originales. Las ideas existentes son un buen punto de partida, y si se le cambia alguno o varios aspectos, se pueden generar ideas nuevas y útiles. Analice las siguientes formas de cambiarlas. Los alumnos deberán dar ejemplos de cada una.

- **Ampliarla** o agregarle nuevos aspectos. Dos ejemplos de ello pueden ser introducir un “tamaño gigante” más económico para un producto y aumentar el tamaño de una empresa para que incluya más productos o preste servicios en más zonas.
- **Reducirla** o eliminar ciertos aspectos. Ejemplos de ello pueden ser las radios a transistores, las cámaras digitales, etc.
- **Modificar** algún aspecto o alguna idea. Por ejemplo, cambiar el color, el gusto, el perfume o el estilo. Los jabones suelen cambiar de color y perfume. Los automóviles cambian de estilo todos los años.
- **Reorganizar** distintos aspectos de la idea. Por ejemplo, en el diseño de edificios, parques y máquinas.
- **Invertir** el sentido de algún aspecto. Por ejemplo, en el caso de los automóviles, es posible invertir la posición del baúl y el motor. Otro ejemplo es invertir los roles de las personas; así, un marido puede asumir las responsabilidades del hogar mientras su esposa mantiene a la familia.
- **Reemplazar** distintos materiales, partes o métodos. Un ejemplo común es reemplazar la madera y el metal por plástico. Otro ejemplo es reemplazar un motor de combustión interna en un automóvil por un motor eléctrico.
- **Combinar** algún aspecto o alguna idea. Por ejemplo, el “sistema de cine en casa” que combina televisión, radio, CD y DVD. Otro ejemplo es una casa rodante, que combina una casa con un vehículo.

7. Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 3.

- Pida a los alumnos que compartan sus ideas. Deberán luego explicar cómo pueden aplicar sus ideas en situaciones de trabajo.
- Pida a la clase que piense en combinar las ideas de dos o más alumnos.
- Destaque que la técnica empleada en esta actividad puede ser utilizada para desarrollar nuevas ideas o procesos, así como también objetos nuevos.
- Posteriormente, los alumnos deberán aplicar la misma técnica para un servicio, en lugar de un objeto.
- A continuación, deberán imaginar que han decidido formar una empresa en la clase para brindar un servicio (por ejemplo, cortar el césped o pasear perros). Los alumnos deberán trabajar en grupo y utilizar la misma técnica que emplearon en el ejercicio para desarrollar un método de comercialización creativo que atraiga a los clientes.

8. Luego deberán realizar el EJERCICIO 4 y conversar sobre las respuestas empresariales innovadoras a los cambios que se producen en los negocios.

9. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y pida a la clase que proponga formas en que puedan ser más creativos.

10. Con la TRANSPARENCIA 2, introduzca el concepto de creatividad y explique su importancia para generar una buena idea empresarial. A continuación, realice el ejercicio de los nueve puntos. Dibuje nueve puntos en el pizarrón, tal como se muestra en la TRANSPARENCIA 2, y diga a los alumnos que deben conectar los 9 puntos utilizando 4 líneas rectas y continuas. No podrán levantar el lápiz del papel. Cada uno deberá anotar la solución que encontró. Antes de mostrar la solución que figura en la mitad inferior de la TRANSPARENCIA 2, pida a los alumnos que pudieron resolverlo que expliquen cómo lo hicieron. Explique que la

solución requiere salir fuera del cuadrado de puntos, expandiendo nuestra imaginación y mente más allá del problema aparente para poder resolverlo.

11. Desarrolle el ejercicio de los cuadrados creativos para dar otro ejemplo práctico de creatividad. Muestre la TRANSPARENCIA 3 y pida a cada alumno que cuente el número total de cuadrados de la figura. Aclare que un cuadrado es un rectángulo de lados iguales. Comente las respuestas y el proceso utilizado para resolver el rompecabezas. Enfatice en la necesidad de ser creativo. Después de desarrollar el ejercicio, y a fin de ilustrar cómo encontrar todos los cuadrados que hay, es posible: a) numerar cada cuadrado o casilla en el diagrama principal; (b) combinar varias casillas para formar cuadrados, por ejemplo, cuatro casillas de lados iguales; (c) sumar las posibles combinaciones para llegar a un total de 30. Como actividad complementaria, pregunte cuántos rectángulos (dos lados diferentes y dos iguales) pueden encontrar en el mismo cuadrado principal (52).
12. Divida la clase en grupos pequeños y pídale que cuenten cuántos triángulos hay en la TRANSPARENCIA 4. El número correcto es 47: ACE; BFD; AEB; AED, AEH, AFC, AFH; AFD, AFB, ACH; ACD, AGF, AGB, ABH, ABD, CEB, CEF, CEH, CDH, CDF, CDB, CID, CIB, CBH, CFB, EDH; EBD, EDF, EJF; EJD, EFH; EFB; HBG; HBI; HFG; HFJ; HDI; HCD; HFB, HDB; HFD; FIB; FID; DGB; DGF; BJD; BJF
 - Pregunte a los alumnos si trabajar en grupo les ayudó a “ver” las cosas desde una perspectiva diferente.
 - ¿Alguno de los grupos contó los triángulos que parten de un solo lado y luego lo multiplicaron por dos y finalmente le sumaron el triángulo grande principal?



EJERCICIO 1

MÓDULO 5: Tema 1

Tu potencial creativo

Responde a cada una de las afirmaciones siguientes marcando una de las casillas a tu izquierda. Este ejercicio no es una prueba. Analiza bien cada afirmación antes de responder.

	VERDA- DERO	FALSO	NO SABE	
A				No es fácil explicar mis ideas a los demás.
B				Prefiero esforzarme en descubrir nuevos hechos que en enseñarle a otros.
C				No me gusta perder tiempo y energía en ideas que quizás no funcionen.
D				Me resulta más fácil expresar las ideas que tengo que pensar en nuevas.
E				Prefiero encontrar soluciones rápidas a los problemas en vez de manejar la incertidumbre.
F				Siempre me dicen que mi forma de pensar es diferente o poco común.
G				Me resulta fácil interrumpir un proyecto cuando algún amigo llama o me viene a visitar.
H				Me gustan más los hechos que las teorías.
I				Prefiero ser bueno para inventar historias que ser bueno para contarlas.
J				Me cuesta ceder mis ideas sólo para que los demás las usen.
K				Preferiría diseñar ropa que modelarla.
L				Prefiero elaborar mis ideas solo que con otros.
M				Me atraen más las cosas inusuales que las comunes.
N				Cuando tengo una idea, me dedico a ella, incluso si me dicen que es algo "descabellada" y poco práctica.
O				Seguiría con mis ideas incluso si significa pasar mucho tiempo solo.



EJERCICIO 2

MÓDULO 5: Tema 1

Tres descripciones

A continuación, encuentras tres tipos de persona. Lee atentamente las tres descripciones y marca con una "X" aquella que mejor te describe.

Descripción I

No te atas a las formas de pensar comunes. Eres capaz de reconocer y desarrollar maneras de combinar ideas de un modo innovador. Estás dispuesto a experimentar aun cuando no estás seguro si tu trabajo será retribuido. Dado que rara vez dependes de otros, puedes contar con el tiempo, la energía y el aislamiento necesarios para realizar actividades creativas. Probablemente los demás no logren distraerte ni desanimarte una vez que has puesto tu interés en una tarea que significa un reto para ti.

Descripción II

Eres capaz de reconocer y valorar una idea creativa, aunque no se te ocurren usualmente. Probablemente participes en actividades creativas que suponen trabajar con las manos o manipular objetos que se pueden ver y tocar. Algunas veces empiezas proyectos creativos, pero es posible que pierdas la paciencia y el interés cuando el proyecto te exige trabajar solo durante un tiempo considerable.

Descripción III

En general, te interesan más los asuntos prácticos y realistas que perseguir un sueño. Como eres muy realista en tu modo de pensar, es posible que no percibas ideas poco comunes que son necesarias para resolver problemas de manera creativa. Puesto que prefieres trabajar con otras personas, raras veces te tomas un tiempo para trabajar solo en tus ideas. Es más probable que participes en actividades que tienen resultados inmediatos y que se pueden compartir con otros.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 5: Tema 1

Creatividad

Casi todos podemos pensar en varias profesiones creativas, por ejemplo la de artista, músico, bailarín, diseñador o científico. Sin embargo, no sólo estas profesiones requieren creatividad. Siempre se necesitan ideas creativas cuando hay problemas para los que aún no se ha encontrado una solución. En el mundo de los negocios, los empresarios utilizan la creatividad para resolver problemas cotidianos, promover y actualizar productos y servicios y aprovechar recursos limitados.

Algunas personas creen que no son creativas y por ello es posible que pasen por alto situaciones en las que tienen buenas ideas o eviten compartir sus ideas con otros. Si las personas reconocen sus ideas y las comparten, pueden empezar a desarrollar su capacidad creativa.

Como las personas se acostumbran a pensar de una determinada manera, luego es difícil pensar en ideas originales. A través del aprendizaje y la práctica es posible desarrollar el potencial creativo. Se pueden emplear varias técnicas para crear hábitos de pensamiento más creativo. Algunas de esas técnicas son: aumentar la percepción del propio entorno, realizar lluvias de ideas y modificar ideas existentes.

Aumentar la percepción del propio entorno significa aprender a prestar atención a las cosas que vemos y oímos y que normalmente pasamos por alto. La mayoría de la gente tiene el hábito de bloquear cosas que ve y oye para poder concentrarse en una sola cosa a la vez. Si prestamos atención a las cosas que solemos ignorar, seremos capaces de abrir nuestra mente a nuevas formas de pensar.

La **lluvia de ideas** es una técnica que permite generar una gran cantidad de ideas. En este tipo de ejercicio las ideas poco comunes son siempre bienvenidas y no se juzgan ni critican. Los participantes pueden combinar y mejorar las ideas durante el proceso.

Se pueden desarrollar **ideas nuevas y originales** tomando como punto de partida ideas ya existentes. Se puede modificar parte de ideas existentes de muchas maneras. Se pueden: ampliar, reducir, cambiar de color, gusto o estilo, reorganizar, invertir, reemplazar o combinar. Mediante esta técnica, es posible modificar los productos y servicios para que resulten más atractivos. Se puede también emplear este método para ayudar a los empresarios a hacer que su propia situación laboral sea más agradable y eficiente.

Si los empresarios desarrollan y utilizan su creatividad, podrán aumentar su potencial de éxito.

En los últimos años los empresarios han venido otorgando mayor importancia a la creatividad. Cada vez se valora más la capacidad de responder de manera creativa a las situaciones problemáticas.

A continuación se presentan siete pasos para expandir su potencial creativo:

1. Analiza cómo percibes la creatividad y a las personas creativas. En nuestra cultura todo se orienta hacia los resultados y, a menudo, se considera que una persona es oficialmente creativa cuando su creatividad lo lleva a producir algo, ya sea un libro, una pintura o una torta. En general, nos cuesta reconocer la creatividad de las personas que pueden identificar nuevas maneras de pensar y comportarse, especialmente en la vida cotidiana y empresarial.
2. Pasa más tiempo con personas creativas. Observa cómo actúan, piensan, se relajan y responden. Habla con ellas sobre los acontecimientos de su vida que han influido en su creatividad.
3. Crea tu propio proceso de preparación. Este proceso de preparación aumentará tu capacidad para desarrollar una idea creativa y arriesgarte de manera positiva a realizar cambios, aunque sean pequeños. ¿Qué situaciones o ambientes te ayudan a realizar acciones creativas?
4. Muévete, baila, haz ejercicio, usa la bicicleta y estírate. Prueba practicar más deporte o artes marciales. Las actividades físicas hacen que desconectemos un poco nuestra cabeza y nos concentremos en todo nuestro cuerpo. Con el movimiento corporal, el hemisferio derecho e izquierdo del cerebro, es decir el lado imaginativo y el cognitivo (que procesa los conocimientos), son capaces de trabajar juntos de manera más eficiente.
5. Escucha música y experimenta con ejercicios improvisados. Nota cómo diferentes tipos de música generan distintos niveles de energía en tu cuerpo. Los ejercicios de teatro y arte dramático te ayudarán a poner en práctica distintas formas de actuar, diferentes de las habituales.
6. Utiliza un cuaderno para anotar ideas y observaciones interesantes y creativas. Recorta y pega fotos de revistas que te interesen o que simplemente te llamen la atención, sin saber por qué. Haz garabatos. Lo importante es no autocensurarse. Observa qué ocurre.
7. Busca un orientador que te ayude a llevar tu creatividad a un nivel superior.



EJERCICIO 3

MÓDULO 5: Tema 1

Ideas nuevas a partir de ideas existentes

Ampliar la idea o agregarle nuevos aspectos. Dos ejemplos pueden ser crear un “tamaño gigante” más económico para un producto y aumentar el tamaño de una empresa para incluir más productos o extender sus servicios a más zonas.

Reducirla o eliminar ciertos aspectos. Por ejemplo, con las radios a transistores o las calculadoras de bolsillo.

Modificar algún aspecto o alguna idea. Por ejemplo, cambiar el color, el gusto, el perfume o el estilo. Los jabones suelen cambiar de color y perfume. Los automóviles cambian de estilo todos los años.

Reorganizar distintos aspectos de la idea. Por ejemplo, reorganizar los componentes para diseñar edificios, parques y máquinas.

Invertir el sentido de algún aspecto. Por ejemplo, en el caso de los automóviles, es posible invertir la posición del baúl y el motor. Otro ejemplo sería invertir los roles de las personas; así el marido puede asumir las responsabilidades del hogar mientras que su esposa mantiene a la familia.

Reemplazar distintos materiales, partes o métodos. Un ejemplo común es reemplazar la madera y el metal por plástico. Hay que tomar en cuenta si el nuevo material es más contaminante o no; un buen ejemplo es reemplazar un motor de combustión interna de un automóvil por un motor eléctrico.

Combinar distintos aspectos de la idea o varias ideas. Por ejemplo, el “sistema de cine en casa” que combina televisión, radio, CD y DVD. Otro ejemplo es una casa rodante, que combina una casa con un vehículo.

Aplicación práctica

1. Piensa en un objeto que se utilice o sea producido en una situación de trabajo o de estudio (por ejemplo, los objetos que utilizas en tus clases prácticas). Escribe el nombre del objeto.
2. Nombra las distintas partes que componen el objeto.
3. ¿Cómo se podría ampliar, reducir o modificar el objeto o parte del mismo?
4. ¿Cómo se podrían reorganizar, invertir o reemplazar las partes del objeto? ¿Cómo podría fabricarse de otro material?
5. ¿Cómo podrías combinar tus ideas para que sean útiles para fabricar un nuevo producto?



EJERCICIO 4

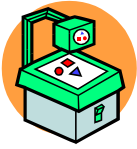
MÓDULO 5: Tema 1

Tomar medidas innovadoras

La capacidad empresarial supone tomar medidas innovadoras cada vez que nos encontramos en una situación de cambio.

Escribe una medida innovadora que el empresario puede tomar para responder a un cambio determinado.

CAMBIO	POSIBLE RESPUESTA EMPRESARIAL
Cambios en la estructura de la población	
Cambios en los valores y estilos de vida	
Disminución del ingreso y el poder adquisitivo	
Revisión de las políticas gubernamentales sobre género	
Agotamiento progresivo de los recursos naturales	
Cambio de propietario de los factores de producción	
Publicidad de los bancos sobre la disponibilidad de préstamos	
Propagación del uso de computadoras	
Mayor uso de teléfonos móviles	
Propagación del uso de computadoras y el acceso a Internet en el hogar	
La competencia compra equipos modernos y nuevos	
Nuevas estrategias para tener en cuenta a las personas portadoras del VIH	

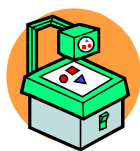


TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 5: Tema 1

Significado de creatividad

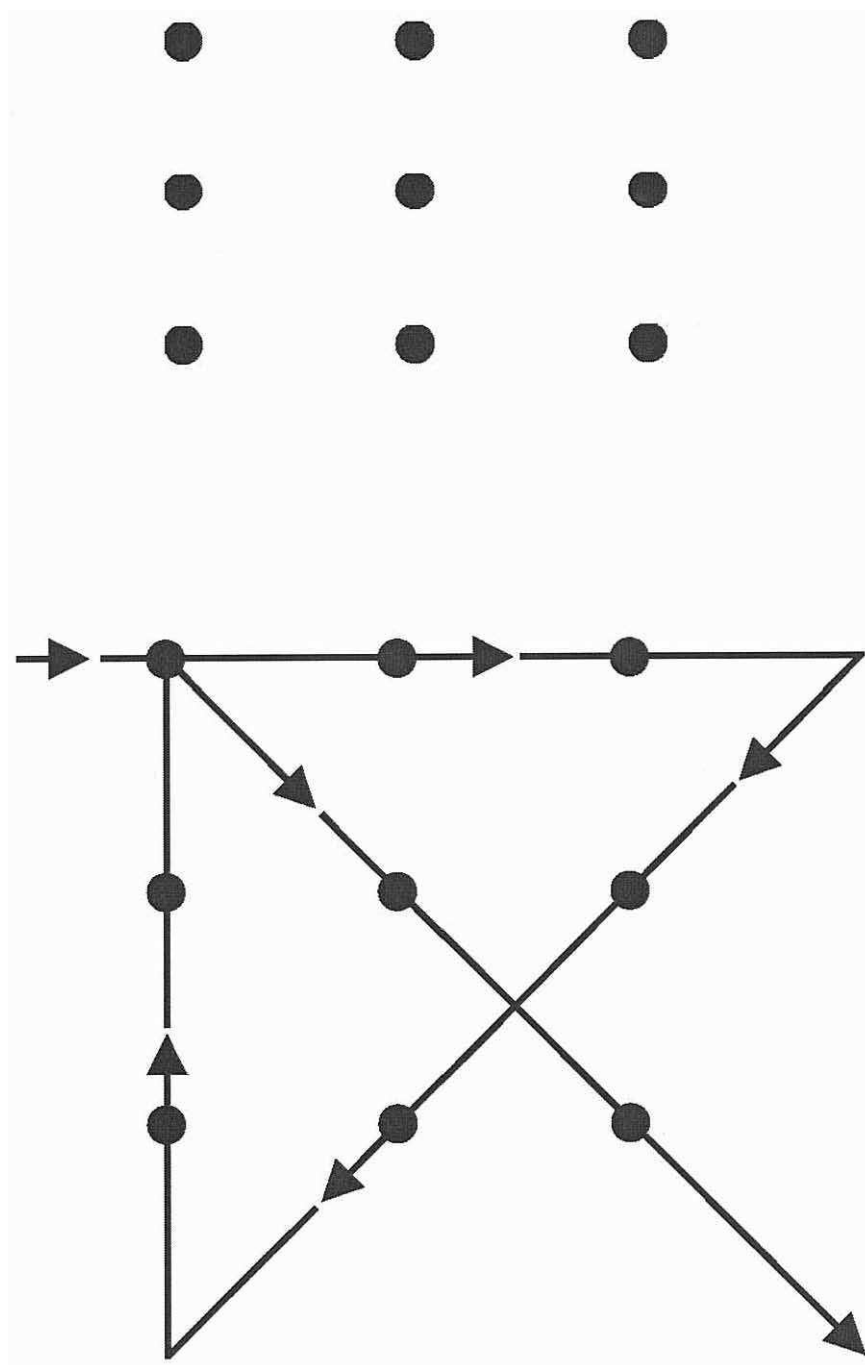
- La creatividad es la capacidad de diseñar, dar forma, fabricar o hacer algo de una manera nueva o diferente.
- Es la capacidad de encontrar soluciones innovadoras a problemas/necesidades y comercializarlas. La creatividad del empresario suele ser lo que determina el éxito o el fracaso de la empresa.
- La creatividad distingue a las empresas dinámicas y de gran crecimiento de las comunes y corrientes.
- Para ser creativos, los empresarios deben tener la mente y los ojos abiertos ante su entorno.

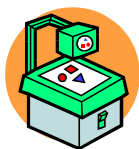


TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 5: Tema 1

Los nueve puntos

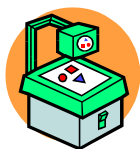




TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 5: Tema 1

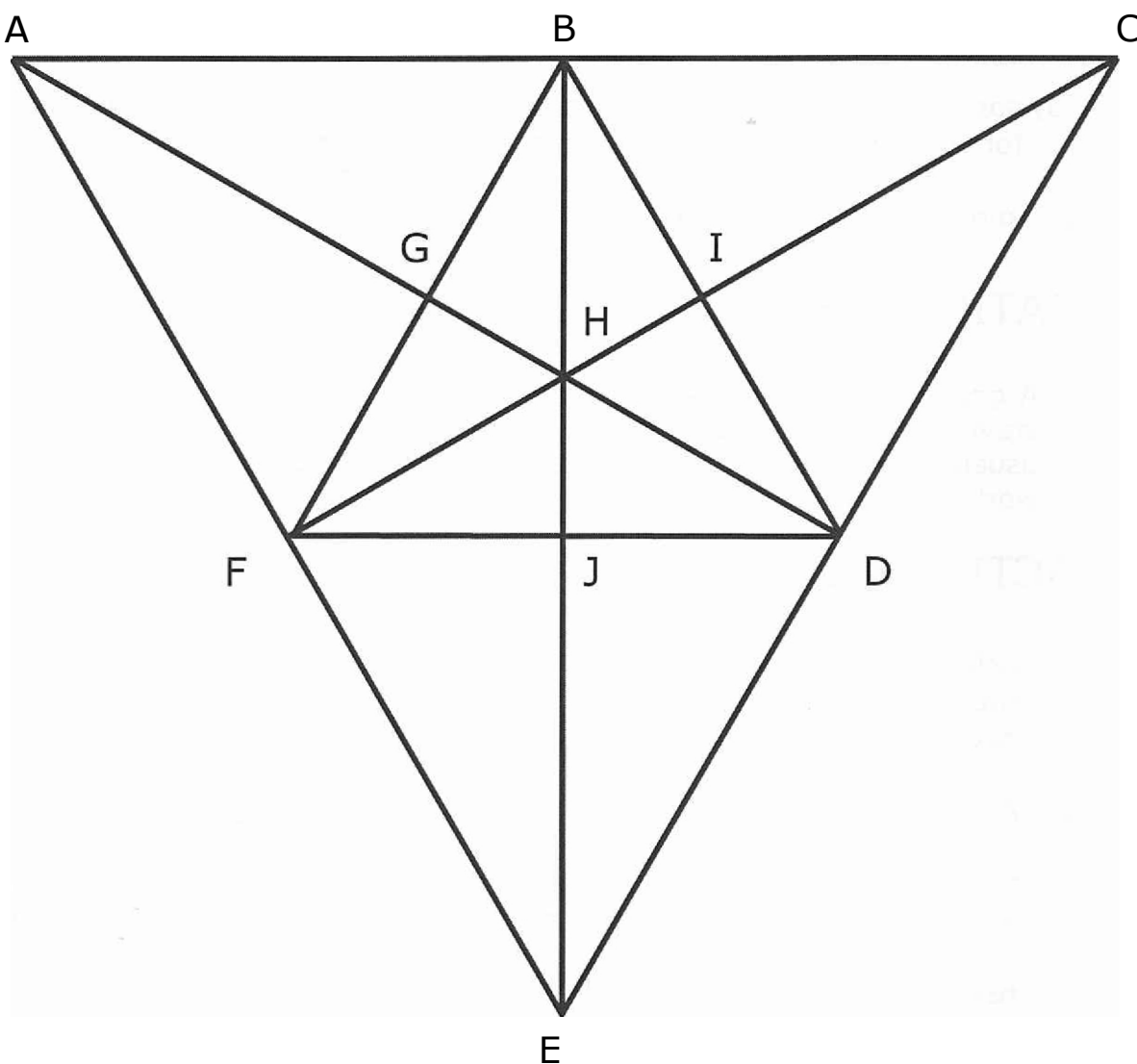
Cuadrados creativos



TRANSPARENCIA 4

MÓDULO 5: Tema 1

¿Cuántos triángulos hay en un triángulo?




I TEMA 2: **Generar ideas**

II TIEMPO ESTIMADO:

 4 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

-  Reconocer la importancia de una buena idea empresarial como requisito previo para iniciar un emprendimiento o para consolidar una empresa ya existente de manera satisfactoria.

IV JUSTIFICACIÓN:

Es fundamental tener una buena idea empresarial para embarcarse en un emprendimiento exitoso y para luego mantenerse competitivo. Sin embargo, las buenas ideas empresariales no se le ocurren al empresario de repente. Son más bien el resultado de mucho trabajo, esfuerzo y, generalmente, creatividad por parte del empresario.

V ACTIVIDADES:

1. Pida a los alumnos que definan “idea empresarial”. Escriba las respuestas en el pizarrón o en un rotafolio. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y comente los aspectos que no se hayan mencionado para llegar a la comprensión general del término.
2. Pida a los alumnos que indiquen por qué es importante generar ideas. Haga una lista de las respuestas en el pizarrón o en un rotafolio. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y compare la lista de los alumnos con los puntos que allí se sugieren. Diga a los alumnos que hombres y mujeres deben seleccionar las ideas de negocios basados en sus intereses y habilidades prescindiendo de las creencias de que ciertas actividades son “típicamente masculinas o femeninas”. Dialogue sobre los aspectos clave, incluso el hecho de que el desarrollo de ideas empresariales es necesario tanto antes como después de establecer la empresa. Luego los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1.
3. A continuación, deberán dar ejemplos de personas o empresas de su comunidad o de otro sitio que han tenido buenas ideas empresariales, y explicar las razones por las cuales consideran que son buenas ideas.
4. Pida a los alumnos que sugieran maneras de generar este tipo de ideas. Haga una lista de las respuestas en el pizarrón o en un rotafolio. Muestre la TRANSPARENCIA 3 y compárela con las respuestas de los alumnos. Organice

un debate sobre los temas principales e ilústrellos con ejemplos. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 2 y utilizarla para el debate en clase.

5. Use la TRANSPARENCIA 2 para recordarles el concepto y los principios de la lluvia de ideas. Para que practiquen el uso de la técnica, dígales que tienen sólo cinco minutos para pensar doce usos, al menos, para los siguientes artículos (elegir sólo uno): papel de diario viejo, ladrillos, ropa vieja, cajas (de cartón o madera), palos o varas, o cualquier otro objeto que prefiera.
6. Divida a los alumnos en grupos pequeños de cuatro o cinco y dígales que van a hacer un ejercicio para practicar los conceptos y las técnicas que han comentado hasta el momento. Utilice el EJERCICIO 1. Se puede realizar una competencia para elegir la mejor idea empresarial.

Consejos de género:

Los facilitadores deberían tomar nota si hombres y mujeres tienden a incluirse en ciertos tipos grupos o en torno a alguna idea de negocios en particular. ¿Las muchachas y los muchachos se expresan y participan igualmente en la lluvia de ideas? Los facilitadores deben estar listos para detectar posibles diferencias y resaltar cómo hombres y mujeres pueden beneficiarse mutuamente de las ideas

7. Traiga a la clase unos cuantos periódicos de diferentes editoriales (con fecha reciente). Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 2 en grupos de tres o cuatro y podrán utilizar los periódicos.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 5: Tema 2

¿Qué es una idea empresarial?

- Es la respuesta de una persona, un grupo de personas o una organización para resolver un determinado problema o para atender las necesidades que se perciben en el 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.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 5: Tema 2

¿Para qué generar ideas empresariales?

- Se necesita una idea excelente para crear una nueva empresa.
- Las ideas empresariales deben responder a las necesidades del mercado.
- Deben responder a las carencias y necesidades cambiantes de los consumidores.
- Ayudan a los empresarios a mantenerse a la cabeza de la competencia.
- Utilizan la tecnología para hacer las cosas de una mejor manera.
- Se necesitan ideas empresariales porque el ciclo de vida de los productos es limitado.
- Ayudan a que la empresa funcione de manera eficaz y eficiente.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 5: Tema 2

¿Por qué generar ideas empresariales?

Existen muchas razones por las cuales un empresario o un emprendedor (futuro empresario) deben generar ideas empresariales. A continuación, se incluyen algunas:

- **Necesita tener una idea**, y que sea buena, para los negocios. Como se indicó anteriormente, veremos que una buena idea es fundamental para el éxito de un emprendimiento comercial, tanto en sus inicios como posteriormente, a fin de mantenerse competitivo.
- **Para responder a las necesidades del mercado.** Los mercados se componen básicamente de clientes que tienen necesidades y carencias que esperan ser atendidas. Las personas o empresas que son capaces de cumplir con esos requisitos, recibirán una recompensa.
- Los **cambios en la moda y los requisitos** brindan oportunidades a los empresarios para responder a la demanda con nuevas ideas, productos y servicios.
- **Para mantenerse a la cabeza de la competencia.** Recuerda, si no se te ocurren ideas, productos y servicios nuevos, se le ocurrirán a la competencia. El desafío es ser diferente o mejor que los demás.
- **Para explotar la tecnología y hacer las cosas de una mejor manera.** La tecnología se ha convertido en una herramienta competitiva importantísima en los mercados de hoy en día, y su nivel de cambio obliga a muchas empresas a ser innovadoras permanentemente. Existen muchas compañías en todo el mundo que trabajan en la industria de la electrónica y los artefactos del hogar y que lanzan al mercado decenas de productos cada mes. Para estas empresas y muchas otras del mercado mundial actual, es fundamental ser capaces de generar ideas empresariales novedosas.
- **Por el ciclo de vida de un producto.** Todo producto tiene una vida limitada. Como se observa en el gráfico del ciclo de vida del producto, incluso los productos nuevos terminan volviéndose obsoletos o pasados de moda. Por eso, es necesario planear la creación de nuevos productos y su desarrollo. La prosperidad y el crecimiento de una empresa depende de su habilidad para introducir nuevos productos y manejar su desarrollo.
- **Extender el riesgo y permitir el fallo.** En relación con el concepto del ciclo de vida del producto, existe el hecho de que más del 80 % de los productos nuevos no funcionan. Por ello, es necesario que las empresas intenten distribuir el riesgo, generando siempre nuevas ideas y así poder permitirse que ocurran fallos ocasionales.



TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 5: Tema 2

Fuentes de ideas empresariales

- Pasatiempos/intereses personales.
- Competencias personales y experiencia.
- Franquicias.
- Medios de comunicación social (periódicos, revistas, TV e Internet).
- Exposiciones empresariales.
- Encuestas.
- Quejas de los clientes.
- Cambios en la sociedad.
- Lluvia de ideas.
- Ser creativo.



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 5: Tema 2

Generar una idea empresarial

Tener una buena idea empresarial es esencial, o incluso un requisito previo, para cualquier emprendimiento comercial que busque ser exitoso. Sin embargo, las buenas ideas de negocio no se le ocurren al empresario de repente. Son más bien el resultado de un esfuerzo y trabajo arduo para generar, identificar y evaluar ideas que pueden desembocar en una oportunidad de negocio.

¿Qué es una idea empresarial?

Es la respuesta de una persona, un grupo de personas o una organización para resolver un determinado problema o para atender a las necesidades que se perciben en el 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. No obstante, se deben señalar dos conceptos importantes:

- (a) si bien es un requisito previo, la idea empresarial es solo una herramienta;
- (b) la idea en sí misma, independientemente de lo buena que sea, no es suficiente para que el negocio funcione.

En otras palabras, sin desmerecer su importancia, una idea es solamente una herramienta que tiene que ser desarrollada y transformada para que pueda crear una oportunidad de negocio viable. Es posible que de 30 ideas empresariales, sólo una brinde una oportunidad de negocio buena.

¿Qué es la creatividad?

Es la capacidad de diseñar, dar forma, fabricar o hacer algo de una manera nueva o diferente. Frecuentemente, la capacidad de encontrar soluciones creativas a necesidades/problemas y comercializarlas bien marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en los negocios. También distingue a las empresas dinámicas y de gran crecimiento de las comunes y corrientes. Los verdaderos empresarios exitosos tienen creatividad para identificar un producto, un servicio o una idea empresarial nueva y transformarlos en una oportunidad de negocio. Para ser creativo, debes tener la mente y los ojos abiertos cuando utilices las fuentes de ideas empresariales que se explican a continuación y para aplicar sus técnicas.

Fuentes de ideas empresariales

Hay millones de empresarios en todo el mundo que aseguran que existen muchas fuentes potenciales de ideas empresariales. A continuación, se presentan brevemente algunas de las más útiles.

Pasatiempos/intereses

Un pasatiempo es la actividad u ocupación que preferimos realizar en nuestro tiempo libre. Tener un pasatiempo o un determinado interés ha llevado a mucha gente a fundar empresas. Si, por ejemplo, te gustan los videojuegos, la cocina, la música, los viajes, el deporte o la actuación (por decir algunos), podrías ser capaz de desarrollar este pasatiempo/interés de modo que se convierta en un negocio. Así, si disfrutas viajar, actuar y/o ser un buen anfitrión, podrías considerar dedicarte al turismo, una de las industrias más importantes a nivel mundial.

Competencias personales y experiencia

Más de la mitad de las ideas que derivan en negocios exitosos provienen de experiencias en el ámbito de trabajo. Por ejemplo, un mecánico que tenga experiencia trabajando para un taller grande y que finalmente decida crear su propio taller de reparación de vehículos o empresa de venta de automóviles usados. Así, el curriculum de los emprendedores (empresarios en potencia) puede desempeñar un papel importantísimo a la hora de decidir la creación de una empresa y el tipo de emprendimiento que será. Sus competencias y experiencia son, probablemente, los recursos más importantes con los que cuenta, no sólo para generar ideas sino también para capitalizarlas y transformarlas en una buena oportunidad de negocio.

Franquicias

Una franquicia es un acuerdo por el cual el fabricante o el único distribuidor de una marca comercial, producto o servicio cede sus derechos exclusivos para que sean distribuidos localmente a minoristas independientes, a cambio del pago de derechos y la voluntad de ajustarse a los procedimientos operativos establecidos. Puede haber distintos tipos de franquicia, pero las que son de interés a los emprendedores son las que brindan un nombre, una imagen y un método para hacer negocios, así como sus procedimientos operativos.

En los años noventa, las franquicias crecieron enormemente, convirtiéndose en un tipo de negocio muy común para millones de empresas incipientes de Estados Unidos y Europa. En esa misma década, había más de 2000 tipos de negocio de franquicia, lo que representaba un ingreso por ventas anual de más de 300 mil millones de dólares estadounidenses y cerca de un tercio de las ventas al por menor de Estados Unidos. Existen varios directorios y guías de referencia, así como también asociaciones, tales como la Asociación Internacional de Franquicias, donde se puede obtener más información sobre las mismas.

Medios de comunicación social

Constituyen una gran fuente de información, ideas y, frecuentemente, oportunidades. Los periódicos, las revistas, la televisión e Internet son algunos ejemplos de medios de comunicación social. Si te detienes, por ejemplo, en los anuncios comerciales de un periódico o revista, es posible que encuentres empresas o negocios que estén a la venta. Una forma de convertirte en empresario es comprar una empresa ya existente.

Por otro lado, la prensa escrita, Internet o los documentales de televisión pueden informar sobre los cambios de la moda o necesidades concretas de los consumidores. Por ejemplo, puedes leer o escuchar que cada vez les interesa a más personas comer

sanamente o mantener un buen estado físico.

También es posible encontrar anuncios que solicitan la prestación de ciertos servicios basados en capacidades específicas, como por ejemplo la contabilidad, el catering o la seguridad. También podrías descubrir un nuevo concepto de negocio, pero en este caso, necesitarás inversionistas.

Exposiciones

Otra forma de encontrar ideas para montar un negocio es asistir a exposiciones, ferias y demostraciones. En general, se les hace propaganda en la radio o en el periódico. Si acudes a este tipo de eventos regularmente, no sólo descubrirás nuevos productos y servicios, sino que también conocerás a los representantes de ventas, fabricantes, mayoristas, distribuidores y concesionarios de franquicias. Suelen ser excelentes fuentes de ideas empresariales e información, y podrán ayudarte a iniciar tu negocio. Algunos de los presentes pueden, incluso, estar buscando a alguien exactamente como tú para ser su socio en una empresa.

Encuestas y sondeos

El punto central de una nueva idea empresarial debe ser el cliente. Las necesidades y carencias del cliente, que son el fundamento de un nuevo producto o servicio, pueden determinarse a través de una encuesta o de sondeos de opinión. Estos pueden llevarse a cabo de manera formal, con un cuestionario, entrevistas o mediante la observación, o de manera informal, conversando con la gente.

Se puede empezar hablando con la familia y amigos para averiguar qué producto o servicio creen que se necesita o se desearía tener pero que no existe en el mercado. También, por ejemplo, se les puede preguntar si están insatisfechos con algún producto o servicio existente y qué mejoras o cambios les gustaría hacer. Puedes hablar con personas que sean parte de la cadena de distribución, es decir, los fabricantes, mayoristas, distribuidores, intermediarios y minoristas. Puede ser útil preparar una serie de preguntas e incluirlas en un cuestionario o utilizarlas en una entrevista. Por su contacto cercano con los clientes, estas personas tienen una buena percepción de lo que se requiere y lo que se puede vender bien o no. Por último, se debería hablar con todos los clientes posibles (tanto los clientes existentes como los potenciales). Cuanta más información se recabe de ellos, mejor.

Además de hablar con las personas, se puede obtener información mediante la observación. Por ejemplo, para tomar la decisión de abrir una tienda en una calle en particular, se puede observar y contar la cantidad de gente que pasa por ahí en determinados días y comparar ese número con otras calles. Si hay interés en una zona frecuentada por turistas, podrías intentar vender productos de una empresa de artesanías. También hay que observar si existen restaurantes u hoteles de determinada calidad en una ruta turística o de una ciudad en particular.

Una manera de asegurarse de que no se está pasando por alto ideas empresariales nuevas es estar alerta todo el tiempo a las necesidades de los clientes. Un ejemplo ingenioso es el de un empresario de artículos para fiesta; parece ser que antes de montar su empresa asistió a todas las fiestas habidas y por haber preguntando si alguno de los objetos que estaban utilizando no cumplía adecuadamente con su supuesto propósito. Otro empresario, que produce juguetes, se dedicó a observar y analizar a los hijos de un pariente mientras jugaban, buscando ideas para llenar un nicho del mercado.

Quejas

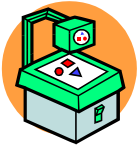
Las quejas y frustraciones de los clientes han conducido a la creación de varios productos y servicios nuevos. Cada vez que un consumidor o cliente se queje vehementemente de un producto o servicio, o cuando escuche a alguien decir "Ojalá hubiera..." o "Si existiera un producto/servicio que pudiera...", tendrá una idea de negocio en potencia. Puede ser una idea para establecer la competencia (una empresa "rival") que ofrece un producto o servicio mejor, o puede tratarse de un nuevo producto o servicio que puede vender a la empresa en cuestión y/o a otros.

Cambio

El mundo cambia constantemente. El cambio puede ser una amenaza, sin embargo, la mayoría de los empresarios considera que es un desafío y una oportunidad para inducir nuevas necesidades de productos y servicios. Un empresario innovador siempre responde frente a los cambios de manera positiva.

Lluvia de ideas

Es una técnica para resolver problemas de manera creativa, así como también para generar ideas. Su objetivo es generar todas las ideas que sea posible.



TRANSPARENCIA 4

MÓDULO 5: Tema 2

Lluvia de ideas

Es una técnica para resolver problemas de manera creativa, así como también para generar ideas. Su objetivo es generar todas las ideas que sea posible.

Se suele comenzar con una pregunta clave o el planteamiento de un problema. Cada idea lleva a otra o a más ideas suplementarias. Como resultado, tendrá una buena cantidad de ideas empresariales.

LAS CUATRO REGLAS DE LA LLUVIA DE IDEAS:

- No criticar ni juzgar las ideas de los demás.
- Dar rienda suelta a la imaginación; incluso las ideas que parecen locas o descabelladas son bienvenidas.
- Preferir la cantidad; cuantas más ideas, mejor.
- Combinar y mejorar las ideas de los demás.



EJERCICIO 1

MÓDULO 5: Tema 2

Identificar ideas empresariales

Introducción

- Una idea empresarial es el requisito previo para cualquier emprendimiento comercial que pretenda ser exitoso. Sin embargo, las buenas ideas de negocio no se le ocurren al empresario repentinamente. Son más bien el resultado de su esfuerzo y, generalmente, de su creatividad.
- Encontrar una buena idea es el primer paso para transformar el deseo y la creatividad del empresario en una oportunidad de negocio.
- Hay numerosas fuentes de buenas ideas. Sin embargo, para encontrar una, el empresario debe tener la mente y los ojos abiertos para estar alerta y detectar oportunidades.
- Independientemente de lo buena que pueda ser una idea, sigue siendo sólo una herramienta. Hay que desarrollarla y transformarla para convertirla en una oportunidad de negocio viable.

Actividad 1

Cada estudiante deberá escribir las competencias (experiencia, formación, conocimientos, pasatiempos) que tiene y que pueden ayudarlo a iniciar un negocio; por ejemplo: la restauración, la soldadura, la programación informática, la experiencia secretarial, etc.

Actividad 2

Divida la clase en grupos pequeños según los pasatiempos e intereses que han enumerado sus integrantes. A continuación, cada grupo deberá elegir la mejor idea para transformarla en un negocio. Los integrantes del grupo deberán negociar esto entre ellos. En una hoja aparte, deberán describir su idea empresarial, con inclusión de los detalles del producto o servicio y los posibles clientes. Cada grupo tendrá 15 minutos para realizar esta tarea. Luego tendrán cinco minutos para presentar su idea al resto de la clase.



EJERCICIO 2

MÓDULO 5: Tema 2

Medios de comunicación social: periódicos y revistas

*El grupo deberá identificar siete ideas empresariales a partir de los artículos y la sección de anuncios comerciales de un periódico o revista. La sección comercial posiblemente incluya anuncios de empresas o máquinas que están a la venta, mientras que los artículos describen nuevos tipos de empresas o anuncian cambios en la moda o en las necesidades de los consumidores. **Posteriormente, deberán justificar** por qué les interesa cada una de las ideas elegidas. Tienen 20 minutos para realizar esta tarea.*

Idea empresarial	Razón(es) del interés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

I TEMA 3: **Identificar y evaluar oportunidades de negocio**

II TIEMPO ESTIMADO:

 3 horas/sesiones


III OBJETIVO ESPECÍFICO:

 Identificar y evaluar oportunidades de negocio.

IV JUSTIFICACIÓN:

La capacidad de reconocer una oportunidad de negocio y la habilidad de responder a ella de manera efectiva es la base para iniciar y mantener un emprendimiento exitoso. También es una característica de los empresarios que tienen logros. No solo supone generar ideas o identificar oportunidades, sino también analizarlas y evaluarlas para seleccionar las propuestas más viables y atractivas.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán definir el término “oportunidad de negocio”. Mostrar la TRANSPARENCIA 1 para aclararlo. En el proceso, establecer la diferencia entre una idea y una oportunidad.
2. Pida a los alumnos que hagan una lista de factores que intervienen en la identificación y la evaluación de una oportunidad de negocio. Compare la lista con la TRANSPARENCIA 2. Seguidamente, los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 que les servirá de base para la discusión.
3. Invite a un empresario para que hable con los alumnos sobre cómo encontró su idea y oportunidad de negocio y la transformó en un emprendimiento exitoso.
4. Pídale a alguien de la comunidad local o de una organización regional/nacional - tal como un centro de promoción de la inversión, una organización de empleadores, la junta local/departamental de desarrollo económico, un organismo de promoción de la empresa, la universidad o el politécnico, la comunidad empresarial o una empresa consultora - que venga a hablar en clase sobre oportunidades de negocio.
5. Divida a la clase en grupos. Pídeles que hagan un cuestionario simple para entrevistar a un empresario. Luego cada grupo deberá visitar y hablar con un empresario exitoso. La entrevista debe centrarse en:
 -  cómo generó el empresario su idea de negocio,

- cómo identificó o reconoció la oportunidad de negocio,
- cómo evaluó dicha oportunidad y
- cómo la transformó en una empresa que funciona bien.

Durante la entrevista, cada grupo deberá también recoger información de base sobre el empresario y su empresa, como por ejemplo el tipo de negocio, la cantidad de empleados, la fecha de fundación, etc. Los integrantes del grupo deberán negociar y organizar todo el proceso por sí mismos, aunque el facilitador podrá ayudarlos si fuera necesario. Cuando hayan terminado el ejercicio, cada grupo preparará un informe que presentará al resto de la clase.

6. Por último, saque algunas conclusiones del ejercicio y destaque los principales temas de la lección:
 - A. La capacidad de reconocer una oportunidad de negocio y la habilidad de responder a ella de manera efectiva es la base para iniciar y mantener un emprendimiento exitoso. Esto no sólo supone generar ideas o identificar oportunidades, sino también analizarlas y evaluarlas para seleccionar las propuestas más viables y atractivas.
 - B. Una oportunidad de negocio puede definirse como una idea o propuesta de inversión atractiva que ofrece la posibilidad de obtener una ganancia económica a la persona que asume el riesgo. Dichas oportunidades son la reacción a las necesidades del cliente y llevan al desarrollo de un producto o servicio que crea valor agregado para sus compradores y usuarios finales.
 - C. Una buena idea no necesariamente es una buena oportunidad de negocio. Hay que considerar, por ejemplo, que más del 80 % de los productos nuevos no funcionan. Por lo tanto, es importante analizar y evaluar bien todas las ideas y oportunidades.
 - D. No es fácil identificar y evaluar oportunidades de negocio. Sin embargo, es necesario hacerlo si se quiere reducir al mínimo el riesgo de fracaso. Supone, en esencia, determinar los riesgos potenciales contra las ganancias potenciales.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 5: Tema 3

¿Qué es una oportunidad de negocio?

Una oportunidad de negocio puede definirse como una idea o propuesta de inversión atractiva que ofrece la posibilidad de obtener una ganancia económica a la persona que asume el riesgo.

Dichas oportunidades son la reacción a las necesidades del cliente y llevan al desarrollo de un producto o servicio que crea valor agregado para sus compradores y usuarios finales.

Diferencia entre ideas y oportunidades

- Una buena idea no necesariamente es una buena oportunidad de negocio. Hay que considerar, por ejemplo, que más del 80 % de los productos nuevos no funcionan.
- Entonces, ¿qué hace que una idea se transforme en una oportunidad de negocio?
- Simplemente plantearla en términos económicos: los **Ingresos** deberán exceder los **Costos** para que exista una **Ganancia**.
- Es preciso examinar detenidamente las características de una buena oportunidad de negocio.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 5: Tema 3

Identificar oportunidades de negocio

Una de las características de los empresarios exitosos es mirar, buscar y reaccionar frente a las oportunidades. Es también la base para iniciar y llevar adelante emprendimientos que funcionen bien. No sólo supone generar ideas o identificar oportunidades, sino también analizarlas y evaluarlas para seleccionar las propuestas más viables y atractivas.

¿Qué es una oportunidad de negocio?

Puede definirse simplemente como una idea o propuesta de inversión atractiva que ofrece la posibilidad de obtener una ganancia al inversor o a la persona que asume el riesgo. Los requisitos del cliente determinan dichas oportunidades y llevan al desarrollo de un producto o servicio que crea valor agregado para sus compradores y usuarios finales.

Sin embargo, una buena idea no es necesariamente una buena oportunidad de negocio. Por ejemplo, usted puede haber inventado un producto brillante desde el punto de vista técnico, pero es posible que el mercado aun no esté listo para recibirlo. O quizás la idea sea atinada, pero existe demasiada competencia o los recursos necesarios son tantos que no vale la pena desarrollarla. A veces incluso el mercado puede estar listo para la idea, pero las ganancias no son suficientes en relación con la inversión. Para ser más claros: hay que tener en cuenta el hecho de que más del 80 % de todos los productos nuevos, no funcionan. Seguramente, a los inventores (y a quienes los apoyaron) les parecía una buena idea, sin embargo, claramente no logró superar la prueba del mercado.

Entonces, ¿qué hace que una idea se transforme en una oportunidad de negocio? Una respuesta simplificada puede ser que el ingreso sea mayor que los costos y que genere una ganancia. En la práctica, hay que abarcar más aspectos y tener en cuenta los factores que se incluyen a continuación.

Características de una buena oportunidad de negocio

Para que sea una buena oportunidad de negocio, tiene que cumplir, o ajustarse a los siguientes criterios:

- **Demanda real:** responder a las necesidades o requisitos no colmados de clientes que tienen la capacidad y la voluntad de comprar.
- **Ganancia sobre la inversión:** proporcionar una ganancia o recompensa aceptable por el riesgo y esfuerzo asumidos.
- **Ser competitiva:** igual o mejor (desde el punto de vista del cliente) que otros productos o servicios disponibles.
- **Cumplir con los objetivos:** alcanzar las metas y aspiraciones de la persona o la organización que asumió el riesgo.

- **Disponibilidad de recursos y competencias:** el empresario es capaz de obtener los recursos necesarios.

Evaluar las oportunidades de negocio

Una vez que se han identificado las ideas y oportunidades, es preciso analizarlas y evaluarlas para determinar su viabilidad. No es una tarea fácil, pero, al mismo tiempo, es extremadamente importante evaluar las oportunidades de negocio. Esto permite establecer bien la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre hacer una fortuna y perderlo todo. Si bien este ejercicio no garantiza el éxito, desde luego ayuda a reducir al mínimo los riesgos y las probabilidades de fracaso.

Supone, en esencia, determinar los riesgos y las ganancias/recompensas contemplados en los factores que se explican a continuación.

Industria y mercado

La pregunta clave a contestar es si existe un mercado para la idea. Un mercado en este contexto consiste en los clientes – potenciales o reales – que tienen necesidades y carencias y la capacidad de comprar el producto o servicios que tú pretendes vender. También hay que considerar si las carencias del cliente pueden ser atendidas a un buen precio, en el lugar correcto y de manera oportuna.

Otra consideración importante es el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento. En una situación ideal, el mercado sería grande y en crecimiento, lo que permitiría que una pequeña porción del mismo represente un volumen de ventas significativo y en aumento.

Para realizar este ejercicio de evaluación, el futuro empresario debe recabar información. Si algún emprendedor cae en la tentación de pensar que esto supone demasiado trabajo y esfuerzo, puede animarse un poco con el dicho de que los datos disponibles sobre el mercado (tamaño, características, competidores, etc.) suelen ser inversamente proporcionales al potencial real de una oportunidad. En otras palabras, si los datos del mercado están fácilmente disponibles y si muestran claramente un potencial significativo, entonces es probable que muchos de los competidores entren en el mercado, haciendo que la oportunidad ya no sea tan buena. Existen numerosas fuentes de información impresa (también denominadas fuentes secundarias) en las bibliotecas, las cámaras de comercio, los centros de promoción de inversiones, los ministerios estatales, las universidades, las embajadas extranjeras, Internet, la prensa escrita, etc.

Además de lo mencionado antes, es preciso obtener información desde la fuente misma (también denominada fuente primaria), entrevistando a personas clave, tales como los clientes y los proveedores. En ese caso, deberá llevar a cabo un trabajo de encuesta.

Tiempo de apertura de la "ventana de oportunidades"

Se dice que las oportunidades siempre tienen una "ventana". Esto significa que están allí, pero que no permanecen abiertas indefinidamente. Los mercados crecen a ritmos diferentes en el tiempo, y cuando un mercado crece y se afianza, las condiciones para el éxito no son las más favorables. En consecuencia, es importante saber cuándo es el momento oportuno. Lo que hay que hacer, entonces, es determinar el período de tiempo durante el cual la ventana permanecerá abierta, y si la oportunidad puede crearse o aprovecharse antes de que se cierre.

Objetivos personales y competencias del empresario

Una pregunta importante que debe hacerse cualquier persona que emprenda un negocio es si realmente quiere llevar adelante ese negocio en particular. La motivación personal es una condición esencial para ser un empresario exitoso. A menos que la persona esté realmente convencida de querer llevar adelante ese tipo de negocio, no debería aventurarse a emprenderlo.

También se puede plantear una pregunta similar sobre si el emprendedor tiene las competencias (es decir, el conocimiento, las habilidades y las aptitudes) necesarias para cumplir con los requisitos del negocio y, si no las tiene, si es capaz de conseguirlas integrando a más personas. Muchos propietarios/gerentes de pequeñas empresas han iniciado su negocio a partir de la fortaleza de sus propias habilidades y destrezas.

Cuando se combinan los aspectos anteriores, se debe determinar si los requisitos del negocio se adecuan bien a lo que el empresario quiere o desea. Esto no es solamente importante para tener éxito, sino también para que el empresario sea feliz. Como dice el dicho, "el éxito es tener lo que uno quiere; la felicidad es querer lo que uno tiene".

Equipo de gerencia

En muchos emprendimientos, especialmente aquellos en los que hay un capital importante en juego, mucho riesgo, mercados sofisticados y mucha competencia, el equipo de gerencia constituye la dimensión más importante que determina el éxito de una empresa. La experiencia y las competencias que posea el equipo en ese sector o en un sector afín, suelen determinar el éxito o fracaso de una nueva empresa. Esto explica por qué los capitalistas de los emprendimientos o las personas que financian empresas hacen tanto hincapié en el factor gerencia. Los inversionistas suelen decir que prefieren tener una buena gerencia y una idea/producto/servicio mediocre que una idea/producto/servicio brillante y una mala gerencia.

Competencia

Para que una oportunidad sea atractiva, debe tener una ventaja competitiva única. Por ejemplo, una empresa puede crear una ventaja competitiva si baja los costos en materia de producción y comercialización o, mejor aun, si la empresa ofrece mejor calidad. Además, si existen obstáculos para ingresar a un mercado (que pueden tomar la forma de grandes sumas de capital exigido, protecciones como patentes o requisitos reglamentarios, ventajas contractuales como derechos exclusivos a un mercado o con un proveedor), pueden marcar la diferencia entre la decisión de invertir o no. Si una empresa no logra mantener a sus posibles competidores fuera de su mercado, o si se enfrenta a obstáculos para entrar en otro, es posible que la oportunidad no sea tan

atractiva para posibles inversionistas.

Capital, tecnología y otros recursos requeridos

La disponibilidad y el acceso al capital, la tecnología y otros recursos, tales como las competencias, determinan hasta qué punto perseguir ciertas oportunidades. Como regla general, cuanto más difícil sea obtener los recursos requeridos, más atractiva resultará la propuesta para los inversionistas, siempre y cuando exista, claro está, un mercado para la idea, el producto o el servicio. A modo de ejemplo, aunque comercializar un producto de avanzada con base en una tecnología patentada no garantiza el éxito, sin duda crea una ventaja competitiva formidable.

Entorno empresarial

El entorno donde operará la empresa tiene una gran influencia sobre el grado de atractivo que una oportunidad pueda tener para los inversionistas. Por entorno empresarial se entiende no solamente el ambiente físico, que cada vez es más importante, sino también el contexto político, económico, geográfico, jurídico y normativo. La inestabilidad política, por ejemplo, hace que las oportunidades de negocio sean poco atractivas en muchos países, particularmente para los emprendimientos que exigen una gran inversión y un largo período para recuperarla. Del mismo modo, la inflación y las fluctuaciones en el tipo de cambio, o un sistema judicial frágil, no son entornos propicios para establecer un negocio, incluso si las posibles ganancias son elevadas. La falta de infraestructura y servicios (por ejemplo calles, electricidad, suministro de agua, telecomunicaciones, transporte e incluso escuelas y hospitales) también afectan el atractivo para los inversionistas, de una oportunidad en un determinado entorno.

Plan de negocio

El proceso de examinar los factores antes mencionados suele ser el primer paso para desarrollar un plan de negocio. Los inversores y prestamistas pueden exigir que se consideren estas cuestiones y se presenten en la forma de un plan.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 5: Tema 3

Identificar y evaluar oportunidades de negocio

- No es una tarea fácil. Es posible que de 30 ideas empresariales, sólo una brinde una oportunidad de negocio buena.

- Una buena oportunidad de negocio debe tener en cuenta:
 - la industria, el mercado y la demanda real de un producto o servicio;
 - el tiempo de apertura de la “ventana de oportunidades”;
 - los objetivos personales y las competencias del empresario;
 - el equipo de gerencia (recursos humanos);
 - la competencia;
 - el capital, la tecnología y demás recursos requeridos; y
 - el entorno empresarial (política, economía, sistema jurídico, normas del gobierno, etc.).