



**MARCO DE TRABAJO PARA APLICAR EL ANÁLISIS DE NEGOCIO
EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO**

**SANTIAGO FELIPE ANGOLA MONTEALEGRE
JACKELINE RODRIGUEZ MOLANO**

**UNIVERSIDAD ICESI
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI**

2019



**MARCO DE TRABAJO PARA APLICAR EL ANÁLISIS DE NEGOCIO
EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO**

**SANTIAGO FELIPE ANGOLA MONTEALEGRE
JACKELINE RODRIGUEZ MOLANO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Máster en Gestión de Proyectos**

**Asesor
Álvaro Pachón de La Cruz
Ingeniero de Sistemas
Ph. D. Ingeniería Telemática**

**UNIVERSIDAD ICESI
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI**

2019

Contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Introducción	8
Contexto.....	8
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3. Antecedentes.....	13
3.1 Propósito.....	13
4. Marco Teórico.....	15
4.1 Conceptos Claves.....	15
4.2 Estado del Arte / Trabajos relacionados	19
4.3 Estado de la Práctica.....	20
5. Metodología.....	22
5.1 Descubrir y definir el problema.....	23
5.2 Desarrollar la solución.....	25
5.3 Entregar la solución.....	28
6. Marco de trabajo para aplicar el análisis de negocio en proyectos de emprendimiento.....	29
6.1 Valoración de necesidades.....	30
6.1.1 Identificación de la oportunidad.....	30
6.1.2 Identificación y análisis de interesados.....	35
6.2 Elicitación y análisis de requerimientos.....	39
6.2.1 Definición de requerimientos.....	39
6.2.2 Definición de criterios de aceptación.....	43
6.3 Evaluación de la solución.....	44
6.3.1 Evaluar resultados de aceptación y abordar defectos.....	44
7. Validación.....	48
7.1 Descripción del proceso de validación.....	48

7.1.1 Experto emprendedor.....	48
7.1.2 Experto en Emprendimiento	48
7.2 Presentación y Análisis de los resultados obtenidos.....	49
7.2.1 Experto emprendedor.....	49
7.2.2 Experto en emprendimiento.....	50
8. Conclusiones y Trabajo Futuro.....	52
Referencias.....	54
Anexos	56

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Fases de la metodología.....	22
Figura 2. Herramientas para un proyecto de emprendimiento.....	27
Figura 3. Análisis de negocio para proyectos de emprendimiento	29
Figura 4. Identificación de la oportunidad.....	31
Figura 5. Termómetro de éxito del proyecto	34
Figura 6. Identificación y análisis de interesados	35
Figura 7. Matriz de interesados.....	38
Figura 8. Definición de requerimientos	39
Figura 9. Definición de Criterios de aceptación	43
Figura 10. Evaluación de la solución.....	45
Figura 11. Análisis económico	46

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Comparación de habilidades del empresario y el analista de negocios	18
Tabla 2. Técnica de los 5 por qué	24
Tabla 3. Análisis DOFA	42

Resumen

En la última década se ha evidenciado un auge importante de emprendimientos e ideas de negocio, de la cual los emprendedores son los motores que pondrán en funcionamiento una futura empresa de acuerdo a una respuesta a una oportunidad en el mercado; sin embargo, la mayor parte de estos emprendimientos se llevan a cabo sin un Plan de Empresa definido, lo cual significa que se está corriendo un alto riesgo de no llevar a cabo la idea de negocio por no satisfacción del mercado o sencillamente quiebra por operatividad ineficaz.

Por esta misma línea, es menester resaltar que los emprendimientos se deben comprender como un proyecto el cual debe ser planificado de manera exhaustiva y que, complementando las afirmaciones anteriores, los proyectos en general fracasan por una mala planeación, por un deficiente y no organizado levantamiento de requerimientos y por no realizar estimaciones suficientes de cuál debería ser la situación financiera de la empresa una vez entrada en operación.

Este trabajo de grado aborda una opción de solución para este problema desde la perspectiva del Análisis del Negocio, que directamente estaría comprendido dentro de la Gerencia de Proyectos del *Project Management Institute* (<https://www.pmi.org/>), y cuyo objetivo es la construcción y la validación de un marco de trabajo que establezca un paralelo entre las mejores prácticas del Análisis del Negocio y el emprendimiento.

El marco se llevó a cabo por medio de la discriminación de técnicas y herramientas del Análisis del Negocio y con esto realizar un paralelo con las herramientas más usadas y afines desde la realización de un Plan de Negocio en el área del emprendimiento. El objetivo del marco de trabajo es hacer una hoja de ruta para que los emprendedores comprendan y realicen una planificación apropiada de su plan de empresa para poder abordar de una forma más estratégica, más robusta, la idea de negocio, al igual que con el caso de negocio generar la mejor alternativa.

Se realizó el proceso de validación con un experto en Emprendimiento y con un emprendedor a fin de verificar la coherencia, pertinencia y aplicabilidad del marco. Los resultados de este proceso sugieren que el marco de trabajo resulta interesante tanto para expertos como para emprendedores puesto que abre el espacio de generar una planificación más adecuada de toda la tarea de llevar a cabo el plan de empresa; adicionalmente, se generaron otras observaciones sobre aspectos que pueden ser mejorados respecto a la usabilidad de la herramienta propuesta en Excel para hacer planificación, análisis y seguimiento de la empresa.

Introducción

En esta sección se ofrece una información de alto nivel para ilustrar al lector respecto del contexto en el cual se desarrolla el presente trabajo de grado, la problemática abordada, su relevancia y los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta de solución para dicha problemática.

Contexto

El emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, entre ellas una alta cuota de incertidumbre y de innovación. (Formichella,2004)

Durante los últimos años, la economía del país ha sido testigo de la importancia que desde diversos ámbitos se ha atribuido al fenómeno emprendedor. La contribución de las nuevas y pequeñas empresas a la generación de empleos, a la puesta en marcha de innovaciones y, en definitiva, al desarrollo económico y social, son algunos de los motivos que justifican el creciente interés de instituciones, académicas, empresarios y población en general, hacia las iniciativas emprendedoras. (Urbano y Toledano,2008)

El proceso para establecer una empresa se inicia con una idea de negocio, bien sea surgida de una motivación empresarial alta o como elemento que provea esta motivación. Sin embargo, esa idea necesita un desarrollo para convertirse en una verdadera oportunidad de negocio que merezca la elaboración de un plan de empresa. La identificación y evaluación de ideas de empresa es la chispa que enciende el proceso empresarial y el combustible que lo mantiene vivo. (Varela,2008)

El Plan de Empresa identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad de mercado, administrativa, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto.

El emprendimiento puede ser entendido como un proyecto, un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos

cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada. Un proyecto inicia con una idea que se materializa poniendo en práctica el mismo. Se puede decir también que se trata de un plan de acción para la utilización productiva de los recursos que dispone una o un grupo de personas, que son sometidos a un análisis y evaluación para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo. Es un plan que se le asigna recursos como: dinero –un determinado monto de capital–, tiempo, materia prima, recursos humanos, etcétera, y su objetivo es obtener un rendimiento en un plazo determinado. (Beltrán, 2011)

El análisis y evaluación para fundamentar la decisión de aceptación o rechazo del proyecto, requiere el uso de herramientas, técnicas y buenas prácticas que conlleven al análisis deseado. Desde el campo del emprendimiento, se tienen definidos ciertos análisis que guían el desarrollo de un emprendimiento (Varela, 2008), tales como:

- Análisis del mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis legal, ambiental y social
- Análisis de valores personales
- Análisis económico
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación integral del proyecto

También, desde la gerencia de proyectos se tiene una guía para el análisis de negocio, no necesariamente orientada hacia el emprendimiento, que proporciona conocimiento y buenas prácticas para contribuir a proyectos, programas y portafolios exitosos y soportar la entrega de soluciones de alta calidad. El análisis de negocio lo componen una valoración de necesidades en donde principalmente se identifica la oportunidad, el estado actual y se determina el estado futuro, un análisis de interesados, un proceso de elicitación, diferentes análisis para definir requerimientos, criterios de aceptación, riesgos, entre otros, y finalmente, una evaluación de la solución. (Project Management Institute, (2017)

1. Planteamiento del problema

El 47% de los proyectos fallan porque no se tiene claridad en los requerimientos del cliente o del mercado (Project Management Institute, 2014), adicionalmente, los buenos resultados se ven afectados debido a la mala planeación, deficiencias en análisis financieros, enfoque fuera de los objetivos estratégicos, entre otros factores que afectan el éxito del proyecto.

La ausencia del análisis de negocio en los proyectos de emprendimiento y la falta de conocimiento y oportunidades de los emprendedores para implementarlo, antes de iniciar la ejecución de sus proyectos, conlleva a que no se obtenga el aprovechamiento de oportunidades con soluciones alineadas a los objetivos estratégicos, necesidades y beneficios sin una correcta identificación y así, un aumento en la probabilidad de fracaso del proyecto.

La oportunidad de utilizar adecuadamente técnicas y herramientas del análisis de negocio para desarrollar una idea de emprendimiento, respalda la entrega de soluciones alineadas con los objetivos estratégicos y la generación de valor continuo al emprendedor y al éxito de su iniciativa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Construir y validar un marco de trabajo para efectuar el Análisis de Negocio en proyectos de emprendimiento.

2.2 Objetivos Específicos

- Formular un proceso para realizar la planeación del análisis de negocio para proyectos de emprendimiento.
- Diseñar un proceso para ejecutar el análisis de negocio en proyectos de emprendimiento.
- Integrar los procesos de planeación y ejecución en un marco de trabajo.
- Validar el marco de trabajo a través de juicio de expertos.

3. Antecedentes

3.1 Propósito

Con el fin de abordar con más comodidad los antecedentes de este trabajo, es necesario entender qué es una idea de negocio, la cual puede ser definida como una oportunidad que se ha visto en un mercado específico, un problema a solucionar o una necesidad la cual se puede suplir. En este punto interviene directamente el emprendedor, la persona que lee el entorno y tiene la capacidad de discernir en un alto nivel, y de manera empírica en primera instancia, qué es lo que debe llevar a cabo para poder atacar esa necesidad/oportunidad/problema.

Sin embargo, el emprendedor no se debe limitar únicamente a pensar en las diferentes alternativas como solución desde un alto nivel, debe descomponer y expresar toda la idea de negocio en un plan de empresa que detalle hasta los más bajos niveles (tareas), es decir, todo lo que se debe llevar a cabo para desarrollar la mejor alternativa seleccionada en un Caso de Negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que la idea de negocio sea estructurada de una manera concisa y consecuente, involucrando cada paso desde la metodología y las herramientas que se utilizarán para identificar la oportunidad en el entorno, pasando por los procesos que permiten definir la operación de la empresa, los canales y los proveedores clave que se van a adherir a la cadena de suministro, hasta el producto final que se ofrecerá al cliente; con esto se puede generar una mejor cobertura frente a la materialización de riesgos y, a su vez, disminuir la probabilidad de fracaso del proyecto de emprendimiento.

Por otro lado, el empresario, la persona quien quiere llevar a cabo la idea de negocio debe contar con los recursos necesarios para poder desarrollarla. Dentro de éstos se tienen en cuenta todos los análisis que debe llevar a cabo, los procesos y procedimientos que debe tener la empresa cuando llegue a ser operación continua, los aliados claves para generar buena tracción de mercado, entre otros. Junto con estos recursos, es de vital importancia que el emprendedor tenga una herramienta de fácil uso y entendimiento, que le permita condensar todos estos análisis en un solo sitio; una herramienta que contenga buenas prácticas del Análisis del Negocio que genere sinergia con las bases del análisis del emprendimiento.

De acuerdo a lo mencionado, esta herramienta de fácil uso para los emprendedores debe contar con los análisis necesarios para materializar de una manera más precisa, eficiente y eficaz

la idea de negocio. Por lo tanto, esta debe contener aspectos del análisis del contexto, tales como la identificación de la oportunidad o del problema, el análisis de las relaciones con los interesados, donde se encuentra la matriz de interesados y cómo se puede abordar las comunicaciones con éstos, los análisis económicos y financieros más importantes para generar pronósticos de resultados aproximados de lo que será la operación continua de la empresa, una vez entre en funcionamiento con el producto final.

La integración de todas estas herramientas contribuye a la generación de valor en toda la cadena que quiere empezar a formar el emprendedor en el mercado, esto de igual manera le aporta alto valor agregado al producto o servicio final que se le entregará tanto al cliente final, como a los demás interesados que se involucren en el proceso de la identificación y presentación de la mejor alternativa de negocio.

Mencionado en párrafos anteriores, el Análisis del Negocio es un aspecto que debe ser imperativo a tener en cuenta una vez se quiere materializar una idea de negocio; esto es debido a que por medio de este se deriva el Caso de Negocio en el cual se contiene la mejor alternativa para abordar un problema u oportunidad a partir de una identificación previa. Esta alternativa representa el Plan de Empresa o el Plan Estratégico que el emprendedor debe seguir para poder tener éxito en la construcción de su idea.

4. Marco Teórico

4.1 Conceptos Claves

En esta sección del trabajo, se presentan un conjunto de conceptos claves necesarios para abordar conceptualmente la problemática definida. Cada uno de estos conceptos será explicado de forma tal manera que se resulte posible comprender la relación existente entre el componente conceptual y su aplicación práctica en este trabajo de grado. Los conceptos claves abordados son:

- Gerencia de proyectos
- Análisis del negocio
- Emprendimiento
- Plan de Empresa

En primer lugar, la Gerencia de Proyectos que, según el Project Management Institute (PMI, s.f.), se define como la aplicación de conocimiento, de habilidades, y de técnicas para ejecutar los proyectos de una forma eficiente y efectiva. Esto se convierte en una competencia estratégica para las empresas puesto que les permite diseñar e implementar nuevas alternativas cuyos resultados se complementan con las metas del negocio y con esto pueden competir con más holgura en la industria.

Por otro lado, el Análisis del Negocio, según la guía del PMI *Guide to Business Analysis* (Project Management Institute, 2017), se define como la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para determinar problemas y oportunidades, para identificar las necesidades del negocio y recomendar soluciones viables para los tomadores de decisiones, y definir cuáles serán los beneficios y los enfoques para generar y medir valor al igual que el análisis de estos resultados.

Para esto también es necesario tener en cuenta el enunciado que se expone en la Guía BABOK, donde se sostiene que el Análisis del Negocio es la práctica de habilitar el cambio en las empresas por medio de la definición de las necesidades y la recomendación de alternativas que permiten entregar valor a los interesados, esto también se realiza a través del diseño y el desarrollo de soluciones que generen valor. (International Institute of Business Analysis, 2015).

El Emprendimiento, según la *OBS Business School* (OBS Business School, s.f.), es definido como la capacidad de partir desde cero para crear un proyecto, una iniciativa o una idea de

negocio. La característica general del emprendimiento es que sus actores principales, los emprendedores, tienen un impulso de creación conocido como el *Espíritu Empresarial* el cual los lleva a pensar recurrentemente en iniciativas que pueden ser llevadas a cabo como proyectos.

Por su parte, el Plan de Empresa es un documento en el que se identifica, se describe y analiza una idea de negocio o un negocio que ya se encuentre funcionando, en el cual se verifica qué tan viable es a nivel técnico, económico y financiero; llevar a cabo este Plan puede impulsar también a generar un emprendimiento, puesto que en este se desarrollan los procedimientos, procesos y estrategias necesarias para transformar una idea de negocio en un proyecto concreto.

En esta sección, además de haber presentado las bases conceptuales que sustentan el trabajo de grado, se incluyen datos estadísticos y apartes de artículos e investigaciones realizadas por otros autores que convergen en la necesidad de relacionar las tres áreas del conocimiento principales en las cuales se pretende enfocar este trabajo y que posibilitan llevarlo a cabo.

Según Project Management Institute, (2014), en un estudio realizado por *PMI's Pulse of the Profession In Depth-Report: Requirements Management: A Core Competency for Project and Program Success*, el 47% de los proyectos fallan porque no se tiene claridad en los requerimientos del cliente o del mercado, según este contexto, los requerimientos se traducen en el establecimiento formal (y bajo unos parámetros) de los deseos del mercado.

Este hecho también se fundamenta en que el 55% de las empresas que utilizan y tienen madurez en las técnicas del análisis de negocio son más exitosas en el desarrollo e implementación de proyectos, además de una mayor probabilidad de percibir el retorno de la inversión por proyectos realizados.

Larson, R. y Larson, E. (2015), consideran que el análisis de negocios funciona en gran medida como gestión de productos, las habilidades de análisis de negocios se pueden usar fácilmente para crear nuevos productos para una nueva empresa. De manera similar, el desarrollo de nuevos productos dentro de una organización puede realizarse de manera empresarial y las habilidades de análisis de negocios son fundamentales.

La gestión formal del proyecto es útil, pero no resulta tan crucial para una puesta en marcha, porque la administración de los procesos es lo menos importante para un inicio, ya que no se cuenta con procesos por administrar hasta que comience a "recrear" los productos que ha construido. Las habilidades de gestión de productos, utilizando habilidades de análisis de negocios, resultan entonces esenciales para crear un producto o una empresa.

El análisis de negocios tiene mucho en común con el espíritu empresarial, lo cual se observa en la comparación de habilidades del emprendedor con el analista de negocios, lo anterior se detalla en la Tabla 1, que contiene partes adaptadas de *The Reluctant Entrepreneur* por Michael Masterson (2012).

Tabla 1. Comparación de habilidades del empresario y el analista de negocios

Habilidad/Característica del Emprendedor	Habilidad/Característica del Análisis del Negocio
Habilidad de Analizar y Conceptualizar	
Innovación	Analizar, proponer y detallar nuevas soluciones para encontrar necesidades de negocio.
Operar bajo Incertidumbre	Crear orden a partir del caos
Benchmarking e Ingeniería Inversa	Benchmarking e Ingeniería Inversa
Solución de Problemas	Definir problemas del negocio, analizar la causa raíz de los problemas y recomendar soluciones para solucionarlos
Observación y Experiencia	Tomar el tiempo de observar a los expertos en la materia y a los usuarios finales en sus áreas de trabajo, siguiendo los procesos y usando el software. Esto requiere la habilidad de hacer preguntas pero manteniéndose neutral tan deseado como el deseo de construir confianza genuinamente.
Prototipado de Nuevos Productos	Crear prototipos de ambas alta y baja fidelidad.
Habilidades de Negocio	
Planear	Planear
Investigación y Aprendizaje	Investigación y Aprendizaje
Mercadeo	Realizar investigación de mercado, entender las características del producto (requerimientos) y beneficios, y comunicarlos a los interesados.
Pruebas de Producto	Asegurar que todos los requerimientos y características del producto estén probadas.
Interpersonal Skills	
Negociación	Habilidad para facilitar, negociar y trabajar para llegar a consensos
Construcción en Equipo (Sart Ups/Big Enterprises)	Habilidades necesarias para Analistas de Negocios, Directores de Proyectos o Directores de Tecnología
Habilidades de Influencia	Especialmente necesaria como consejero de confianza
Intuición (Haz tu tarea pero confía en tu instinto)	Basado en la experiencia, aprendiendo a confiar en sensaciones viscerales y apoyándolas a través de investigación
Audacia	Tener el coraje de influenciar los interesados y ser empresario

Fuente: www.pmi.org/learning/library/entrepreneurial-business-analysis-practitioner-9896

Pachón, A., (2018) presenta que el análisis del negocio implica comprender cómo funcionan las organizaciones para llevar a cabo sus propósitos y definir las capacidades que una estas requieren para proporcionar productos y servicios a los grupos de interés internos. También se puede realizar para comprender el estado actual de una organización, identificar las necesidades del negocio, la creación o expansión de un producto o servicio, encontrar la solución más viable para un problema.

De acuerdo con *Guide to Business Analysis* del PMI (Project Management Institute, 2017), el Análisis del Negocio se constituye por un conjunto de actividades realizadas para dar soporte a la entrega de soluciones para alinear los objetivos de la empresa y así generar valor de manera

continuada. Este se lleva a cabo a través de la aplicación de un conjunto de procesos que convergen al desarrollo de la mejor solución para un problema o una oportunidad, teniendo así una relación directa con la gerencia de portafolios, programas y proyectos, tanto como con la operación continua de un negocio.

Además, el análisis del negocio incluye la consideración de los objetivos estratégicos de la organización; esto genera interrogantes como ¿cuál es el nivel de interconexión de los objetivos específicos para determinar las líneas de acción que una organización debe realizar para alcanzar esas metas y objetivos? Esta incógnita permite reconocer la forma como las distintas organizaciones existentes y las partes interesadas internas y externas interactúan entre sí.

Por otro lado, en lo que respecta al emprendimiento y al Plan de Empresa, este trabajo se soportará con el libro del profesor Rodrigo Varela, *Innovación Empresarial*, donde el autor expone las herramientas y procedimientos para que el empresario pueda tener un panorama lo suficientemente amplio para establecer e implementar de una manera robusta su idea de negocio.

4.2 Estado del Arte / Trabajos relacionados

De acuerdo con reportes obtenidos de Confecámaras, (2017), en el año 2017 se crearon en el país 323.265 unidades productivas; 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 7,3% en el total de firmas creadas respecto al año anterior. En el plano regional se observa que el total de unidades productivas nuevas se concentra principalmente en Bogotá con 22,5 %, seguido de Antioquia 12,6%, Valle del Cauca 8,2%, Cundinamarca 6,7% y Santander 5,2%.

Confecámaras, (2017), en la publicación N°14 de sus cuadernos de análisis económicos, indica que los resultados en Colombia frente al año anterior resultan positivos y alentadores, sin embargo, al compararse con los demás países y de acuerdo al Índice Global de emprendimiento, Colombia redujo su ranking pasando del puesto 44 al 47. Es decir que Colombia mejoró, pero otros países mejoraron más, en consecuencia, si bien el país creció en términos absolutos, decreció en términos relativos, perdiendo posiciones. Adicionalmente, dinámicas de supervivencia en diferentes economías revelan que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo parece ser una tarea difícil para los empresarios colombianos, donde solo 4 de cada 10 sociedades creadas permanecen después de 5 años.

Gómez, L (2017), en su trabajo *Diagnóstico Para Identificar Factores Claves Que Debe Tener Un Emprendedor Exitoso En Su Idea De Negocio, Por Medio De La Revisión De Casos De Éxito En Colombia*, expone cuáles son las características principales de emprendedores exitosos, esto se hizo a través de un estudio donde participaron Instituciones de Educación Superior y de las cuales se analizaron variables como los programas académicos, los aportes al espíritu de emprendimiento, al igual que el monto de la inversión realizada. Con esta información, la autora procede a realizar un análisis económico de los sectores más llamativos de las empresas y el sector donde tiene más impacto en el incremento del presupuesto nacional y con esto también validar cuáles son los casos de éxito del sector. El sector seleccionado en este trabajo es el textil y de confecciones.

Por otro lado, relacionando el emprendimiento con metodologías ágiles, se realizó un artículo científico en donde se expone la relevancia de estos dos por medio de la definición del *Lean Start-Up* y la disposición de ejemplos de emprendimientos que han tenido éxito y otros que han sido lecciones de aprendizaje del fracaso. Principalmente, el texto muestra que la Metodología *Lean Start-Up* es una propuesta de lanzamiento de negocios a través de un circuito ágil donde el emprendedor una vez establecidas sus hipótesis sobre la oportunidad de negocio, debe validarlas por medio de una serie de experimentos para saber si la idea concebida tiene aceptación en el mercado; si esta es aceptada, se realizan incrementos en la funcionalidad de los entregables, si no, se realiza un nuevo enfoque de negocio para la oportunidad. (Llamas F. & Fernandez R., 2018).

4.3 Estado de la Práctica

La Cámara de Comercio de Cali cuenta con una herramienta en Excel que permite realizar estudio de mercado y financiero que proporciona a los emprendedores y empresarios en formación hacer un acercamiento a diferentes escenarios en los cuales se estiman las cifras de los ingresos y los costos que tendrá el funcionamiento de la empresa una vez se haya puesto en marcha la operación y el producto esté a la venta, generando pérdida o rentabilidad según los cálculos dados por la herramienta.

Esta herramienta es muy útil si el empresario quiere realizar una aproximación del estado futuro de la empresa o de su idea de emprendimiento, abordado desde la perspectiva de capacidad de mercado y financiera puesto que muestra variables cuantitativas que se deben tener en cuenta para realizar costeo del producto y establecimiento de precios para el mercado con su debido margen de ganancias. Además, involucra la composición de estados financieros como el Estado de Resultados, el Balance General y el Estado de Flujo de Caja que tienen como función proveer un pronóstico de los resultados de la empresa.

En programas de desarrollo y crecimiento empresarial que adelanta la Cámara de Comercio junto con Apps.co, se utilizan herramientas que permiten hacer seguimiento a una serie de actividades de validación con los clientes potenciales. Estas actividades pueden llevarse a cabo como pequeños desarrollos e iteraciones que generan registros para analizar la aceptación y la evolución de la idea de negocio en el mercado.

Aunque todas las herramientas previamente mencionadas resultan muy útiles para que los nuevos emprendedores y aún los emprendimientos ya establecidos en operación, validen y desarrollen las ideas de negocio con los clientes potenciales, éstas no cuentan con una aproximación a la gerencia de proyectos, en especial al área del Análisis de Negocios, con herramientas y técnicas propuestas en la guía *Business Analysis* del PMI.

Teniendo en cuenta los tres pilares fundamentales de este trabajo de grado, el Análisis del Negocio, la Gerencia de Proyectos y el Emprendimiento, se realizó una búsqueda en diferentes motores en línea como Google, Google Educativo, Bing y Yahoo, con el fin de encontrar autores y trabajos relacionados, sin embargo la búsqueda no fue lo suficientemente concluyente con estos temas, lo cual indica que no se ha ahondado en la convergencia de estos tres campos para generar un proyecto que los involucre y genere aportes y valor a la práctica.

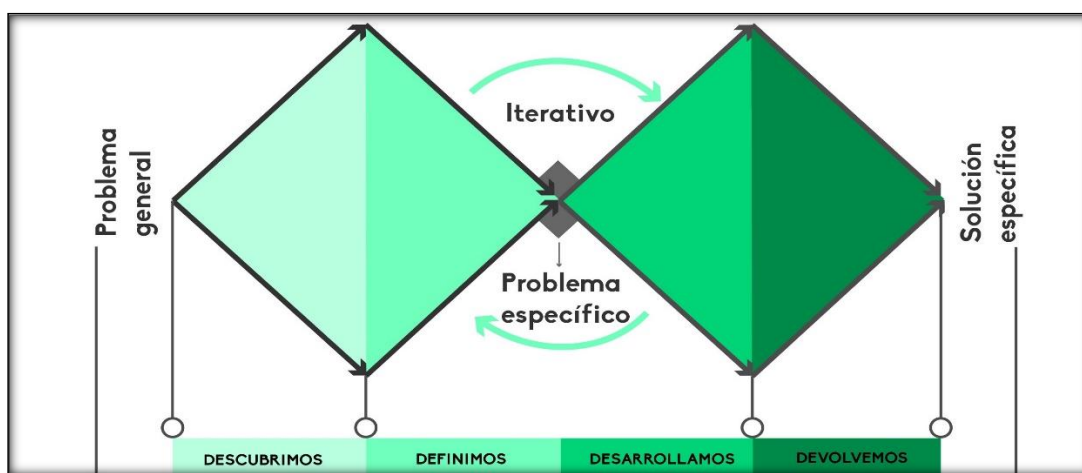
5. Metodología

Para el desarrollo del trabajo, se implementó una metodología que integra métodos de diseño y herramientas de investigación: El modelo adoptado, denominado de doble diamante divergente-convergente (Basic Books, 2013), empieza con una idea y a través de la investigación en diseño inicial se expande el pensamiento para explorar los problemas estructurales subyacentes. Sólo entonces es tiempo de converger en el problema real. Para descubrir qué ideas son las mejores, el proceso creativo es iterativo. Esto significa que las ideas se desarrollan, prueban y refinan varias veces, así las ideas débiles caen en el proceso. Este ciclo es una parte esencial de un buen diseño.

Las fases de la metodología de doble diamante son las siguientes, las cuales se mencionan a continuación y también se muestran en la figura 1

1. Descubrir el problema
2. Definir el problema.
3. Desarrollar la solución
4. Entregar la solución.

Figura 1. Fases de la metodología



Fuente: <https://medium.com>

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se consideraron cada una de las fases, iterando de

acuerdo con la necesidad y finalmente entregando una solución al problema.

5.1 Descubrir y definir el problema

Con el propósito de tener un entendimiento profundo del problema y contar con un punto de partida claro para enfocar esfuerzos y prevenir errores en fases posteriores, se realiza el descubrimiento del problema.

Para el descubrimiento, se partió de la observación y de las experiencias del entorno con situaciones que nos generaban ciertas inquietudes, y que con los conceptos y conocimientos desarrollados sobre gerencia de proyectos y análisis de negocio resultaban más evidentes:

- ¿Por qué se habla de proyectos de emprendimiento y no siempre se gestiona como un proyecto?
- ¿Por qué fracasan tantos emprendimientos?
- ¿Por qué estándares como el análisis de negocio, en donde se identifican claramente los requisitos del cliente no son usados antes de iniciar un emprendimiento?
- ¿Tiene las personas del común las facilidades para conocer como planear un emprendimiento y estudiar si será o no exitoso?

Las anteriores inquietudes fueron analizadas con la técnica de los 5 ¿por qué? con el propósito de obtener las causas raíces y una definición del problema. Las respuestas a los ¿por qué? fueron obtenidas mediante la investigación de antecedentes, consultas con expertos de emprendimiento y entrevistas con emprendedores principiantes y también exitosos. En las entrevistas se tuvo en cuenta 5 emprendedores, 2 exitosos y 3 en los que logramos evidenciar que la falta de planeación fue un factor fundamental para que el emprendimiento no fuera exitoso. Realizarles consultas y conocer su experiencia fue parte fundamental para el análisis de causas raíces.

Tabla 2. Técnica de los 5 por qué

Causas primarias del problema	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	Causa Raíz del problema
No todos los emprendedores manejan su emprendimiento, con la metodología de un proyecto.	Prefieren correr el riesgo y "ver qué pasa"	Desconocen las guías y estándares de gerencia de proyectos	Desconocen la aplicabilidad a un proyecto de emprendimiento, para analizar la viabilidad de un negocio	No hay las suficientes herramientas y de fácil acceso que guíen al emprendedor para administrar su idea de negocio como un proyecto	No hay las suficientes herramientas y de fácil acceso que guíen al emprendedor para administrar su idea de negocio como un proyecto
Elevado número de fracasos en proyectos de emprendimiento	La incertidumbre para iniciar el emprendimiento es muy alta	No se hace una correcta planeación y análisis del proyecto	No hay facilidad para que las personas conozcan cómo se debe planear un proyecto de emprendimiento exitoso.		No hay facilidad para que las personas conozcan cómo se debe planear un proyecto de emprendimiento exitoso.
Estándares actuales como el análisis de negocio que aportarían a la identificación de requisitos y estudio de la viabilidad del negocio, no son usados antes de iniciar un emprendimiento	Es un modelo relativamente nuevo, el cual no se ha explorado en proyectos de emprendimiento	No se han realizado investigaciones y pruebas del estándar de análisis de negocio con emprendedores			No se han realizado investigaciones y pruebas de la guía de análisis de negocio con emprendedores

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Desarrollar la solución

Teniendo la definición del problema, se tuvo como propósito desarrollar la mejor alternativa de solución atacando las causas raíces del problema: Aplicar el modelo de análisis de negocio en un proyecto de emprendimiento con una herramienta de fácil manejo y que al mismo tiempo guíe al emprendedor para administrar su idea de negocio con una planeación que minimice la incertidumbre del proyecto. Lo anterior, integrando los conceptos de emprendimiento, análisis de negocio y gerencia de proyectos.

En primera instancia, se procedió a realizar una evaluación de todos los componentes de la Guía práctica del PMI para Análisis de negocio (Project Management Institute, 2017) y entender todos sus conceptos, herramientas y técnicas, pensando en cómo podrían ser aplicados a un emprendimiento. Posteriormente, se llevó a cabo entrevista con expertos en emprendimiento para solicitar recomendaciones de textos y herramientas que nos ampliaran mucho más los conceptos de emprendimiento ya investigados, con lo anterior se continuó trabajando con el texto Innovación empresarial del autor Rodrigo Varela, (Varela, 2008) como guía para el desarrollo de la solución.

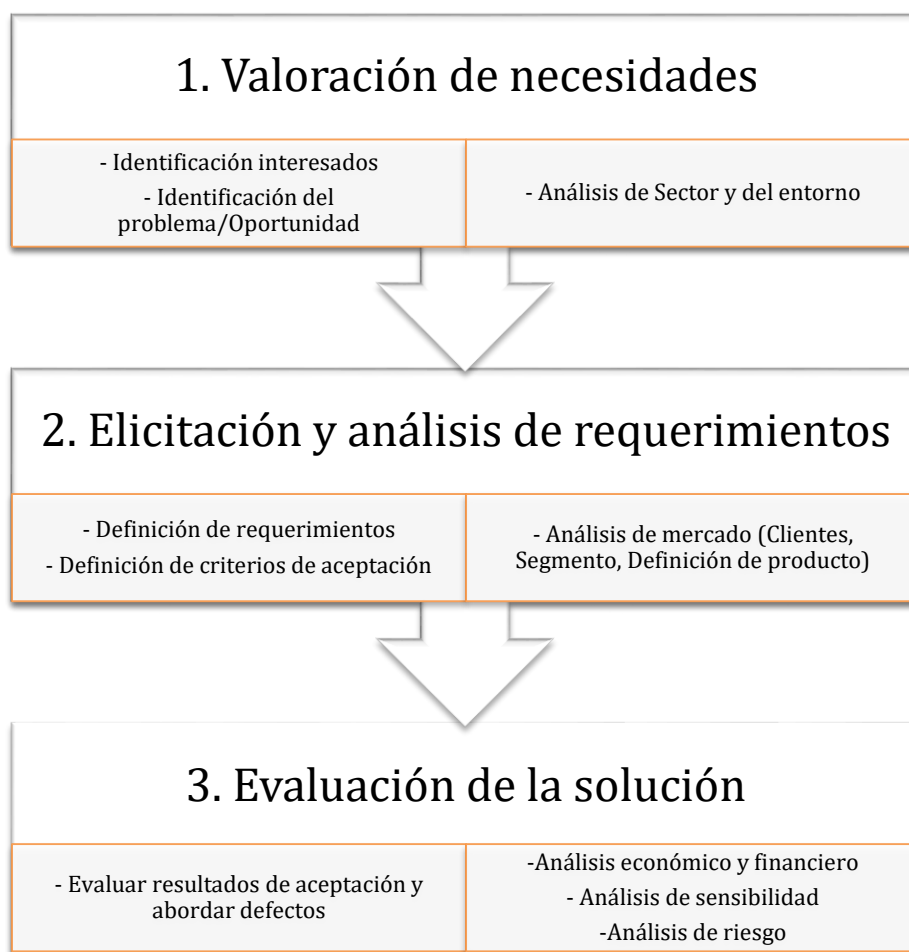
Como actividades siguientes y relevantes, se procedió con la evaluación de los componentes y herramientas similares entre los textos de análisis de negocio y emprendimiento, dándonos cuenta, que en varios aspectos tienen similitud, sin embargo, que se podría aprovechar lo mejor de cada uno para obtener un marco de trabajo integrado y aplicado a proyectos de emprendimiento.

Para iniciar la integración de conceptos y herramientas, se decide hacerlo con base de 3 dimensiones principales del análisis de negocio:

1. Valoración de necesidades
2. Elicitación y análisis de requerimientos
3. Evaluación de la solución

De los anteriores temas, se procedió a identificar las principales técnicas y herramientas que podrían aportar para el desarrollo de un proyecto de emprendimiento, relacionándolas con aquellas herramientas para el análisis de un plan de empresa mencionadas en el texto del autor Rodrigo Varela. En la figura 2 se muestra la comparación mencionada.

Figura 2. Herramientas para un proyecto de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo claros los conceptos, técnicas y herramientas que se pueden usar e integrar desde el análisis de negocio y emprendimiento como un proyecto, se procedió a construir y a validar un marco de trabajo para efectuar el análisis de negocio en proyectos de emprendimiento. Adicionalmente, se acompaña la propuesta con una serie de plantillas y matrices que sirven como herramienta para desarrollar el análisis y con las cuales, se facilitó la validación de la solución, generando diferentes iteraciones antes de establecer completamente el marco de trabajo.

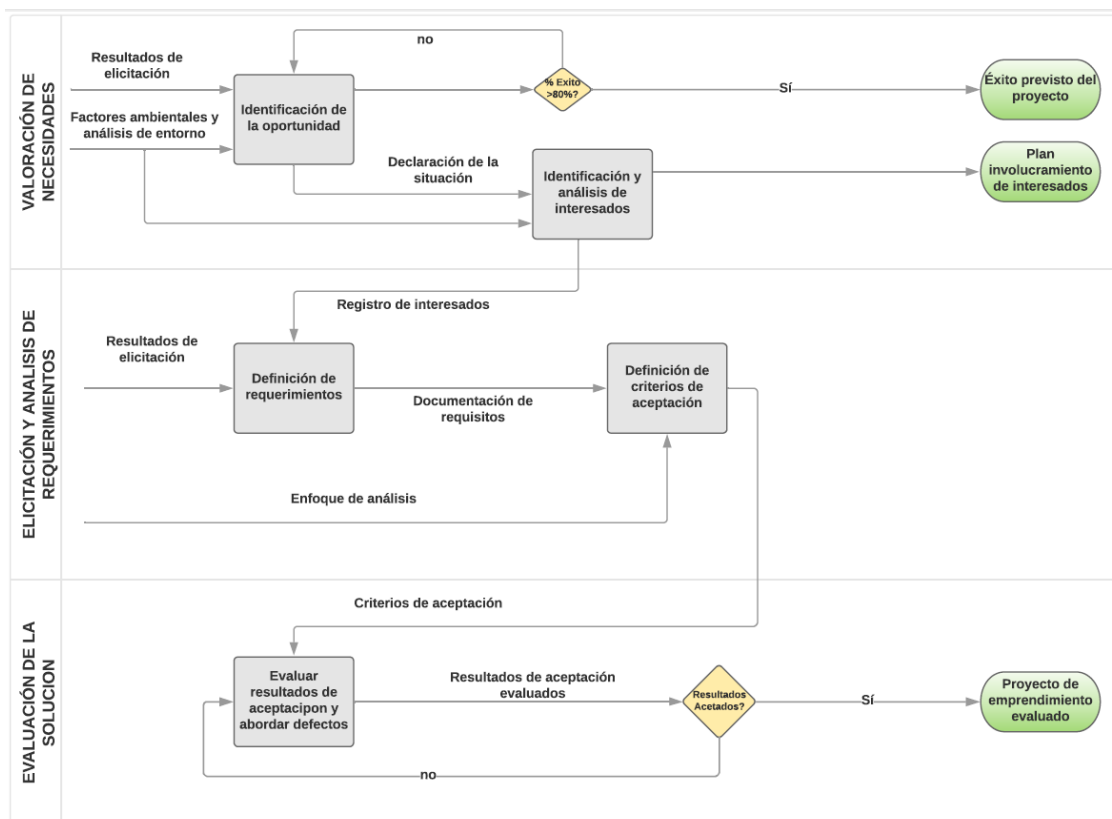
5.3 Entregar la solución

Para dar solución al problema propuesto se entrega un marco de trabajo para efectuar el análisis de negocio en proyectos de emprendimiento, y luego, para verificar que la solución es viable se realiza validación de la pertinencia, coherencia y aplicabilidad de la propuesta. Los encargados de realizar la validación tendrán dos tipos de perfiles, el primero llevado a cabo por expertos en el desarrollo de proyectos de emprendimientos y, el segundo, con emprendedores que se encuentran iniciando su idea de negocio.

6. Marco de trabajo para aplicar el análisis de negocio en proyectos de emprendimiento

Considerando la idea de emprendimiento como una oportunidad que puede ser desarrollada como un proyecto y en la cual se pueden aprovechar las herramientas y técnicas de análisis de negocio integrándolas con las herramientas usadas para análisis de un plan de empresa, se desarrolla un marco de trabajo en el cual se tiene 5 procesos relacionados entre sí para guiar la secuencia requerida en el análisis de negocio. Los procesos de este análisis están enmarcados por 3 conceptos claves: La valoración de las necesidades, la elicitación y el análisis de los requerimientos, y la evaluación de la solución. Cada proceso cuenta con diferentes entradas y salidas que permiten establecer la relación entre los 5 procesos. También, será necesaria la utilización de técnicas y/o herramientas que finalmente permiten obtener las 3 salidas principales: El éxito previsto del proyecto, el plan de involucramiento de los interesados y el proyecto de emprendimiento evaluado. Ver figura 3.

Figura 3. Análisis de negocio para proyectos de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Para entender cada uno de los procesos y analizar en mayor detalle cada una de las entradas, herramientas y salidas respectivas, se procede a explicar de qué trata cada actividad, su importancia o impacto en el proceso y las herramientas que fueron adaptadas para el desarrollo y análisis de cada etapa. Para el uso de las herramientas que serán aplicadas en cada proceso, se cuenta con el diseño de matrices, tablas y encuestas en hojas de cálculo formuladas, que permitirán hacer mucho más práctica la implementación del marco de trabajo propuesto.

6.1 Valoración de necesidades

En la valoración de necesidades se analiza el estado actual y se determina el estado futuro deseado. Para el marco de trabajo propuesto en este proyecto de grado, se identifica la oportunidad analizando el estado actual, esperando se obtenga una probabilidad de éxito de la idea de negocio superior al 80%, en caso de que este porcentaje no sea alcanzado se deben realizar las iteraciones necesarias para que nuestro estado futuro alcance la calificación requerida. El porcentaje de calificación mencionado se obtiene con la realización de encuesta y análisis que se justifica y detalla en las herramientas del proceso identificar la oportunidad, sección 5.1.1.

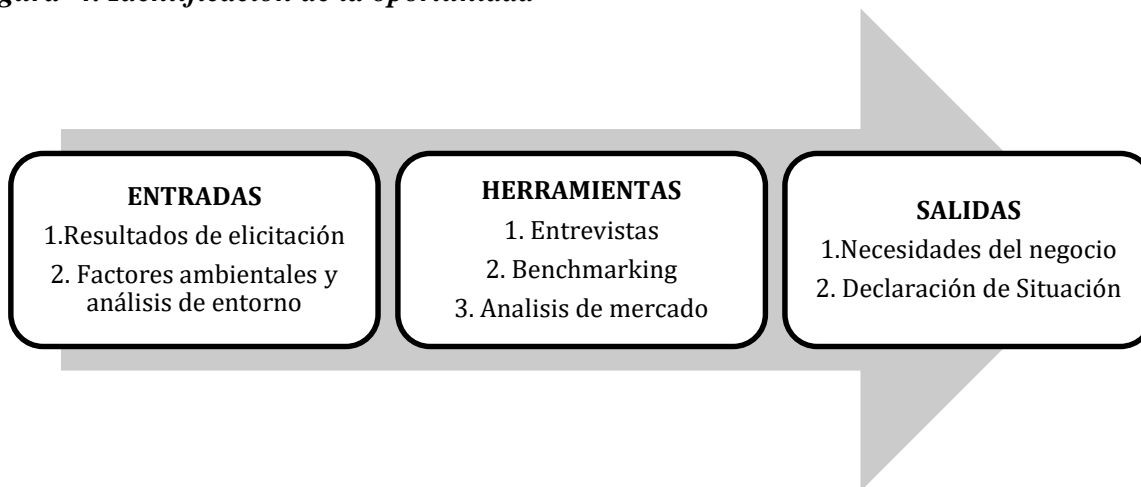
Por otro lado, para la identificación y análisis de interesados se registrará el estado actual del poder e interés de cada uno de los actores, y de acuerdo a ello, establecer un estado futuro con una estrategia de involucramiento de los interesados de acuerdo a las necesidades del proyecto.

6.1.1 Identificación de la oportunidad

Para el análisis de negocio en proyectos de emprendimiento es necesario identificar completamente la oportunidad, se debe obtener información y contar con la claridad de las debilidades y fortalezas del proyecto. Por ello, en este trabajo se propone que, mediante elicitación y solución a preguntas claves para el emprendedor se pueda identificar si el proyecto de emprendimiento es una buena oportunidad de negocio con probabilidad de éxito. Las principales salidas del proceso de identificar la oportunidad son las necesidades del negocio y la declaración de la situación, es en estas salidas donde se proporciona la razón por la cual se

decide continuar con el análisis y se declara objetivamente de la oportunidad. El detalle de este proceso se presenta en la Figura 4.

Figura 4. Identificación de la oportunidad



Fuente: Elaboración propia.

Entradas

Las entradas del proceso de identificación de la oportunidad son el punto de partida del análisis de negocio para el proyecto de emprendimiento, siendo la información que ingresa al proceso determinante para la continuidad del proyecto. En consecuencia, la información producto de la elicitación y con la cual se analiza el entorno y los factores ambientales, debe ser confiable y veraz.

Resultados de elicitación.: En esta entrada se obtiene la información que será usada como punto de partida para entender o aprender lo suficiente sobre la situación y comprender adecuadamente el contexto de la oportunidad de negocio. Es aquí, donde se realizarán las preguntas y se ofrecerán las respuestas requeridas para la identificación de la oportunidad considerando variables como: el mercado, producto o servicio, capital o inversión, experiencia, compromiso, entorno, entre otros.

Factores ambientales y análisis de entorno: Aquellas condiciones que no están bajo el control inmediato del emprendedor y que influyen o restringen el proyecto de emprendimiento, deben ser revisadas para comprender mejor la situación que se está investigando. Esta entrada debe ir alineada con la elicitación y obtención de información, pues solo considerando el entorno

y los factores ambientales que pueden afectar el proyecto será posible tener una salida correcta del % de éxito previsto del proyecto.

Técnicas y Herramientas

Ninguna técnica o herramienta podrá indicar con total certeza si un emprendimiento tendrá éxito, sin embargo, existen muchos factores que son determinantes para el éxito o el fracaso de un proyecto de emprendimiento, entre ellos se encuentra: El Mercado, producto y servicio, Capital y plan de trabajo, capacidad de gestión, administración y entorno adecuado. Para el caso de proyectos de emprendimiento y el desarrollo del presente trabajo, se propone usar como técnicas y herramientas: Entrevistas, Benchmarking y análisis de mercado. Para procesar la información obtenida se cuenta con un diseño de hojas de cálculo formuladas y que mediante una serie de preguntas y respuesta (Ver anexo 1), calcula el % de éxito de la oportunidad objeto de análisis para el proyecto de emprendimiento, generando también recomendaciones para mejorar en cada uno de los factores mencionados.

En esta etapa del proceso, se cuenta con la oportunidad de iterar las veces que resulte necesario, ya que, si las variables consideradas arrojan resultados que indican debilidad en la oportunidad de negocio, se deber regresar a la elicitación, análisis de información e incluso a tomar acciones que permitan convertir los puntos débiles en fuertes.

En la figura 5, se muestra la forma como se despliegan los resultados en la hoja de cálculo que consolida la información después de aplicar las técnicas y herramientas, y en esta se da un “termómetro” de éxito del proyecto y cuáles son los puntos débiles y fuertes. (E.ditor Consulting S.L, 2018)

Figura 5. Termómetro de éxito del proyecto



Salidas

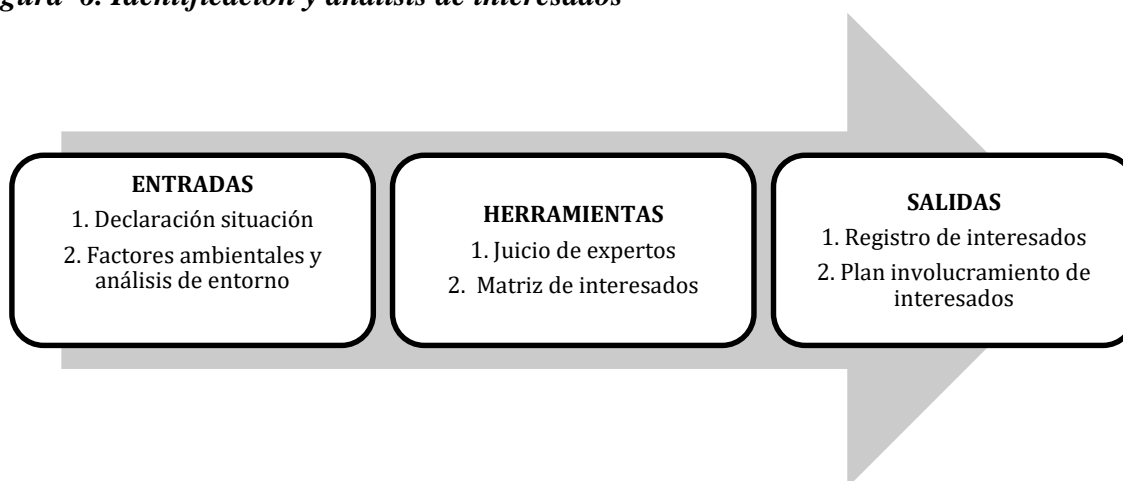
Necesidades del negocio: Esta salida proporciona la razón por la cual se propone continuar con el análisis y llegar hasta un caso de negocio, basados en la oportunidad existente. Las necesidades de negocio se constituyen en el impulso para el proyecto de emprendimiento. En la primera iteración de este proceso, se obtiene el estado actual de la oportunidad, para luego llegar al estado futuro con el fortalecimiento de las variables que inicialmente se consideraron como débiles. Es entonces cuando se logra alcanzar un % mayor al 80% en el termómetro de éxito, lo cual es la aprobación para continuar con los procesos siguientes del análisis.

Declaración de la Situación: En esta salida se cuenta con la declaración objetiva de la oportunidad, efectos y resultados de la identificación. Es la entrada que conecta al proceso de identificación y análisis de interesados y brinda el contexto para analizar todos los posibles actores que serán involucrados en el proyecto.

6.1.2 Identificación y análisis de interesados

Corresponde con la identificación de todas las personas u organizaciones que son impactadas o pueden impactar en el proyecto de emprendimiento. En esta etapa se documentan los intereses, involucramiento e impacto de los mismos, los cuales tendrán gran relación con el éxito o fracaso del proyecto. Para el éxito del proyecto de emprendimiento, resulta fundamental identificar y evaluar desde la etapa de análisis de negocio, los niveles de interés, expectativas, importancia e influencias de los interesados. El detalle de este proceso se presenta en la Figura 6.

Figura 6. Identificación y análisis de interesados



Fuente: Elaboración propia.

Entradas

Declaración de la situación: Este contexto resulta necesario para determinar el alcance y guiar qué partes interesadas se deben incluir en el registro de interesados. También, para realizar las determinaciones, categorizaciones y cómo la oportunidad de negocio afecta a cada una de las partes interesadas.

Factores ambientales y análisis de entorno: Los factores ambientales y el entorno del proyecto, serán de utilidad como entrada del proceso para conocer temas de tipo cultural,

político, geográfico, ambiental, social, económico o tecnológico, que puedan afectar o impactar el proyecto de emprendimiento, por tener alguna relación directa con los interesados.

Técnicas y Herramientas

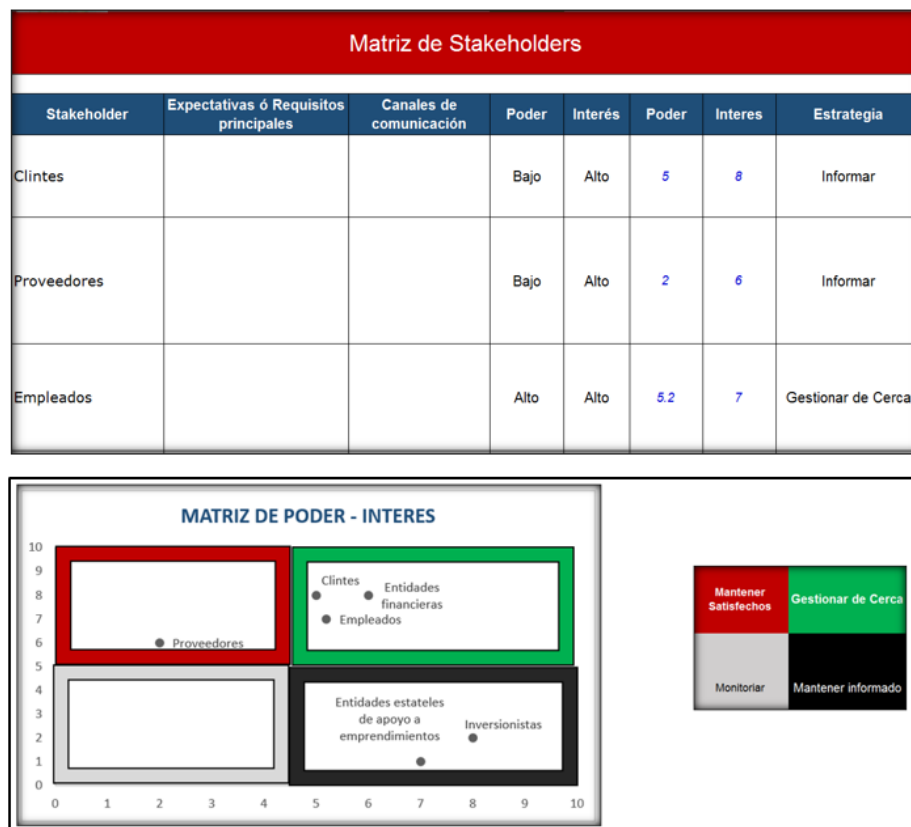
Para la identificación y análisis de interesados en un proyecto de emprendimiento, se propone el uso de dos herramientas, la primera es el juicio de experto con la cual se puede definir cuáles son los principales interesados de un proyecto de emprendimiento, tales como:

- Clientes
- Proveedores
- Empleados
- Entidades financieras
- Entidades estatales de apoyo a emprendimientos
- Inversionistas

Teniendo la anterior información se procede a utilizar la segunda herramienta: Una matriz de interesados que relaciona un análisis de poder – interés-. Para este análisis es válido también usar el juicio de expertos que soporte las respuestas a las calificaciones (Alta, media o baja) de los criterios Poder e Interés. Adicional a la identificación de la relación poder-interés, se deben tener en cuenta expectativas o principales requisitos de los interesados y los canales de comunicación a usar en el relacionamiento con cada uno de ellos.

Para desarrollar las herramientas mencionadas, se cuenta con matriz de interesados formulada para calcular la relación poder – interés e identificar en un plano cartesiano el tipo de estrategia de involucramiento de los interesados, teniendo 4 opciones: Monitorear, mantener informado, mantener satisfecho o gestionar de cerca. En la figura 7, se presenta un ejemplo de la matriz.

Figura 7. Matriz de interesados



Salidas:

Registro de interesados: Contiene la información que identifica los interesados y donde se incluye su rol en el proyecto, principales expectativas y requisitos. Se incluye información que clasifica el poder e interés.

Plan de involucramiento de los interesados: En esta salida, se reflejan las estrategias de gestión para involucrar eficazmente los interesados. No conecta con un proceso siguiente, pues es una salida principal del análisis del negocio para el proyecto de emprendimiento. Es en este punto donde se define la estrategia de relacionamiento y el plan para involucrar a todos los interesados de tal forma que aporten al proyecto de forma positiva y no como una restricción.

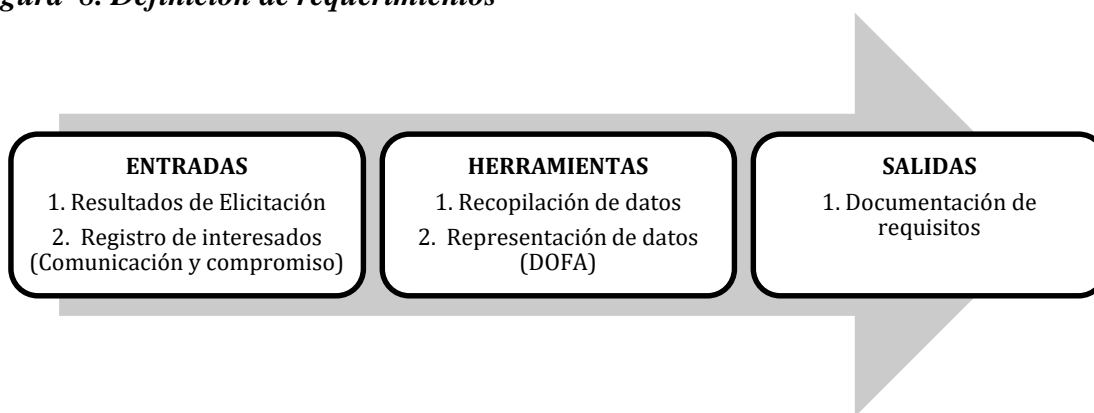
6.2 Elicitación y análisis de requerimientos

La elicitación y el análisis de requisitos es el trabajo iterativo para planificar, preparar y llevar a cabo la obtención de información de las partes interesadas, analizar y documentar los resultados de ese trabajo y, finalmente, definir un conjunto de requisitos con suficiente detalle para permitir la definición y selección de la solución preferida.

6.2.1 Definición de requerimientos

En este proceso, se busca la documentación de los requisitos del proyecto de emprendimiento a un nivel apropiado de detalle, para que tanto el emprendedor y demás interesados tengan la facilidad de comprender claramente los requerimientos del proyecto. Es aquí donde se identifica que criterios necesitamos evaluar para decidir si el proyecto de emprendimiento es viable o no. En este proceso nuevamente se hace uso de resultados de elicitación como entrada, también del registro de interesados enfocados en la estrategia de comunicación y compromiso con ellos y por último un enfoque de análisis que estructure la salida esperada: los requisitos del proyecto de emprendimiento documentados. El detalle de este proceso se presenta en la Figura 8.

Figura 8. Definición de requerimientos



Fuente: Elaboración propia.

Entradas

Resultados de Elicitación: En esta etapa, los resultados de la elicitación constituyen una entrada central para el análisis de negocios. La información obtenida se convierte en insumo clave

para generar requisitos o responder preguntas y obtener suficiente información que aporte a la validación de los requisitos, esto con el fin de confirmar que el proyecto contenga los elementos mínimos necesarios para alcanzar resultados esperados y exitosos. No obtener suficiente información puede dar lugar a conclusiones erróneas y un mayor número de suposiciones. En esta etapa, resulta de trascendental importancia involucrar los intereses y expectativas de los interesados para enlazar con los requisitos que debe cumplir el proyecto. Para el emprendedor, podrán ser aspectos como la rentabilidad del proyecto y niveles de riesgo, para los clientes la calidad del producto.

Registro de interesados (Comunicación y compromiso): En esta entrada se tiene un enfoque que apoya la interacción eficiente del análisis de negocio con las partes interesadas y sus expectativas con respecto a los requisitos y la comunicación. Los requerimientos del proyecto se enmarcan en cumplir las diferentes expectativas de los interesados y el compromiso que se tendrá para la realización del mismo.

Técnicas y Herramientas

Recopilación de datos: Consiste en obtener la información y recopilar datos que aporten a identificar las necesidades deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del emprendedor, clientes, proveedores y demás interesados del proyecto. En el desarrollo del presente trabajo, se construyó una lista de chequeo (incluida en el Anexo 2), que permite clasificar los temas relevantes para el proyecto y que ya han sido investigados. La investigación y recopilación de datos en el desarrollo del presente trabajo se encuentra centrada en los siguientes análisis:

1. Análisis del sector y de la compañía.
2. Análisis del mercado
 - Producto/servicio
 - Clientes
 - Competencia
 - Tamaño de mercado global
3. Plan de mercadeo

Representación de datos: Con esta técnica se podrá representar los datos y crear asociaciones. Para el caso del presente trabajo, será utilizado un análisis DOFA para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, teniendo en cuenta la información obtenida en la recopilación de datos. Luego de efectuar la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continua con las correspondientes estrategias que lleven a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. De esta forma, se construye una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA. La herramienta diseñada en el presente trabajo incluye las plantillas con la información necesaria para llevar a cabo el análisis de matriz DOFA y sus respectivas acciones y estrategias. El diseño de estas matrices se presenta en la Figura 9.

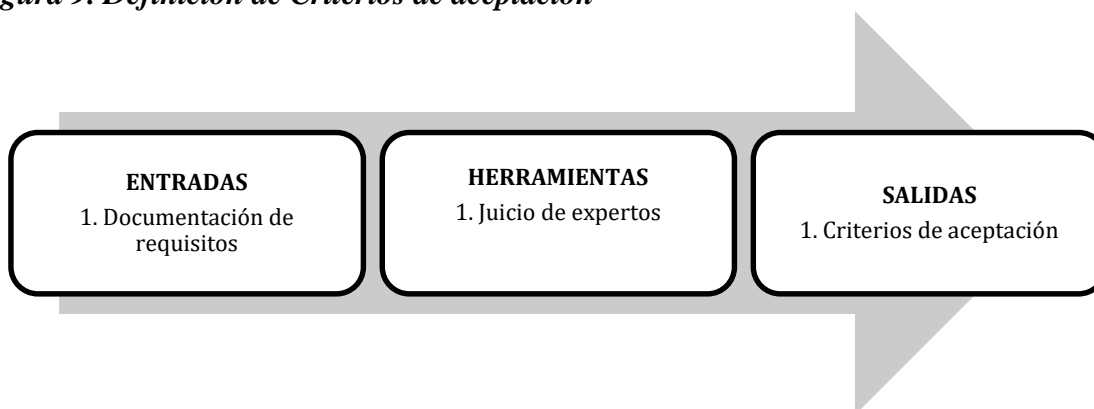
Salidas:

Documentación de requisitos: Esta etapa del proceso tiene un nivel de iteración alto, se pueden incluso definir algunos requisitos claramente y en el desarrollo del proyecto analizar otros. Los requisitos incluirán una descripción de cómo el requisito responde a la necesidad identificada de negocio, objetivo o necesidades de los interesados. En la definición de los requisitos del proyecto de emprendimiento se debe incluir: Las fortalezas y oportunidades que se tienen en la idea de negocio y aquellos requisitos con debilidades o amenazas, para posteriormente definir el criterio de aceptación en cada uno.

6.2.2 Definición de criterios de aceptación

Los criterios de aceptación corresponden con las condiciones que debe cumplir el proyecto de emprendimiento para satisfacer las necesidad y expectativas del usuario, emprendedor, cliente y demás interesados. Para cuestiones de desarrollo del presente trabajo, los criterios de aceptación contemplados tienen relación directa con la viabilidad económica del proyecto que quiera llevar a cabo el emprendedor y los riesgos que acepte asumir. El detalle de este proceso se presenta en la Figura 10.

Figura 9. Definición de Criterios de aceptación



Fuente: Elaboración propia.

Entradas

Documentación de requisitos: Con la presente entrada, se identifican claramente los requisitos del proyecto y el enfoque requerido para realizar el análisis, en donde resulta fundamental contar con los requisitos de tipo económico y los requisitos del proyecto que requieren ser evaluado por ser una debilidad o amenaza.

Técnicas y Herramientas

Juicio de expertos: Es una de las herramientas claves que se utiliza en el proceso, en donde personas con experiencia y pericia en análisis de negocio, evaluación de requisitos, entre otros, ofrecen su aporte para identificar los criterios de aceptación adecuados. En el desarrollo del presente trabajo y después de contar con juicio de experto en emprendimiento (Flórez. 2019), se establece un criterio de aceptación del 30% para la rentabilidad del proyecto, sin embargo, este criterio de aceptación dependerá directamente de las expectativas del emprendedor, ya sea para requerir una rentabilidad mayor o menor. Por otro lado, solo serán aceptados los riesgos con un nivel Intermedio, para aquellos riesgos de nivel Alto o Muy alto es necesario implementar acciones que mitiguen el riesgo y lo lleven al nivel aceptado.

Salida:

Criterios de aceptación: Como salida de este proceso se obtienen las especificaciones, los niveles o tolerancia máxima que serán aceptados para definir que la realización del proyecto de emprendimiento es viable. Estas especificaciones constituyen la entrada del siguiente proceso, y con ellas, se comparan los resultados del proyecto evaluado y se decide el inicio del proyecto o por el contrario, se puede llegar a la conclusión que resulta necesario seguir evaluando y mejorando la oportunidad de iniciar un proyecto de emprendimiento.

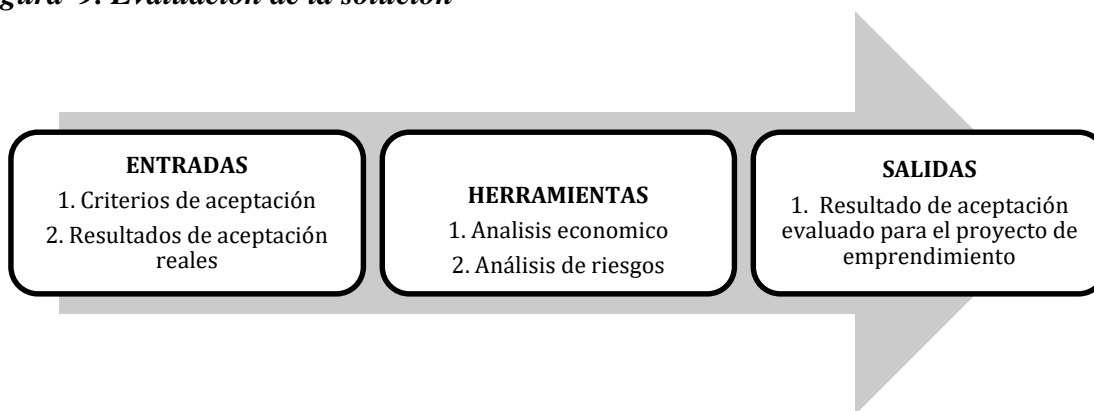
6.3 Evaluación de la solución

6.3.1 Evaluar resultados de aceptación y abordar defectos

Evaluar los resultados de aceptación y abordar los defectos es el proceso de decidir qué hacer con los resultados a partir de una comparación de los criterios de aceptación definidos con la solución. El beneficio clave de este proceso es ~~que~~ permitir la tomar decisiones respecto de iniciar con la oportunidad o realizar cambios y mejoras al proyecto.

Teniendo en cuenta que los criterios de aceptación definidos en el proceso anterior son la rentabilidad del proyecto y la evaluación de los riesgos, es necesario contar en esta etapa del proceso con herramientas y técnicas de análisis financiero y valoración de riesgos, para determinar si el proyecto cumple los criterios de aceptación definidos y resulta viable iniciar su implementación. El detalle de este proceso se presenta en la Figura 11.

Figura 9. Evaluación de la solución



Fuente: Elaboración propia.

Entradas

Criterios de aceptación: Los criterios de aceptación constituyen la salida del proceso anterior y se convierten en entrada para la evaluación de la solución que permite establecer las condiciones concretas y demostrables que deben cumplirse para que las partes interesadas acepten el proyecto.

Resultados de aceptación evaluados: Esta entrada puede presentarse en caso que, después de realizar la evaluación y comparación con los criterios de aceptación, se determine que los resultados no son aceptados y en consecuencia, resulta necesario efectuar cambios en el análisis e iterar este proceso.

Técnicas y Herramientas

Análisis Económico: La propuesta se debe analizar desde el punto de vista económico. Para realizar este análisis, por un lado, se deben estimar los recursos económicos necesarios para su implantación y, por otro, las ganancias que se desea obtener. Con esta información, se puede determinar el impacto económico de la propuesta y obtener conclusiones que ayuden a tomar las decisiones pertinentes. En el desarrollo del presente trabajo fueron diseñadas hojas de cálculo formuladas que guían al emprendedor para realizar este análisis. En la figura 12 se muestra interfaz de dichas horas de cálculo.

Figura 10. Análisis económico

		Rendimiento de la inversión					información
Análisis INVERSIÓN		Business 1	Business 2	Business 3	Business 4	Business 5	
AÑO	CASH FLOW						
1º	Primer año						
2º	Segundo año						
3º	Tercer año						
4º	Cuarto año						
5º	Quinto año						
PARÁMETROS							calcular tasa
a	Tasa de descuento %		< Pon la tasa de descuento, ES IMPRESCINDIBLE				
d	% variación CF a partir 2º año						
van	Valor Actual Neto - V.A.N.	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	
tir	Tasa Interna Retorno - T.I.R.						

Análisis de riesgos: Una vez han sido identificados y clasificados los riesgos, se debe proceder con el análisis de los mismos. Para hacerlo, se estudian la posibilidad y las consecuencias de cada factor con el fin de establecer el nivel de riesgo de nuestro proyecto. El análisis de los riesgos permite determinar cuáles son los factores que potencialmente tendrán un mayor efecto sobre el proyecto y, por lo tanto, cuáles de ellos deben hacer parte de los criterios de aceptación y cuáles deben ser gestionados por el emprendedor con especial atención.

En esta etapa, se vincula los resultados de la matriz DOFA obtenida en el proceso anterior. Las debilidades y amenazas se constituyen en el punto de partida para estudiar los riesgos del proyecto e iniciar con su valoración y evaluación. Teniendo en cuenta que, solo será aceptado un riesgo máximo de nivel intermedio

Salidas

Resultados de aceptación evaluados: Proporcionan una comparación entre los criterios de aceptación y los resultados de aceptación, con la decisión de iterarlo o aceptarlo, por lo tanto, esta salida puede tener dos caminos, el primero iterar nuevamente los resultados pues no llegaron al mínimo aceptable o ser aceptados y obtener finalmente el proyecto de emprendimiento evaluado y listo para iniciar su implementación.

7. Validación

7.1 Descripción del proceso de validación

En esta sección del trabajo de grado se presenta el proceso de validación de la propuesta aquí formulada. Para hacerlo, se utiliza el juicio de expertos. En este caso, se consideraron dos perspectivas: la del emprendedor y la del experto en emprendimiento. El emprendedor permite validar el marco propuesto desde la perspectiva de la satisfacción de su necesidad: contar con una herramienta que le permita evaluar la validez de su propuesta de forma sistémica y holística. En ese sentido se hace referencia a la aplicabilidad de la propuesta. El conocimiento del experto en emprendimiento se utiliza para validar el marco propuesto desde la perspectiva de su pertinencia y coherencia para abordar la idea de negocio. En consecuencia, la evaluación de la efectividad del marco propuesto se realiza desde la perspectiva de la aplicabilidad, la pertinencia y la coherencia para abordar y formalizar la idea de negocio.

7.1.1 Experto emprendedor

Para evaluar la perspectiva del emprendedor se estableció contacto con Ricardo Delgado, profesional graduado en Ingeniería Telemática de la Universidad Icesi quien, desde hace tres años tiene su empresa propia: Casa Virtual Cloud & Software, una empresa en consolidación y expansión en la industria de las Tecnologías de Información y Comunicaciones. Ricardo ha participado en programas de emprendimiento y desarrollo empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio junto con Apps.co tendientes a reestructurar y repotenciar la Casa Virtual.

7.1.2 Experto en Emprendimiento

Para evaluar la perspectiva del emprendedor se estableció contacto con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi, responsable por el desarrollo y consolidación de la competencia de emprendimiento en los programas académicos de la universidad a través de diferentes iniciativas en educación empresarial. Específicamente se

tomó contacto con Ana Lucía Álzate, Ingeniera Industrial y Master en Administración, profesora de la Universidad Icesi y directora del Start-Upcafé,

Para efectuar la validación, se realizó una reunión con cada uno de los expertos. Durante la reunión: se presenta un resumen ejecutivo de la propuesta (el marco de trabajo), de los objetivos del trabajo de grado, de la necesidad identificada (el problema), de la metodología utilizada para abordarla (el proceso) y del resultado obtenido (el marco de trabajo). Posteriormente, se solicita al experto efectúe la evaluación utilizando para ello un instrumento diseñado para tal propósito (una encuesta de validación). En el Anexo 1 se deja evidencia de la encuesta diseñada y aplicada. Finalmente, en la última actividad de la sesión de evaluación se pide al experto que exprese libremente su opinión y que sugiera (si existen) algunas opciones de mejora y complemento del marco presentado. Con base en esta información, se procede a realizar una interpretación de los resultados obtenidos y dejar constancia de ellos en el presente documento.

7.2 Presentación y Análisis de los resultados obtenidos

7.2.1 Experto emprendedor

A continuación, se presenta, a modo de narrativa, la iteración con el emprendedor con el propósito de dejar constancia acerca de la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del trabajo de grado.

La citación para la validación de la herramienta se realizó el día 04 del mes de mayo de 2019 con el emprendedor. La sesión se desarrolló siguiendo el procedimiento establecido. Se realizó una breve explicación de la relación entre el Análisis del Negocio y el campo del emprendimiento. Posteriormente, se presentó la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo de grado. Luego de explicar al emprendedor el uso de la herramienta con todos sus formatos, entradas, procesos y salidas, se continuó la sesión con una serie de preguntas que le permitieron evaluar la pertinencia, la coherencia y la aplicabilidad de la propuesta realizada en este trabajo de grado.

El emprendedor se mostró muy interesado por este tipo de encuesta puesto que le permite tener un acercamiento a la realidad de su idea de negocio. Es decir, permite definir y formalizar las ideas acerca de cómo abordar su idea de negocio y generar estrategias efectivas que permitan

materializarla. Luego, se revisó el Análisis del Mercado representado a través de la Matriz de Interesados y la Matriz DOFA. Al respecto, el empresario sugirió mejorar la información que debe ser consignada en el formulario porque podría resultar confusa o sesgar al emprendedor invitándolo a no considerar otros múltiples factores más del entorno que pueden impactar directamente la formulación del Plan de Empresa.

Se finalizó la sesión con una opinión generada por el emprendedor calificando a la herramienta como metódica y estructurada, con un alto contenido técnico sobre la situación que se desea abordar, teniendo en cuenta múltiples campos que se tienen que diligenciar a través de los formularios en cada hoja de trabajo de la herramienta. Desde su punto de vista como experto en el desarrollo de soluciones software, la herramienta ofrece oportunidades de mejora en la usabilidad, La forma en la cual interactúan los actores que solicitan y expiden información debe ser mucho más clara y lo menos técnica posible para no ocasionar resistencia en los usuarios a continuar diligenciándola o simplemente a tratarla como una oportunidad no aprovechable.

No obstante, estos formatos como la Matriz de Interesados, el análisis económico, el análisis de riesgos y demás implementados, deben persistir puesto que deben ser el insumo para generar informes técnicos y en calidad administrativa posteriores para que sean analizados por inversionistas una vez se decida presentar todos los datos para capturar fondos.

Para este trabajo de grado, la validación con el emprendedor resultó ser un gran descubrimiento puesto que prueba la veracidad de la propuesta. Desde la perspectiva del Análisis del Negocio, se ha planteado que el proceso de la generación del Caso de Negocio para dar inicio al Plan de Empresa debe estar representado por técnicas que transformen las entradas en salidas con un significado que sea aprovechable y usable para la idea de negocio.

7.2.2 Experto en emprendimiento

A continuación, se presenta, a modo de narrativa, la iteración con el experto en emprendimiento con el propósito de dejar constancia acerca de la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del trabajo de grado.

La validación con la profesora Ana Lucia Álzate, se llevó a cabo el día 10 de Mayo de 2019, La actividad se inició con el desarrollo de una breve presentación del marco de trabajo, la cual incluyo el planteamiento del problema, los objetivos, metodología y finalmente se mostró la propuesta mediante el diagrama de flujo de la figura 3 del presente documento, y en la explicación de cada proceso, se hizo mención y aclaración de acuerdo a necesidad de las entradas, salidas y herramientas de los procesos.

La respuesta por parte del experto fue positiva, se evidencio gran interés en las herramientas usadas y la manera de desarrollarlas en las hojas de cálculo, principalmente el “termómetro de éxito” y el análisis financiero. El flujo del proceso se entendió como una secuencia lógica que al finalizar el análisis se puede contar con una evaluación del proyecto de emprendimiento. No obstante, también nos fueron aportadas sugerencias que podrán completar más el análisis en una próxima iteración del marco, tales como: fortalecer el análisis de los aspectos técnicos requeridos para proyecto, considerar requisitos legales y no descartar la viabilidad del proyecto si en sus primeros años de ejecución no es rentable.

Con lo anterior, se obtuvo un juicio de experto que considero que, el marco de trabajo propuesto tiene una adecuada pertinencia, coherencia y aplicabilidad, que tiene oportunidades de mejorar aspectos que podrían seguir aportando al análisis, pero en general es un buen producto para realizar análisis en proyectos de emprendimiento.

8. Conclusiones y Trabajo Futuro

De acuerdo con lo presentado en este trabajo de grado, el análisis del negocio y el emprendimiento deben estar relacionados entre sí puesto que, estableciendo una sinergia efectiva entre los procesos contemplados por ambos, se puede lograr una alta disminución del riesgo de fracaso de los proyectos de emprendimiento. Por medio de un marco de trabajo y un mapa de procesos se facilita al emprendedor la materialización de sus sueños plasmados en un Plan de Empresa y Caso de Negocio bien estructurado.

La opinión del emprendedor muestra su premura por materializar lo más pronto posible su idea de negocio pasando por alto algunos aspectos importantes de la evaluación de la idea de negocio, dando lugar a que, durante el desarrollo y materialización del emprendimiento, se asuman riesgos que pueden ser identificados y mitigados a través del análisis del negocio en la fase de estructuración de la idea. Esto explica por qué, en su concepto algunas etapas del proceso propuesto en el marco de trabajo pudieran resultar innecesarias para poder iniciar la operación del negocio. Sin embargo, resulta demasiado riesgoso hacerlo cuando no existe claridad sobre la idea de negocio y sin un Caso de Negocio debidamente detallado para generar la mejor alternativa a solucionar una oportunidad en el mercado.

Por su parte, la validación con el experto en emprendimiento sugiere complementar las herramientas propuestas con un análisis del contexto legal para fortalecer la planeación y estructuración de la idea negocio. Resulta entendible que el experto en emprendimiento quiera avanzar de forma más segura (y probablemente un tanto más lento) en la consolidación de la idea de negocio. Desde su perspectiva, acepta con buenas calificaciones el marco de trabajo, las entradas, herramientas y salidas de las plantillas de Excel en las cuales el emprendedor puede recabar información y generar sus pronósticos y análisis necesarios para robustecer su idea de negocio y conocimiento del mercado.

A modo de conclusión de lo anteriormente dicho, el marco de trabajo propuesto se encuentra en un término medio entre la perspectiva ligera y algo riesgosa del emprendedor y la perspectiva robusta, ordenada y menos ágil del experto en emprendimiento. En consecuencia, con el juicio de experto se concluye que el marco de trabajo tiene pertinencia, coherencia y aplicabilidad para el análisis del estado inicial y brecha para apoyar la materialización de la idea de negocio del emprendedor

Como oportunidades de mejora para un trabajo futuro se identifican: a) la necesidad de complementar el marco de trabajo con una herramienta que permita evaluar de forma estructurada el contexto de la idea de negocio en su dimensión legal, tecnológica y social; b) la posibilidad integrar las herramientas desarrolladas en una aplicación para facilitar el trabajo del emprendedor; y c) la posibilidad de integrar el marco de trabajo desarrollo al conjunto de herramientas y prácticas del Centro

Referencias

Confecámaras. (2017), Cuadernos de análisis económico, Ed. 14, P. 9

Confecámaras. (2017), Informe de dinámica empresarial en Colombia, P.2

Editor Consulting S.L, (2018), ¿Tendré éxito con este negocio?: Sistemas de evaluación de ideas y modelos de negocio.

Flores, R. (2019), Asesor empresarial Centro Alaya – CDEE, Universidad ICESI.

Formichella. (2004), El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires – Argentina, P.3.

Gómez, L. (2017). Diagnóstico para identificar factores claves que debe tener un emprendedor exitoso en su idea de negocio, por medio de la revisión de casos de éxito en su idea de negocio, por medio de la revisión de casos de éxito en Colombia, Fundación Universitaria de América, P. 15.

Larson, R. y Larson, E. (2015). Entrepreneurial business analysis practitioner. Paper presented at PMI Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Masterson, M. (2012). *The reluctant entrepreneur: Turning dreams into profits*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Pachón, A. (2018). Diapositivas de curso Análisis de negocio, Universidad ICESI P.6

Pardo, C y Alfonso, W. (2015). Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia, The Failure Institute, P. 27

Project Management Institute, (2017). The PMI Guide to Business Analysis, P. 43 y P. 20 - 23

Project Management Institute, (2014). PMI's Pulse of the Profession: Requirements Management - A Core Competency for Project and Program Success, P.5.

Romero (2011). Proyectos de emprendimiento. Universidad Politécnica Salesiana, Germán Fernando Beltrán Romero,2011, P. 11

Urbano y Toledano, (2008). Invitación al emprendimiento, una aproximación a la creación de empresas. P. 17

Varela, (2008), Innovación Empresarial, 2008, 3ra Edición, P. 250, P. 315-427

Vega, R, (2018). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Que nos está haciendo falta?, Universidad de los andes, P. 1.

Anexos

Anexo 1

La idea de negocio...

La idea o concepto de negocio te lo has inventado tú, o (sin ser tuyo) es algo nuevo o ya existen otros negocios similares.

Respuesta	ES UNA IDEA MÍA, no existe (que yo sepa) otra igual	ES MUY NUEVA, en general	AQUÍ ES NUEVA, pero existe con éxito en otros lugares	NO ES NUEVA (hay otros negocios similares en este mercado)
------------------	---	--------------------------	---	--

Esta idea ...

La idea o concepto de negocio ¿ha sido completamente ideado por ti, es fruto de tu experiencia o es una copia de negocios que has visto?

Respuesta	ES TOTALMENTE MÍA	ES ALGO QUE HE VISTO y me ha parecido interesante	NACE DE MI EXPERIENCIA (conozco el negocio)	ES UNA COPIA 100% o una franquicia
------------------	-------------------	---	---	------------------------------------

Me he decidido por este negocio porque...

¿Por qué razón has elegido hacer este negocio y no otro? Es una oportunidad real de negocio, te gusta el producto o el sector, etc.

Respuesta	ES UNA OPORTUNIDAD DE MERCADO (para hacer un buen	ME GUSTA EL PRODUCTO o el servicio	LO CONOZCO BIEN (tengo experiencia)	QUERÍA HACER ALGO y no he encontrado otro mejor
------------------	---	------------------------------------	-------------------------------------	---

negocio)			
----------	--	--	--

¿El mercado actualmente pide lo que vas a ofrecer?

¿Crees que el mercado pide hoy lo que tu negocio va a ofrecerle? ¿Lo has estudiado o analizado a fondo?

Respuesta	SÍ, SEGURO (lo he estudiado)	CREO QUE SÍ (no he hecho un estudio pero conozco el mercado)	NO LO SÉ SEGURO, ME PARECE QUE SÍ	
------------------	------------------------------	--	-----------------------------------	--

La demanda hoy (cantidad de clientes) ...

El volumen de clientes o consumidores que hoy demandan tus productos o servicios hoy ¿es suficiente para hacer funcionar el negocio?

Respuesta	ES MÁS QUE SUFICIENTE (lo he estudiado)	ES SUFICIENTE (lo he estudiado)	CREO QUE ES SUFICIENTE (aunque no lo he analizado a fondo)	NO LO SÉ (no he hecho ningún estudio de mercado)
------------------	---	---------------------------------	--	--

La competencia directa...

¿Tienes competencia? ¿Cómo son tus principales competidores?

Respuesta	NO HAY (lo he estudiado)	ES DÉBIL (la he estudiado)	NO ME PREOCUPA, HAY MERCADO PARA TODOS	NO HE TENIDO TIEMPO DE ESTUDIARLA A FONDO
------------------	--------------------------	----------------------------	--	---

El tipo de producto o servicio

es...

El tipo de producto o servicio que vas a prestar ¿es totalmente nuevo (no hay nada similar) o, por el contrario, hay otros parecidos?.

Respuesta	MUY HABITUAL	POCO HABITUAL	NUEVO - DESCONOCIDO	
------------------	--------------	---------------	---------------------	--

El producto o servicio (marca) es ...

La marca de los productos o servicios que vas a ofrecer ¿Es conocida o, por el contrario, es totalmente nueva?

Respuesta	NUEVO - DESCONOCIDO	NUEVO - DESCONOCIDO	NUEVO - DESCONOCIDO	
------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--

La relación calidad/precio de tus productos para el mercado será ...

El precio de los productos o servicios que vas a ofrecer ¿cómo es de competitivo (favorable) en tu mercado?

Respuesta	MUY FAVORABLE	BASTANTE	NO ESTOY	
------------------	---------------	----------	----------	--

(lo he estudiado)	FAVORABLE	SEGURO (no lo he estudiado)	
-------------------	-----------	-----------------------------	--

Respecto a los números del negocio (previsiones)

¿Cómo salen los números del negocio? ¿Los márgenes, beneficios y cashflow son suficientes? ¿El fácil llegar al punto de equilibrio?

Respuesta

NO LOS NECESITO (lo tengo todo claro)	NO LOS HE HECHO (los haré cuando tenga tiempo)	LOS HE HECHO Y SALEN BIEN, ESTOY CONTENTO	SALEN PERO SIN GRANDES MÁRGENES
--	--	---	---------------------------------

¿Cuánto dinero pones tú en el negocio?

¿Pones dinero de tu bolsillo o has conseguido que lo pongan otros? (socios o familiares o amigos...)

Respuesta

LO FINANCIAN OTROS, YO NO PONGO NADA	YO PONGO LO MÍNIMO POSIBLE	PONGO BASTANTE PARA MIS POSIBILIDADES	PONGO TODO LO QUE PUEDO Y ES NECESARIO
--------------------------------------	----------------------------	---------------------------------------	--

El dinero que pondréis los socios (sin contar préstamos bancarios) ...

¿Que parte de los fondos que necesitas para poner en marcha el negocio se cubrirá con el dinero que aportáis los socios? (sin tener en cuenta préstamos)

Respuesta	ES MÁS, DEL NECESARIO (hay un amplio margen)	CUBRE TODAS LAS NECESIDADES PREVISTAS	CUBRE MÁS DEL 50% de lo necesario	NO LLEGA AL 50%, el resto serán préstamos
------------------	--	---------------------------------------	-----------------------------------	---

¿Dispondrás de algunos fondos de reserva?

¿Has previsto tener fondos de reserva por si las cosas van mas lentas de lo previsto o crees que no los necesitarás?

Respuesta	ESTE NEGOCIO NO NECESITARÁ RESERVAS	HE PREVISTO UNA RESERVA razonable por si surgen imprevistos	LOS SOCIOS APORTARÁN MÁS FONDOS EN CASO NECESARIO	
------------------	-------------------------------------	---	---	--

Respecto al plan de negocio

¿Has previsto tener fondos de reserva por si las cosas van más lentas de lo previsto o crees que no los necesitarás?

Respuesta	NO LO HE HECHO, no lo necesito	AÚN NO LO HE HECHO, lo haré si lo pide el banco	ESTÁ LISTO Y COMPLETO, todo claro, me ha salido bien	
------------------	--------------------------------	---	--	--

¿Tienes experiencia en la puesta en marcha de nuevos negocios?

¿Has abierto algún nuevo negocio en alguna otra ocasión?

Respuesta	TENGO EXPERIENCIA con éxito	TENGO EXPERIENCIA, incluido algún fracaso	NO TENGO PERO ESTOY SEGURO DE HACERLO BIEN	NO TENGO PERO INTENTARÉ HACERLO BIEN
------------------	-----------------------------	---	--	--------------------------------------

Experiencia en el sector o en el tipo de negocio

¿Tienes experiencia en el sector o en un tipo de negocio similar al que vas a abrir?

Respuesta	TENGO EXPERIENCIA	TENGO UN POCO de experiencia similar	NO TENGO PERO APRENDERÉ RÁPIDO	NO TENGO NINGUNA
------------------	-------------------	--------------------------------------	--------------------------------	------------------

Tengo experiencia y dotes de liderazgo de equipos

Indica aquí si tienes experiencia en la gestión de equipos y capacidad de liderazgo (si crees que en este negocio son necesarias)

Respuesta	MÁS QUE SUFICIENTES Y DEMOSTRADAS	NO TENGO EXPERIENCIA PERO SÍ CAPACIDAD DE LIDERAZGO	NO TENGO pero aprenderé	EN ESTE TIPO DE NEGOCIO ESO NO ES IMPORTANTE
------------------	-----------------------------------	---	-------------------------	--

Confianza en el éxito del negocio

¿Cuál es tu grado de confianza en el proyecto? ¿Crees que tendrá éxito o tienes dudas?

Respuesta	CREO EN ÉL, TENGO MUCHA CONFIANZA	CONFIO BASTANTE EN QUE TODO IRÁ BIEN	CREO QUE FUNCIONARÁ, PERO NO ESTOY SEGURO AL 100%	NO LO TENGO MUY CLARO, VEREMOS
------------------	---	---	--	--------------------------------------

La dirección del negocio ...

¿Quién se ocupará directamente de dirigir el negocio? ¿Quién llevará el día a día?

Respuesta	LA LLEVARÉ PERSONALMENTE	NO LA LLEVARÉ YO PERO ESTARÉ MUY PENDIENTE	LA LLEVARÁ UNA PERSONA DE MI TOTAL CONFIANZA	LA LLEVARÁ UN EMPLEADO BIEN SELECCIONADO
------------------	-----------------------------	--	---	--

Mi dedicación al negocio ...

¿Cuánto tiempo destinarás al negocio?

Respuesta	SERÁ EXCLUSIVA Y DEDICANDO TODO EL TIEMPO QUE HAGA FALTA	SERÁ EXCLUSIVA, PERO COMPATIBILIZÁNDOLA CON OTRAS OBLIGACIONES	NO SERÁ EXCLUSIVA, PERO LE DEDICARÉ TODO EL TIEMPO QUE PUEDA	NO PUEDE SER EXCLUSIVA, PERO PONDRÉ PERSONAL DE CONFIANZA
------------------	---	--	--	---

La clave más importante para el éxito será ...

¿Cuál es el aspecto que será decisivo para el éxito del negocio? (el punto clave, el más importante en la gestión del negocio)

Respuesta	EL LOCAL, SU UBICACIÓN Y SU DECORACIÓN	EL PRODUCTO Y EL SERVICIO	EL CONTROL DE LOS GASTOS	LAS VENTAS Y EL MARKETING
------------------	--	---------------------------	--------------------------	---------------------------

Disponer de un buen equipo, bien pagado y motivado ...

¿Es importante tener un buen equipo? ¿Cómo de importante es el personal para el éxito de tu negocio?

Respuesta	NO ES MUY IMPORTANTE EN ESTE NEGOCIO	ES BASTANTE IMPORTANTE	ES MUY IMPORTANTE	
------------------	--------------------------------------	------------------------	-------------------	--

Si las cosas van mal ...

¿Qué pasa si las cosas no salen como está previsto y van mal? ¿Tienes un plan B?

Respuesta	NO IRÁN MAL, ESTOY SEGURO	CERRARÉ ORDENADAMENTE, tendré recursos para hacerlo	TENGO UN PLAN B CON TODO PREVISTO	NO QUIERO NI PENSARLO
------------------	---------------------------	---	-----------------------------------	-----------------------

Como ves a tus socios ...

¿Tienes socios? ¿Cómo los ves? ¿Tenéis confianza mutua?

Respuesta	NO TENGO SOCIOS	SON DE TOTAL	NO LOS CONOZCO	NO LOS CONOZCO,
------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------

y lo prefiero	CONFIANZA	MUCHO, PERO PARECEN BUENA GENTE	ESPERO QUE SEAN DE FIAR
---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------------

Tu entorno (familia/pareja/amigos/otros socios...) ¿cómo ve esta aventura?

Los de tu alrededor ¿cómo ven este proyecto? Te apoyan, dudan, no se meten...

Respuesta

NO SE METEN (esto es asunto mío)	ME APOYAN	ME APOYAN, PERO CON CIERTAS DUDAS	NO TENGO MUCHO APOYO
-------------------------------------	-----------	---	-------------------------

Anexo 2

Check-List	
A	Análisis del sector y de la compañía.
1	<i>Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento</i>
2	<i>Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etcétera</i>
3	<i>Factores positivos y negativos en el entorno. Políticas gubernamentales y marcos regulatorios.</i>
4	<i>Factores que mueven al mercado en términos de calidad, precio, servicio, imagen.</i>
5	<i>Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector en forma positiva o negativa</i>
6	<i>Barreras especiales de ingreso o salida de empresas en el sector.</i>
7	<i>Rivalidades existentes entre los competidores</i>
8	<i>Poder de negociación de clientes y de proveedores.</i>
9	<i>Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos</i>
10	<i>Amenaza de ingreso de nuevas empresas.</i>
B	Análisis del mercado
	<i>Producto/servicio</i>
1	<i>Descripción detallada de los productos o servicios que se van a vender (especificaciones técnicas, empaque, vida útil, tamaños, elementos diferenciadores, etcétera).</i>
2	<i>Aplicación de los productos o servicios (necesidades, deseos, problemas, gustos).</i>
3	<i>Fortalezas y debilidades de sus productos frente a los productos/servicios de los competidores.</i>
4	<i>Productos o servicios posibles como complementos o derivados del actual.</i>
5	<i>Valor del producto para el cliente.</i>
6	<i>Posibilidades de proteger exclusividad.</i>

Cientes	
1	<i>Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, estrato socioeconómico, nivel, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conducta de compra, etcétera.</i>
2	<i>Características básicas de esos clientes (mayoristas, minoristas, productores, consumidores directos).</i>
3	<i>Localización geográfica de los clientes.</i>
4	<i>Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago, etcétera)</i>
5	<i>Opiniones de clientes que han mostrado interés en sus productos o servicios.</i>
6	<i>Opiniones de clientes que no han mostrado interés en sus productos o servicios</i>
Competencia	
1	<i>Precios.</i>
2	<i>Desempeño de los productos/servicios y las garantías que dan sobre ellos</i>
3	<i>Limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes.</i>
4	<i>Mercado que manejan (volumen y fracción del mercado en unidades y pesos).</i>
5	<i>Esquema de venta y de distribución. Canales utilizados.</i>
6	<i>Capacidad de producción.</i>
7	<i>¿Han surgido o se han acabado empresas en esta actividad en los últimos años? ¿Cómo les ha ido? Razones.</i>
8	<i>Segmento al cual están dirigidos</i>
9	<i>¿Por qué será fácil o difícil competir con ellos?</i>
Tamaño de mercado global	
1	<i>Nivel total de consumo, en unidades y pesos, de los productos/servicios.</i>
2	<i>Tendencia del número de usuarios y de los patrones de consumo de los productos/servicios.</i>
3	<i>Factores que puedan afectar el consumo actual o futuro (condiciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etcétera).</i>

C	Plan de mercadeo
1	<i>Estrategia de precio</i>
2	<i>Estrategia de venta</i>
3	<i>Estrategia promocional</i>
4	<i>Estrategia de distribución</i>
5	<i>Táctica de ventas</i>