

PERFIL DE NEGOCIO

NOMBRE DEL PROYECTO:

NOMBRE DEL (DE LOS) EMPRENDEDOR/ES:

Fecha:



1. INTRODUCCIÓN

¡Bienvenido! Si estás leyendo esto seguramente tienes actitud emprendedora y una idea suficientemente buena como para que se justifique su análisis.

Es probable que por ahora tengas muchas ideas e información, abrumadoras por momentos, o bien que creas que tienes todo pensado y no necesitas hacer todo el trabajo adicional que te vamos a proponer. Ya sea que estés en una u otra situación, lo cierto es que ordenar las ideas e información, te van a ayudar mucho para reducir los riesgos y aumentar las posibilidades de éxito de tu emprendimiento.

El mundo está lleno de oportunidades y tú tuviste el don de ver por lo menos una de ellas. Para que puedas aprovecharla verdaderamente necesitarás dedicarle tu tiempo, tu corazón, tus conocimientos, tu entusiasmo para adquirir nuevas competencias, una mente abierta para descubrir y aceptar la perspectiva del mercado, y que te fortalezcas para vencer las barreras o adversidades que seguramente vas a encontrar en el camino. Ten presente que habrá otros buscando a los mismos clientes que tú, procurando mejorar sus habilidades, sus productos y sus costos en forma continua. Tú deberás tener siempre una buena respuesta a la pregunta: “¿Por qué los clientes deberían comprarte a ti y no a alguno de tus competidores?”

De hacerlo así, el premio será la concreción de tu sueño puesto adecuadamente en la realidad. Ello implica una gran satisfacción personal, pero además, ganar dinero haciendo algo que te gusta y en lo que crees. Y eso es muy bueno para alcanzar otras metas que nada tienen que ver con el negocio pero que tal vez sean las más importantes para ti.

Te proponemos entonces que completes este Perfil del Negocio, el cual será un “mapa de ruta” que te permitirá conocer y reflexionar sobre todos los aspectos previsibles de tu negocio, tomar las decisiones más convenientes para su éxito y estar preparado para responder al mercado si la realidad no se comporta igual a lo planificado. Cuanto más trabajes antes de salir al mercado, mejor será el resultado de tu operación empresarial. También te ayudará a incorporar un sistema de pensamiento que aplicarás luego como empresario- el pensamiento estratégico- ante un entorno que se encontrará en permanente cambio. Esto es, la comprensión de los mercados, para su conquista, fidelización y para tu rápida adaptación a los cambios.

¡Adelante! Pues esencialmente de ti depende que obtengas un resultado confiable. Nosotros, todo el equipo de C-EMPRENDEDOR, te vamos a ayudar a alcanzarlo.



2. EL EMPRENDEDOR

2.1 Curriculum-vitae

Adjunta tus antecedentes relativos a estudios cursados y experiencia laboral vinculados al emprendimiento.

2.2 Información sobre ti vinculada al emprendimiento que te propones llevar a cabo

- ◆ ¿Cuál es tu situación laboral actual?
 - Trabajas en relación de dependencia por un sueldo
 - Trabajas como empresario independiente
 - No trabajas pero recibes un subsidio
 - No trabajas pero te ayudan tus padres
 - Otras (especificar):

- ◆ ¿Cuál es tu situación familiar actual?
 - Eres soltero y vives con tus padres
 - Eres soltero y vives solo
 - Eres casado sin hijos
 - Eres casado con hijos
 - Tu cónyuge no trabaja
 - Tu cónyuge trabaja y aporta al presupuesto familiar

- ◆ ¿Cuáles son tus ingresos actuales?
 - \$ por mes.

- ◆ ¿Has llevado antes algún(os) emprendimiento(s)
 - SI NO
 - ¿Cuál(es)?
 - ¿En qué período?
 - ¿Por qué lo discontinuaste?

- ◆ ¿Cuáles son tus objetivos personales con relación al negocio que deseas emprender?

- ◆ ¿Cuáles son tus objetivos económicos con respecto a lo que quisieras te brindara la nueva empresa?
 - \$..... por mes en el primer año
 - \$..... por mes a partir del segundo año
 - \$..... por mes a partir del tercer año

- ◆ ¿Cuáles es tu formación o capacitación vinculada al nuevo emprendimiento?



- ◆ ¿Cuál es tu experiencia específica vinculada al nuevo emprendimiento?

- ◆ ¿Cómo te imaginas que vas a organizar tus tiempos cuando inicies el período de apoyo de asistencia técnica de C-EMPRENDEDOR de aproximadamente 3 meses de duración?
 - Intentarás cumplir con lo que te piden los técnicos de C-EMPRENDEDOR y con tu trabajo actual a la vez
 - Pedirás licencia en tu trabajo algunos días cada mes
 - Te dedicarás solamente a la formulación del proyecto definitivo
 - Todavía no lo has pensado muy bien
 - Otros (especificar):

- ◆ ¿Cómo te imaginas que vas a organizar tus tiempos cuando inicies el emprendimiento?
 - Continuarás con tu trabajo actual y a la vez en la nueva empresa
 - Trabajarás solamente en la nueva empresa
 - Te ayudará tu cónyuge con parte de las tareas de la nueva empresa
 - Todavía no lo has pensado muy bien
 - Otros (especificar)

3. LA IDEA DE NEGOCIO

- ◆ Describe detalladamente tu idea de negocio

- ◆ Tu idea de negocio, ¿aporta alguna innovación? ¿Cuál?

- ◆ ¿Cómo surgió la idea del negocio que te propones analizar?
 - La detección de problemas sin resolver en el mercado
 - Para desarrollar tu vocación
 - Porque inventaste un producto o un sistema nuevo que te gusta
 - La identificación de una necesidad no satisfecha en el mercado
 - Para ganar dinero
 - Porque alguien te lo sugirió
 - Otras (especificar):

- ◆ ¿Por qué piensas que tu idea de negocio es buena?

- ◆ ¿Visualizas algún riesgo personal o propio del emprendimiento que pueda afectar al negocio? ¿Cuáles?



- ◆ Si por alguna razón el resultado del estudio diera que se trata de un proyecto no viable o que no cubre tus expectativas, ¿has pensado qué harías?
- ◆ ¿Cómo te imaginas el negocio dentro de 5 años?
- ◆ ¿Cuáles son las facilidades y las dificultades que observas o imaginas pueden presentarse para llegar a ese lugar dentro de 5 años?

	FACILIDADES	DIFICULTADES
Personales		
Del emprendimiento		
Del mercado		
De financiación de la inversión		
Otras (especificar)		

4. LA EMPRESA

(en caso de no ser una empresa existente continúa en el punto 5: EL ENTORNO)

Si tu proyecto es incorporar un nuevo producto, servicio o sistema de producción a una empresa existente, debes analizar en profundidad tu empresa antes de esta incorporación, de modo de saber qué le debes exigir al proyecto para que iguale o mejore al negocio existente.

- ◆ ¿Has formulado la Misión y la Visión de tu actual negocio? ¿Cuáles son?
- ◆ ¿Tu empresa se encuentra formalizada?
- ◆ ¿Cómo está constituida tu cartera de productos y servicios?
- ◆ ¿Cuántos clientes tienes y en qué segmentos los agruparías?



- ◆ Tu nueva unidad de negocio, ¿servirá a los actuales clientes también?

- ◆ ¿Cuál es la estructura actual, en términos de maquinaria, equipos y otros bienes?

- ◆ ¿Con qué recursos financieros cuentas actualmente?

- ◆ ¿Con qué recursos humanos cuentas actualmente?

- ◆ ¿Tienes deudas? ¿Quiénes son tus acreedores y cuál es el monto que le debes a cada uno?

5. EL ENTORNO

5.1 Descripción general del sector

- ◆ Por favor, marca en el siguiente cuadro los aspectos que conozcas del sector en el que operará tu negocio.

Dirigido a	Consumidor final		Empresas/ organizaciones			
Volumen de mercado	Grande		Medio		Chico	
Evolución	Crece		Se encuentra estacionado		Decrece	
Cantidad de oferentes	Muchos		Pocos			
Clientes	Satisfechos		Más o menos satisfechos		Poco satisfechos	



- ◆ ¿Cómo describirías el sector en el que operará tu negocio?¹
- ◆ ¿Qué oportunidades detectaste en el mercado?
- ◆ ¿Qué amenazas pudiste identificar en el mercado?
- ◆ ¿Cómo sabes todo lo que mencionas sobre el mercado?
- ◆ ¿Hay algún otro elemento que te parezca relevante para describir el sector?

5.2 Los clientes potenciales

Por favor, detalla todas las respuestas que conozcas a las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Cómo describirías a tus clientes en términos de ubicación geográfica, sexo, edades, capacidad económica, cantidad, preferencias, estilo de vida?
- ◆ ¿Por qué te parece atractivo ese grupo de clientes potenciales?
- ◆ ¿Cómo podrías llegar a ellos?
- ◆ ¿Por qué te elegirían a ti?

¹ A continuación detallamos una “batería genérica de preguntas” que pueden ayudarte a reflexionar sobre el sector y a describirlo. No esperamos que en esta instancia conozcas la respuesta a todas ellas.

¿Cómo es el sector en el que ingresarías tu nuevo negocio?

¿Conoces quiénes son los líderes de mercado?

¿Tienes una idea del volumen que se comercializa en él?

¿Es un mercado que crece o se encuentra estacionado?

¿Se aplica alguna tecnología específica?

¿Cuenta con una legislación especial?

¿Cuántos intermediarios hay entre el productor y el consumidor final?

¿Sabes con qué margen marca cada uno de los intermediarios de la cadena?

¿Detectaste algún tipo de barrera para ingresar al sector? ¿Y para salir de él?



5.3 Los competidores

Es importante que conozcas a tus competidores más que a ti mismo. Te sugerimos visitarlos frecuentemente, llevar un registro de las observaciones que hagas y conocer la percepción que los clientes y proveedores tienen sobre tus competidores.²

- ◆ ¿Cuáles son tus competidores en sentido estricto y en sentido amplio?

- ◆ ¿Por qué los consideras tus competidores?

- ◆ Por favor, completa el cuadro de análisis de competidores que incluimos en la página siguiente.

² Incluimos algunas preguntas si tienes interés en profundizar el análisis

Según tus investigaciones, ¿se sabe o se prevé el ingreso de algún nuevo competidor?

¿Qué hacen los más exitosos para lograr su éxito?

¿Cómo hacen para conseguir clientes nuevos?

¿Y qué hacen para fidelizar a sus clientes actuales?



Competidor	Volumen de ventas (A-B-M)	Tendencia de ventas (Crec/Decr)	Productos	Precios	Distribución	Promoción	Servicio al cliente	Otros



- ◆ Cuadro de resumen de análisis de competidores.

Competidor	Mis ventajas comparativas	Sus ventajas comparativas

5.4 Ventana de oportunidad

Este punto requiere que hagas un análisis profundo de la información que recogiste hasta ahora y tomes los aspectos que pueden impactar con más fuerza sobre tu nuevo emprendimiento. Es así que te proponemos que realices la matriz FODA, respondas a las preguntas que te formularemos más abajo, y que luego, a modo de conclusión del análisis realizado, identifiques la ventana de oportunidad que encuentres en el mercado, y que será tras la cual irá tu negocio. Es muy probable que esta sea bastante distinta a la que habías supuesto antes de iniciar el proceso, no te preocupes y tómalala como más válida, pues la verdad es la que encuentras en el mercado.

ANÁLISIS INTERNO (tú, tus habilidades, posibilidades, y tu idea de negocio)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

- ◆ ¿Son tus Fortalezas suficientes como para apoyar tu negocio sobre ellas?



- ◆ ¿Tus fortalezas superan a las de tus competidores?
- ◆ ¿Coincide alguna de tus fortalezas con una necesidad insatisfecha en el mercado?
- ◆ ¿Cómo vas revertir o neutralizar cada una de tus debilidades?

ANÁLISIS EXTERNO (mercado, clientes, competidores, otros)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

- ◆ ¿Cuáles son las oportunidades más atractivas para el emprendimiento? ¿Por qué?
- ◆ ¿Coincide alguna de las oportunidades que identificaste con una fortaleza tuya o de tu emprendimiento?
- ◆ ¿Cuáles son las amenazas que consideras tienen mayor probabilidad de ocurrir?
- ◆ ¿Cuáles son las amenazas que impactarían más negativamente sobre tu emprendimiento?
- ◆ ¿De qué modo podrías hacerle frente a esas amenazas? ¿Cómo?

Factores Clave de Éxito

En base a todo lo que has investigado y concluido en la página anterior, identifica los cinco puntos que a tu juicio una empresa en este mercado debería cumplir para ser exitosa.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



- ◆ ¿Con cuáles de ellos piensas que podrás cumplir?
- ◆ ¿De qué modo?
- ◆ ¿Por qué no podrías cumplir con todos ellos, si fuera así?

Conclusión del análisis interno y del entorno

Menciona a continuación los aspectos que deberás tener en cuenta a la hora de planificar tu emprendimiento.

6. EL PLAN DEL EMPRENDIMIENTO

Este capítulo es el punto central del “ensayo general” de tu Plan de Negocio. Por lo tanto, es bien importante que reflexiones en profundidad sobre cada una de las decisiones que tomarás y luego seas lo más preciso posible para responder a cada uno de los temas que te plantearemos a continuación.

6.1 El producto

- ◆ Nombra y describe tu producto (si tendrás uno solo) o tu cartera de productos (si tendrás más de uno, agrúpalo en las principales categorías).
- ◆ ¿Para qué ocasión u ocasiones de uso está(n) previsto(s)?
- ◆ ¿Qué características técnicas tendrá(n)?
- ◆ ¿Qué ventajas o beneficios tendrá(n) para el cliente?
- ◆ ¿Qué ventajas sobre los de la competencia tendrá(n)?
- ◆ ¿Cómo te propones que sea percibido por el público (posicionamiento deseado)?
- ◆ ¿Qué presentaciones tendrá(n)?



- ◆ ¿Cuáles serán los materiales de empaque primario, secundario y de envío?
- ◆ ¿Cuál será el proceso de producción, en términos de etapas del ciclo entero de manufactura, así como el tiempo promedio para la obtención del producto?
- ◆ ¿Cuál será la capacidad de producción (volumen máximo de producción posible)?
- ◆ ¿Con qué frecuencia te podrá comprar un mismo cliente? Es decir, ¿se trata de un bien de consumo (alta frecuencia de compra) o de un bien duradero (baja frecuencia de compra)?
- ◆ ¿Cuáles son tus objetivos de producción para abastecer la demanda que estimaste en el subcapítulo anterior?
- ◆ Si es (son) de venta safral, ¿qué tienes previsto para compensar la baja de los ingresos durante los períodos de baja?

6.2 La demanda esperada

- ◆ En base a la investigación de mercado que realizaste, ¿cuál es el volumen de unidades físicas que demandará el mercado total de productos (o principales categorías de productos) similares a los tuyos?

	Demanda del producto en unidades físicas mensuales											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mercado total (Producto 1)												
Mercado total (Producto 2)												
Mercado total (Producto 3)												

- ◆ ¿Cuál es el volumen de unidades físicas mensuales que demandará el mercado de tu producto (o principales categorías de productos) en el primer año?



	Demanda de <u>mi</u> producto en unidades físicas mensuales											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mi Producto 1												
Mi Producto 2												
Mi Producto 3												

- ◆ La demanda, ¿presenta sazonalidad en el año? ¿Cuál?
- ◆ ¿Te parece razonable tu estimación? ¿Por qué? ¿Cuál fue el proceso de análisis realizado para hacer la estimación?

6.3 El plan comercial

- ◆ ¿Cuáles serán los precios de tu producto (o promedio de categorías principales de productos)? ¿En base a qué criterios los fijaste?
- ◆ ¿Cuáles serán las formas de pago que aceptará tu empresa?
- ◆ ¿Cuál será la localización de la empresa y por qué la eliges?
- ◆ ¿Cuál será el sistema de distribución de tus productos?
- ◆ ¿Qué promociones tienes previstas, en qué momentos y con qué costos?
- ◆ ¿Cómo vas a dar a conocer tu producto?
- ◆ ¿Cuál es tu plan de comunicación? ¿qué objetivos y costos tendrá?
- ◆ ¿Cuál será tu sistema de ventas para captar clientes?
- ◆ ¿Quién será el responsable de la gestión de ventas?



- ◆ ¿Cómo facturarás y cobrarás?

6.4 Los ingresos

- ◆ En base a las unidades físicas de venta proyectadas, y a los precios por unidad definidos, calcula los ingresos mensuales brutos para el primer año³.

	Ingresos brutos mensuales (cantidades * precio de venta)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mi Producto 1												
Mi Producto 2												
Mi Producto 3												

- ◆ Calcula ahora los ingresos netos mensuales para el primer año descontando el IVA⁴.

	Ingresos netos de IVA mensuales (ingresos brutos/1,22)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mi Producto 1												
Mi Producto 2												
Mi producto 3												

6.5 El abastecimiento, las existencias y los proveedores

- ◆ ¿Cuáles son los insumos necesarios para la producción?

- ◆ ¿Cuáles son los proveedores más importantes?

³ En este primer cuadro, no debes tener en cuenta cuándo recibirás los pagos de los clientes, sino cuándo les facturarás a los mismos.

⁴ En caso que la empresa vaya a tributar bajo el Régimen de Monotributo o Pequeña Empresa (IVA mínimo) no corresponde desglosar el IVA.



- ◆ Registra en el siguiente cuadro los aspectos más importantes relativos a tus compras de insumos.

Proveedor	Insumo/ Producto	Calidad	Precio	Cant.mín.	Condiciones de entrega	Plazo de pago

- ◆ ¿Hay un “Plan B” si alguno de los proveedores llegara a fallar?
- ◆ ¿Hay algún otro elemento relevante a tener en cuenta con relación al proceso de abastecimiento?

6.6 Forma jurídica, patentes, habilitaciones y registros legales

- ◆ ¿Ya sabes la forma jurídica que será conveniente para tu emprendimiento? ¿Cuál es? ¿Qué ventajas y desventajas tiene? ¿Qué dudas te plantea este tema?
- ◆ ¿Bajo qué régimen tributario formalizarás tu emprendimiento? ¿conoces sus costos?
- ◆ ¿Será necesario que registres una patente, o que solicites permisos para la comercialización de tu producto? ¿Dónde deberás hacerlo? ¿Cuánto demora el trámite hasta que puedas comenzar la producción y la comercialización?
- ◆ ¿Conoces los requisitos para las habilitaciones de la Intendencia(s), ya sea del local como de bromatología, si correspondiere, así como de Bomberos? ¿Cuál es la demora y cuáles los costos?
- ◆ ¿Conoces los otros registros que te exigirá la ley? ¿Cuáles son, qué tiempos y costos implican para tu empresa?



6.7 Los recursos humanos

- ◆ Realiza una lista de funciones y actividades, y en función de ello identifica las posiciones de trabajo necesarias.
- ◆ Define el perfil que debe cumplir la persona que estará a cargo de cada posición.
- ◆ Define tu política de personal, es decir, si los empleados podrán ser familiares tuyos o entre sí, el nivel de competencias que requerirás, la forma cómo los reclutarás, si los capacitarás, los evaluarás y motivarás.
- ◆ Calcula tus costos mensuales de personal para el primer año de actividad⁵.

6.8 Los costos

- ◆ Calcula el costo variable por producto o principales categorías principales.

	Costos Variables (costo unitario * cantidades vendidas)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mi Producto 1												
Mi Producto 2												
Mi producto 3												

- ◆ Clasifica los costos fijos según estos sean controlables o no controlables, indicando el promedio mensual para el primer año por cada uno de los ítems.
- ◆ Estima los costos financieros.

⁵ Investiga los niveles salariales que determina el Consejo de Salarios respectivo, así como aquellos que pagan tus competidores. Ten en cuenta que si pagas remuneraciones menores a las de mercado, tus empleados tendrán mayor propensión a cambiar de trabajo y eso implica costos para tu empresa. Si pagas sueldos mayores a los de mercado, pierdes competitividad o rentabilidad. Por lo tanto, este “termómetro” de mercado debe ser utilizado de manera sistemática.



6.9 La inversión requerida

- ◆ Describe qué inversiones y gastos deberás realizar para poner en funcionamiento tu emprendimiento. Clasifícalos según sean acondicionamiento del local, instalaciones y equipos, útiles y herramientas y otros.
- ◆ ¿Qué costo tiene cada una de ellas?
- ◆ ¿Dispones de las mismas? ¿De cuáles?
- ◆ Calcula el total de la inversión fija requerida
- ◆ ¿De cuánto dinero dispones? ¿Tienes ya pensado a qué o a quién vas a recurrir para lo que pueda faltarte?
- ◆ En caso de recurrir a un banco, ¿has analizado las condiciones de dos o más bancos para elegir al mejor?

6.10 El plan financiero

- ◆ ¿Cuál será el margen sobre ventas?
- ◆ ¿Cuál es entonces el punto de equilibrio de la empresa para el primer año de actividad?
- ◆ Luego de haber calculado los ingresos, costos y necesidades de inversión de tu emprendimiento estarás en condiciones de formular el flujo de fondos. Inserta aquí el cuadro Excel visto en el curso con el cálculo mensual para el primer año.

6.11 El estado de desarrollo

En este punto es necesario que detalles las actividades ya realizadas, el grado de desarrollo del producto y cuáles son las fases aún no cumplidas, quiénes las llevarían a cabo, cuándo, con qué costo y cuál es el momento en que prevés contar con la primera versión o prototipo, y luego con la primera producción.



6.12 El Resumen Ejecutivo

El Resumen Ejecutivo es el capítulo que se escribe al final pero se coloca al principio del documento. Este tiene gran importancia porque será el responsable de presentar el perfil del negocio a terceros, así que debe ser lo suficientemente corto (no más de una carilla) y atractivo como para invitar al lector a continuar leyendo el documento.

Los principales puntos que deberá recoger el Resumen Ejecutivo son:

- ◆ Antecedentes personales del emprendedor vinculados al proyecto
- ◆ La idea de negocio
- ◆ Principales conclusiones del análisis del entorno
- ◆ Resumen de la ventana de oportunidad identificada
- ◆ Breve descripción de los productos a comercializar
- ◆ Plan de comercialización
- ◆ Plan financiero
- ◆ Resumen general del estado de desarrollo