

INS**PY**RAME**UE**



Este proyecto está
cofinanciado por la
Unión Europea



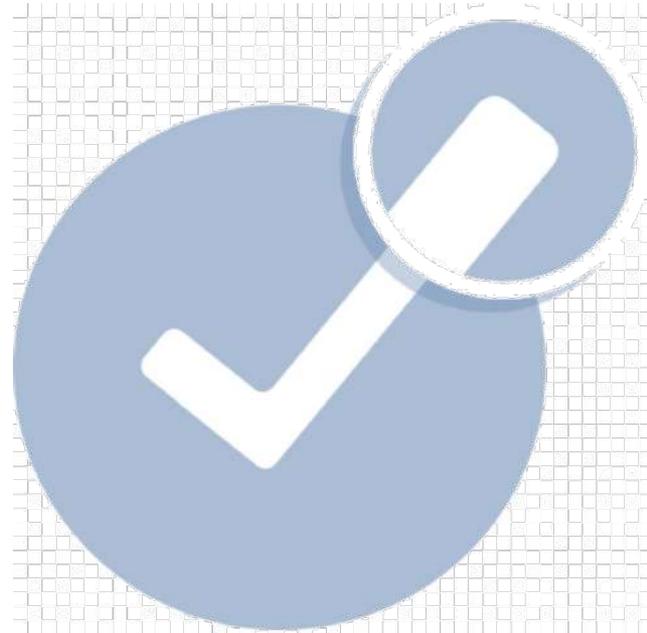
Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay



Eurocámara Uruguay

Primeros Pasos para Jóvenes Emprendedores

- Validación y ajuste de Ideas de negocio
 - Análisis del entorno
 - Competencia
 - Mercado
 - Proveedores
 - Análisis interno
- Objetivos estratégicos
y Plan de Acción



Yo viví esta experiencia...

Y me fue... mal!



La belleza está en tu interior

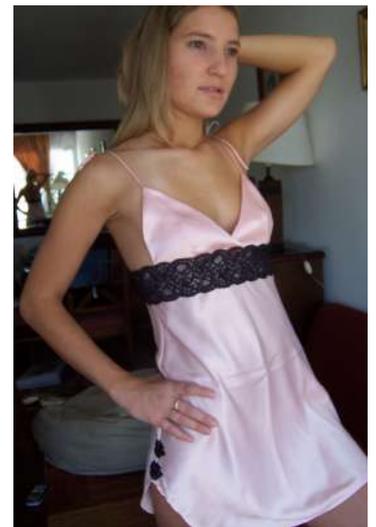
menoca

camisones



710 87 40/
099 20 86 68

www.menoca.com.uy
info@menoca.com.uy



Sobre Menoca

- Surge por la búsqueda de un ajuar para el casamiento
- 2 socias amigas desde siempre
- Proveedor: alta costura en atlántida, telas Encatex, packing bolsas de papel blancas con tarjeta pegada y etiqueta en prendas
- Competencia: Si Si – Marianne – Lumiere – Srta Peel – Caro Cuore, intentos individuales sin éxito de traer Victoria Secret
- Entorno: auge diseño uruguayo, espacios multimarca, economía en crecimiento (5-7%), tendencia decreciente de matrimonios (12415 en Uruguay, 5838 en Mdeo en 2006), surgía facebook en el medio pero no se utilizaba para vender.
- Interno: disponibilidad total de una de las socias y medio tiempo de otra. Conocimientos de diseño de una socia y de marketing y gestión de otra. Sitio web y dominio propio, plan de marketing, pocos recursos, margen justo, stock de diseños que no se vendieron, presencia en medios especializados (tucasamiento.com, revista bodas, tufiesta.com), mailings. Canales: ferias puntuales, espacios multimarca, A Flor de Piel, venta en domicilio y algunas en Young y Chile.

¿Por qué no funcionó?

- Escasa disponibilidad de una de las socias, por situación personal y de la que vendía por motivos laborales.
- Margen estrecho no le permitía formalizarse y eso repercutía en las posibilidades de dar el salto en canales de venta.
- Escasa inversión en medios, implicaba esfuerzos artesanales cuyo costo beneficio no valían la pena.
- NSE medio y medio alto en nicho bodas, es un mercado atractivo?

DESAFIO PARA EL TALLER...



¿Cómo ajustamos
la idea y el
negocio para
relanzarlo?

Técnica de los ocho factores

(para validar ideas)

- Se realizan ocho preguntas claves para evaluar cada idea y se asignan puntos a las respuestas en función del rango determinado.
- Las ocho preguntas son las siguientes:
 1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos)
 2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea? (0-20 puntos)
 3. ¿Cuán buena es mi oportunidad para realizarla? (0-20 puntos)
 4. ¿En qué medida se ajusta en su temporalización? (0-5 puntos)
 5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea? (0-10 puntos)
 6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea? (0-10 puntos)
 7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas? (0-5 puntos)
 8. ¿Cuán diferente o única es esta idea? (0-10 puntos)
- Según el puntaje que se obtenga será el grado de desarrollo o madurez de la idea (el puntaje máximo es 100 puntos, por lo cual puede considerarse que un puntaje menor de 50 indica que la idea no está madura o que podría descartarse).
- Esta técnica puede usarse en grupo o individualmente.

¿Para qué validar mi idea?



Ejemplo de análisis del entorno externo



Ejemplo de análisis interno: fortalezas y debilidades



Ejemplo canal de distribución



Ejemplo consistencia de la propuesta hacia el potencial cliente

Errores comunes



Falta de Planificación estratégica:

- Proceso de reflexión y desarrollo de la idea
- Análisis del entorno
- Análisis interno
- Marketing mix
- Operaciones
- Proyecciones financieras



Enamorarse de la idea

- Impacto en proyecciones de ventas
- Impacto en costos de la idea
- Impacto en resultados



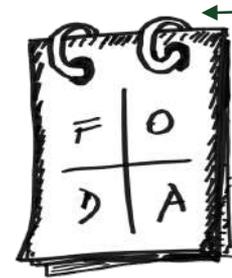
Revisión de las
declaraciones de
Misión y Visión



FACTORES
CRITICOS DE
EXITO

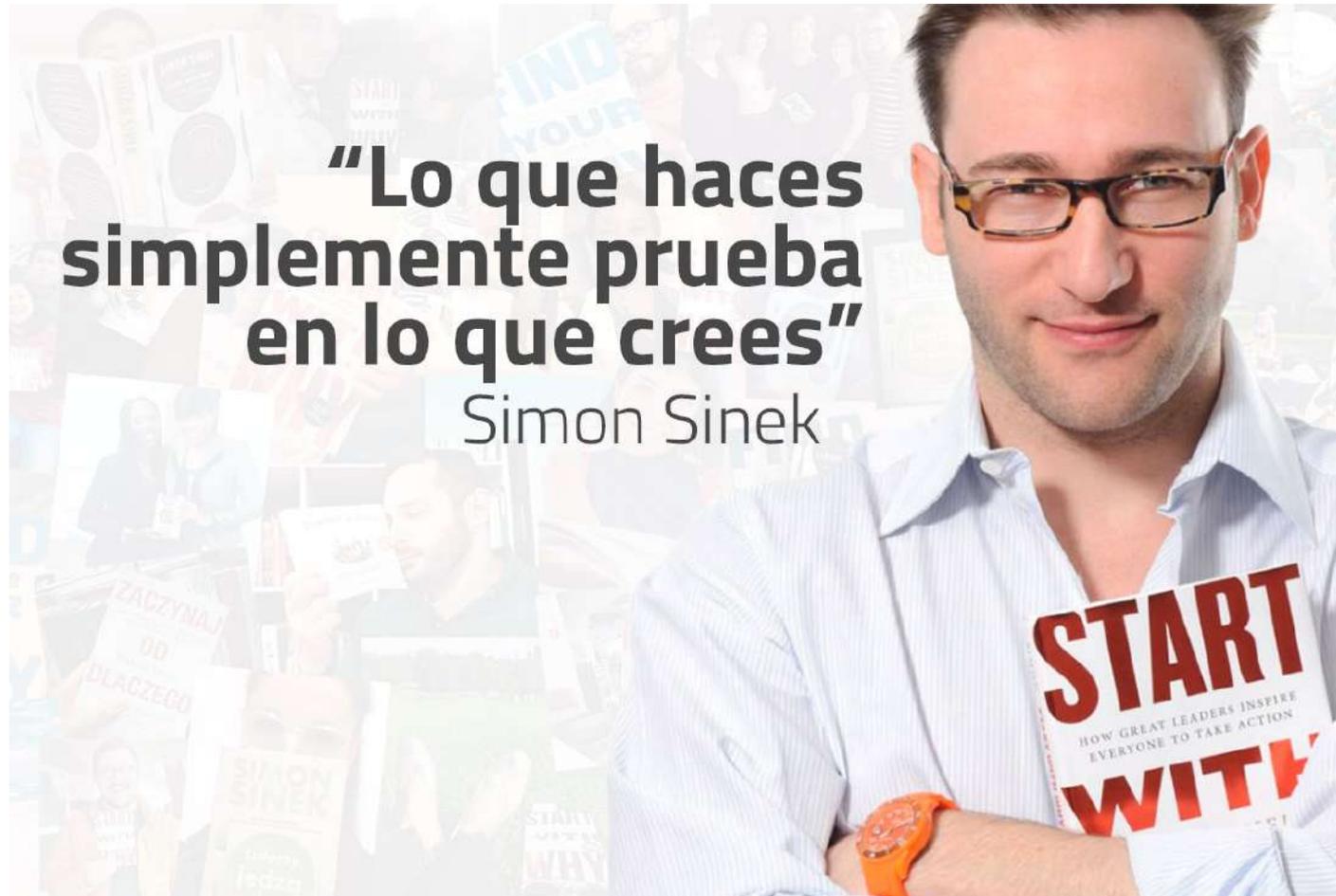


FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS



METAS | ESTRATEGIAS |
OBJETIVOS | PLANES |
ACCIONES





**“Lo que haces
simplemente prueba
en lo que crees”**
Simon Sinek

- <https://www.youtube.com/watch?v=0XK-qiQK5Ms>



RESULTADO=
OPORTUNIDADES
Y AMENAZAS
PARA EL SECTOR

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Política tributaria, promoción actividades afines • Políticas de empleo • Estabilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos • Evolución del PBI • Tasas de desempleo • Inflación • Tipo de cambio • Situación económica de otros países que afecten la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias o cambios en los perfiles • Qué quieren las personas en el trabajo • Demandas/necesidades de la sociedad • Estilo de vida • Tendencias o cambios en la prestación de este tipo de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos desarrollos tecnológicos • Obsolescencia tecnológica • Énfasis del Estado en desarrollo tecnológico • Velocidad en la transferencia de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia social • Reconocer impactos ambientales y su gestión. • Aspectos a tomar en cuenta con respecto al consumo de recursos. • Aspectos a tener en cuenta en la eliminación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes pasadas, presentes y futuras • Regulaciones y desregulaciones gubernamentales

Ejercicio en Equipos



- Identificar dos aspectos que entrarían en un análisis del entorno PESTEL, de cualquiera de las categorías para el Desafío planteado de Menoca.

INS**PY**RAME**UE**



Este proyecto está
cofinanciado por la
Unión Europea



Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay



Eurocámara Uruguay

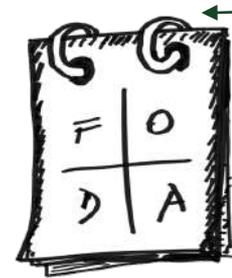
Revisión de las
declaraciones de
Misión y Visión



FACTORES
CRITICOS DE
EXITO



FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS



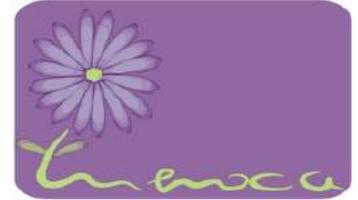
METAS | ESTRATEGIAS |
OBJETIVOS | PLANES |
ACCIONES



LAS 5 FUERZA DE PORTER



Competencia



- Identificar 1 competidor por equipo e investigarlo, relevar todos los aspectos que seguramente sean importantes para definir la nueva etapa de Menoca.

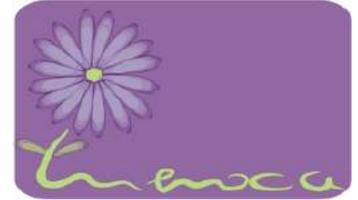


Mercado

- Encuestas
- Entrevistas potenciales clientes
- Entrevistas actores calificados

Quién/es tienen **Qué** necesidades y **Cómo** se satisfacen

Análisis del Mercado



- Definir qué aspectos relevarían en una encuesta y/o entrevista para conocer la aceptación de un producto en el mercado.
 - Por equipo solo realizan o la encuesta o la entrevista (lo define el facilitador)
- Identificar qué decisión tomarán a partir de los resultados de cada pregunta.

INS**PY**RAME**UE**



Este proyecto está
cofinanciado por la
Unión Europea



Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay



Eurocámara Uruguay

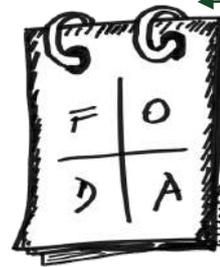
Revisión de las
declaraciones de
Misión y Visión



FACTORES
CRITICOS DE
EXITO



FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS



METAS | ESTRATEGIAS |
OBJETIVOS | PLANES |
ACCIONES



Análisis Interno



- Lo que tenemos (Recursos)
- Lo que hacemos (Capacidades)
- Lo que hacemos muy bien (competencias básicas)
- Lo que nos diferencia del resto (ventajas competitivas)

FODA

PUNTOS FUERTES

PUNTOS DÉBILES

INTERNO



Fortalezas



Debilidades

EXTERNO



Oportunidades



Amenazas

Factores Clave de Éxito Básicos

- Son aquellos aspectos, características, políticas, etc, que son determinantes para que la empresa pueda competir con éxito
- Pueden ser:
 - Acceso a materias primas,
 - Imagen de marca,
 - Competitividad en precios,
 - Calidad de los procesos,
 - Amplia gama de productos,
 - Recursos humanos especializados,
 - Diferenciación en diseño, etc.

Posicionamiento

- Lugar que ocupa una firma, según lo que el público percibe
- El lugar está relacionado con la competencia.
- Algunos ejemplos:
 - **Precio o calidad:** la relación existente entre la calidad y el precio es el factor clave. Por ejemplo, Citizen vs Casio
 - **Categoría de producto:** la referente en una categoría determinada. Por ejemplo, Salus
 - **Beneficio:** el posicionamiento de una marca se consigue en base a los beneficios que aporta. Por ejemplo, Colgate y Chau Caries.
- Sirve como una guía interna que ilustra, en un párrafo o dos, cómo quieres que tu marca sea percibida en el mercado:

Para *[insertar mercado objetivo]* , *[insertar marca]* es *[insertar punto de diferenciación]* entre todos *[insertar marco de referencia]* porque *[insertar razón para creer]*

Fuente: U. de Cornell

¿El posicionamiento de tu marca, se puede resumir en pocas palabras?

- Google = búsqueda
- Trivago = Búsqueda de hotel

Marketing Mix

- **Producto:** detallar la cartera de productos por línea. Detallar los servicios asociados.
- **Precio:** determinar los precios para cada tipo de producto. Especificar cómo se llegó a su fijación. Incluir la modalidad de pago.
- **Punto de venta:** describir el espacio para la distribución del producto.
- **Promoción, comunicación:** identificar las acciones de comunicación que se realizarán para dar a conocer y posicionar la marca.

Producto

- Atributos tangibles e intangibles
- Servicio asociado
- Diferentes presentaciones
- Satisface necesidades, atienden expectativas

Servicio

- Generan bienestar o satisfacción sin transferir propiedad
- Se consume mientras se produce: UNA SOLA OPORTUNIDAD DE HACERLO BIEN



Punto de venta

- Los potenciales consumidores toman contacto
- Distribución intensiva: presencia en todos los punto de venta
- Distribución selectiva: número limitado de puntos de venta
- Distribución exclusiva: un único punto de venta



Promoción ¿Dónde se entera mi PO de este tipo de productos?

Actividad	Descripción	PO	Frecuencia	Costo Anual
Web, Facebook, Instagram y Twitter	Creación, actualización constante y promoción de la página.	xx	Semanal	\$6.000
Prensa	Generar notas con la prensa escrita y portales web acerca del nuevo emprendimiento como novedad para el mercado.		Una vez en cada medio durante los tres primeros meses del emprendimiento	Sin costo
Evento lanzamiento	Invitar aproximadamente a 50 amigos, líderes de opinión y prensa y regalares un obsequio que llame la atención y sea motivo de conversar y comentar con otros.		Única vez	US\$1.000
Influencer	Contratar un influencer para que realice dos publicaciones utilizando el producto		Dos veces por semana	US\$5000

Precio

- Expresa el valor monetario de los beneficios que la empresa cree que brindarán sus productos y servicios.
- Si el precio no es el adecuado pone en riesgo toda la propuesta de valor
- Tres formas de fijarlo:
 - Costo
 - Demanda
 - Competencia





**NO OLVIDAR:
Alianzas estratégicas - Socios**

Lean startup:

“piensa en grande, actúa en pequeño,
equivócate rápido, aprende con
rapidez”

- No dar nada por sentado
- Escuchar a los potenciales clientes
- Equivocarse rápido y barato

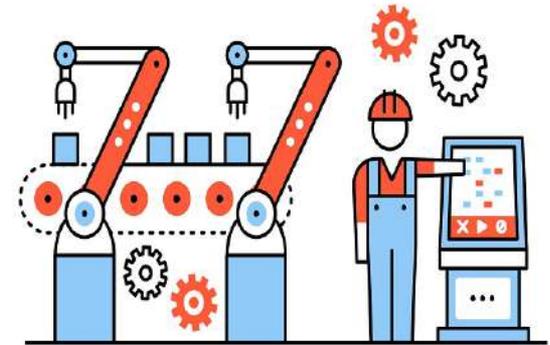
Operativa - Personas

Cargo	Carga Horaria	Sueldo Nominal	Actividades	Fecha de incorporación

- **Perfil**
 - Formación
 - Experiencia
 - Competencias y habilidades
 - Actitud
- **Estructura organizacional**

Operativa - Producción

- Definiciones previas:
 - Proyección de venta
 - Capacidad de producción máxima y nivel actual
 - Necesidad de horas extras
 - Stock de insumos
- Responsable por:
 - El producto final
 - El costo del producto
 - Mantenimiento de los equipos y la planta



**Mano de obra, equipos, insumos,
recursos financieros y
mantenimiento**

Cómo probarnos en el mercado aplicando Lean?

- Definir cómo harían para lanzarse al mercado de manera de testearlo sin incurrir en costos o esfuerzos significativos y de forma de aprender y capitalizar los intereses del mercado. Esto es, el mínimo producto necesario. Tomar en cuenta para esta definición, por ejemplo:
 - Sobre el producto – stock – talles – colores – entrega
 - Sobre el precio
 - Sobre los canales de venta
 - Sobre comunicación



INS**PY**RAME**UE**



Este proyecto está
cofinanciado por la
Unión Europea



Cámara
de Comercio
y Servicios
del Uruguay



Eurocámara Uruguay

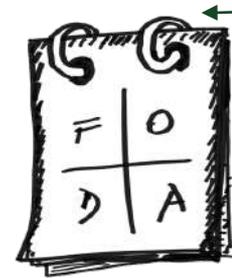
Revisión de las
declaraciones de
Misión y Visión



FACTORES
CRITICOS DE
EXITO



FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS



METAS | ESTRATEGIAS |
OBJETIVOS | PLANES |
ACCIONES



Finanzas

- Ingresos
- Costos
- Inversión inicial
- Flujo de fondos
- Estados contables
- Análisis de información: punto de equilibrio y análisis de sensibilidad



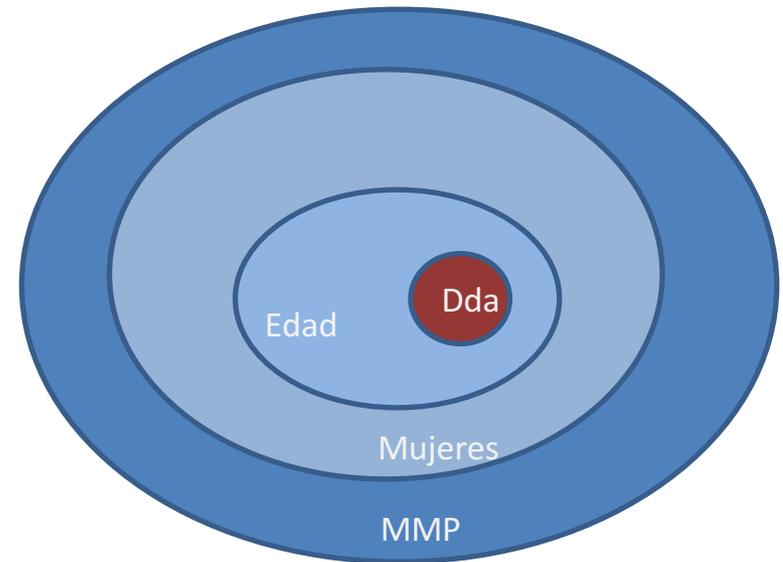
Será rentable? Cuánto tengo que invertir?Cuál es mi necesidad de liquidez?

Finanzas - Ingresos

- Consulta a potenciales clientes

Ejemplo (con cifras que no son reales):

- Mercado máximo potencial: Residentes en el Uruguay (3:000.000)
- Público objetivo: mujeres residentes en el Uruguay, específicamente de entre 30 y 50 años, que hacen deporte (30.000)
- Intención de compra (30% lo que calculé en base a las encuestas): 9.000



Finanzas - Ingresos

- Cuantificación a partir de datos estadísticos.
 - Cuantifico MMP
 - Aplico variables de segmentación para llegar a mi PO
 - Aplico porcentajes de captación de ese PO y viendo coherencia
 - ¿Cuánto vende la competencia? Datos competidores, proveedores, etc

Finanzas - Costos

Costos Fijos

- Sueldos
- Alquileres
- Internet
- Publicidad
- Teléfono
- Luz

vs.

Costos Variables

- Comisiones por ventas
- Costo de lo vendido
- Packaging
- Envíos

Finanzas – Inversión inicial

- Reforma del local
- Compra de vehículos
- Compra de computadoras
- Licencias de software
- Desarrollo de una app
- Reclutamiento y selección de personal
- Entrenamiento de personal
- Capital de trabajo
- Servicios legales
- Inscripción de la empresa

Todos los gastos que sean inversión de largo plazo y todos los gastos que haya que incurrir ANTES de poner a funcionar la idea

Finanzas – Flujos de fondos

Rubro	Año 0	Año 1	Año ...
Saldo inicial			(FF Año anterior)
Ingresos			
Ventas			
Otros			
Total ingresos			
Egresos			
Egreso 1			
Egreso 2			
Total egresos			
Inversión inicial			
Amortización			
Impuestos			
Flujo de Caja			

Estado de Resultados Proyectado

	Proyectados					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos						
Ventas	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas	-	-	-	-	-	-
Resultado Bruto	-	-	-	-	-	-
Gastos de Administración y ventas	-	-	-	-	-	-
Resultado Operativo Neto	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones de Bienes de Uso						
Resultado antes impuestos	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta						
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	-	-	-	-	-

Finanzas – Análisis

Punto de Equilibrio

El ingreso total de la empresa = al costo total

PE = Costos Fijos / Margen de Contribución

**MC = (Precio de Venta – Costo Variable unitario) /
Cantidad Vendida**

Sensibilidad

¿Qué pasa si lo real difiere de lo proyectado?

**Modificando variables como los ingresos o los
costos en un porcentaje dado, ¿el
emprendimiento sigue siendo rentable?
¿Hasta qué porcentaje lo es?**

Objetivos

Financieros	De mercado	De procesos	De equipameinto	De personal
<p>Corto plazo (1 año)</p> <p>Aumentar la rentabilidad un 10%</p> <p>Aumentar las ventas un 15% en unidades</p>	<p>Aumentar la satisfacción de los clientes a un 95%</p> <p>Aumentar la fidelización</p>	<p>Diseñar la experiencia del cliente</p>	<p>Digitalizar los canales de venta</p>	<p>Capacitar en atención al cliente</p> <p>Definir política de premios</p>
<p>Mediano plazo (2-3 años)</p> <p>Mantener el rendimiento sobre la inversión</p> <p>Alcanzar un 10% de ventas del nuevo servicio</p>	<p>Lanzar un nuevo servicio</p> <p>Captar nuevos clientes</p>	<p>Diseñar el proceso de I/D</p>		<p>Contratar un experto en I/D</p> <p>Capacitar al personal en el desarrollo del nuevo servicio</p>

Plan de Acción

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Presupuesto	Indicador de resultados	Meta del indicador
• <i>Actividad 1</i>						
• Tarea 1						
• Tarea 2						
• <i>Actividad 2</i>						
• Tarea 1						
• Tarea 2						
• Tarea 3						

Plan de Acción Ejemplo

Objetivo	Actividad	Meses												Producto	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Formalizar Empresa	Registro de la empresa	█													Certificado de Registro y No. RUT
Obtención de recursos financieros	Solicitud del préstamo	█													Préstamo aprobado
Obtener habilitación	Habilitación de bomberos, intendencia y productos	█	█												Habilitaciones obtenidas
Adquirir foodtruck	Compra de foodtruck		█												Foodtruck adquirido
Desarrollo de web y marketing digital	Contratar servicios de diseño web y community manager.		█												Sitio web funcionando y community manager contratado
Lanzamiento de nuevas presentaciones	Lanzamiento a través de redes sociales de las presentaciones para fiestas y reuniones.		█												Publicaciones en redes sociales de las nuevas presentaciones.
Recursos Humanos	Selección vendedor para ferias		█												Vendedor contratado para días de feria
Concretar actividades de marketing proyectadas	Participación en ferias, folletos y demás actividades detalladas en Plan.			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Actividades de marketing ejecutadas
Plan Comercial y de Comunicación	Desarrollar un Plan Comercial y de Comunicación			█											Plan comercial y de comunicación definido
	Ajustar el plan de ventas según lo real				█										Plan de Ventas ajustado
	Ejecución del Plan					█	█	█	█	█	█	█	█	█	Plan comercial y de comunicación ejecutado

¿Cómo sería un Plan de Acción para retomar el emprendimiento?

- Definir el plan de acción para lograr que el emprendimiento, esta vez, sea exitoso.



LO ÚNICO
IMPOSIBLE
es
AQUELLO
que
NO INTENTAS