

Unidad II

Generación de la idea y perfil del proyecto

2.1. Generación de la idea.

En la formulación y evaluación de proyectos de inversión, la calidad de la investigación, esta en función de la profundidad con que los estudios sean realizados, lo cual permitirá que la incertidumbre sea contrarrestada, permitiendo con esto que la toma de decisiones sea más racional.

Según el ILPES (Instituto Latinoamericano de la Planeación) la definición de proyectos es la siguiente:

“Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social”

Generación de ideas

Las ideas de nuevos productos provienen de muchas fuentes: consumidores, empleados, distribuidores, competidores, el área de investigación y desarrollo, y los asesores.

Procedimiento para crear ideas

Las ideas verdaderamente buenas se debe a la combinación de inspiración, trabajo y método de quienes las generan ya sea personal de ventas, de mercadotecnia, entre otras.

Existen técnicas para hacer que surjan ideas:

a) Enumeración de atributos: consiste en hacer un listado de los atributos o propiedades del producto y posteriormente modificar algunos de ellos para buscar una nueva combinación que lo perfeccione.

b) Relaciones forzadas: se elabora una lista de ideas y se consideran a cada una de ellas interrelacionándolas para estimular el proceso creador. Al estar relacionando las ideas se hacen todas las combinaciones posibles con la cual pueden surgir ideas innovadoras y novedosas.

c) Análisis morfológico: consiste en un análisis estructural del producto; aquí se separan las dimensiones más importantes de un problema y después se estudian todas las relaciones existentes entre ellas tomando en cuenta como se va a transportar el producto para llegara su destino.

d) Lluvia de ideas: los encargados de llevar cabo una técnica tienen que estimular la creación de ideas en reuniones de comité. Deben dar a conocer sus propias experiencias para que la gente, al escucharlas, también exprese sus ideas. A esta técnica se le conoce también como, “creatividad operativa”

La generación de ideas es muy importante, es necesario que una empresa o un particular quien quiere emprender genere gran cantidad de ideas, de las cuales se pueden rescatar las buenas ideas, es conveniente que esta generación de ideas sea sistemática, y no sea solo fortuita, porque los mercados cambian tan rápidamente que es necesario ir generando ideas para los distintos escenarios en que nos encontremos.

Las ideas pueden aparecer de distintas fuentes:

- **De la misma empresa** Claro, esta es la fuente principal, “se debe partir por casa”, una muy buena práctica que hacen algunas compañías es dejar que sus empleados dediquen parte de su tiempo a desarrollar y crear nuevas ideas.
- **Consumidores** establecer canales de comunicación con los consumidores, obteniendo una realimentación (feedback) con sus sugerencias permite obtener ideas de los mismos que comparan nuestro producto
- **Competidores conocido como benchmarking**, siempre hay que estar atento de que están haciendo nuestros competidores, que nuevas tecnologías esta utilizando, esto permite a la empresa como mínimo copiar las buenas prácticas.
- **Proveedores y Distribuidores los proveedores** conocen las nuevas materias y tecnologías disponibles, lo cual presta mucha ayuda al momento de crear o modificar productos, y los distribuidores conocen el mercado pueden saber cuando se requiere un nuevo producto, están mucho más cerca de los clientes.

2.2. Evaluación de la idea.

El primer elemento a considerar, para formar parte de una empresa de éxito, esta en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte. Solo hay que saber buscarlas. En la siguiente tabla se muestra una cedula en la que se ejemplifica una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa.

En la tabla 1.1 se cita una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa (ejemplo de postres mexicanos).

Producto o Servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1. Crepas con sabor Integrado	1. Crepas con sabor natural acompañadas de un sobre de sabor	1. No existe en el mercado
2. Chirigueros en Van	2. Lito para calendario y tarjetas	2. No existe en el mercado
3. Arroz con leche	3. Producto tradicional mexicano completamente preparado	3. Postre nutritivo, alto contenido proteíno y vitaminas
4. Croquetas de plátano macho	4. Litas para freírse	4. Botana nutritiva
5. Juego ecológico	5. Juego dialéctico	5. Un juego educativo y divertido
6. Tacones removibles	6. Tacones que se pueden quitar y poner a los zapatos	6. Zapatos prácticos para ocasiones especiales
7. Lechados instantáneos	7. Polvo listo para agregarle agua y obtener un lechado	7. Lechado rápido y fácil de preparar
8. Cortinero	8. Cortinero a base de broches de presión	8. Agiliza la tarea de poner y quitar cortinas
9. Aplicador efectivo de Talco	9. Aplicador instantáneo de talco en los pies a través de una caja con talco	9. Evita manchas si pisa cada vez que aplica talco en los pies
10. Agua de manzanilla	10. Te frío de manzanilla listo para beber	10. Te listo para beberse, sin necesidad de prepararlo

Tabla 1.1 Lluvia de ideas

Una vez generadas las ideas, es necesario evaluar las mismas a través de criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder seleccionar así la mejor de ellas. Hay una serie de interrogantes que usted puede responder y que le ayudaran a determinar la oportunidad y evaluar su potencial rendimiento empresarial.

Estas son:

- ¿Existirá un mercado lo suficientemente grande?
- ¿Los costos son lo suficientemente bajos como para hacer que el negocio deje ganancias?
- ¿Existe la posibilidad de crecer?
- ¿Cuál será la fuerza de la competencia?

¿Poseo las capacidades o conocimientos necesarios?

Estas preguntas no cubren todos los puntos necesarios relacionados con la comercialización, funcionamiento y financiamiento del inicio de la empresa; pero pueden ayudarle a decidir si se justifica o no emprender un estudio detallado de la propuesta.

Se puede señalar que para evaluar con detenimiento la idea, debería realizarse un “plan de empresa completo”. Pero, antes de entrar en ese detalle, podemos avanzar algunos criterios para tener una primera orientación. Criterios que nos va a evitar algunos de los errores más frecuentes y a estudiar enseguida los factores que pueden ser la clave del éxito del nuevo negocio.

Algunos errores a evitar

A la hora de evaluar la viabilidad del proyecto de empresa es conveniente recordar los factores que causan el fracaso de muchos negocios nuevos. Estos factores pueden ser controlados por el empresario.

En forma resumida, los motivos principales de fracaso, suelen ser los siguientes:

Un conocimiento inadecuado del mercado. Falta de información sobre la demanda potencial, sobre el tamaño actual y la previsión futura del segmento de mercado sobre el que operar, sobre la cuota de mercado que es realista conseguir, y sobre los métodos más apropiados de distribución.

Un acabado del producto inadecuado. Debido a la inexperiencia en la fase de producción y a la falta de controles de calidad.

Un esfuerzo ineficaz en marketing y en ventas. Los malos resultados a menudo indican que los esfuerzos realizados en promoción han sido inadecuados o mal dirigidos.

Una falta de previsión acerca de la reacción de la competencia. Que puede reaccionar, por ejemplo, con descuentos especiales u ofertas a menor precio.

Una obsolescencia rápida del producto. En la actualidad, el rápido avance tecnológico, es responsable de una más rápida obsolescencia de los productos.

Una previsión inadecuada del momento del momento más inoportuno para poner en marcha el negocio. Un nuevo producto o servicio debe ser lanzado antes de que surja el interés real por el mismo o la necesidad técnica.

Una capitalización inadecuada. Suele existir una excesiva inversión en activos fijos, con dificultades financieras resultantes.

De lo dicho anteriormente se deduce que es muy importante asegurar desde el principio lo siguiente:

- Mantener un objetivo y buscar actitudes hacia ideas que permitan crear un producto o servicio.
 - Familiarizarse con la situación del segmento de mercado al que se desea concurrir. Entender bien los requerimientos técnicos del producto o proceso.
 - Analizar las necesidades financieras del desarrollo y la producción del producto.
- En general se es optimista respecto a las ventas y no se prevén los requerimientos de equipos especiales o formación especial.
- Conocer las limitaciones legales que concurren en el producto o servicio.
 - Asegurar que el producto o servicio ofrezca ventajas únicas de modo que se diferencien de la competencia.
 - Proteger legalmente las innovaciones y conocer las amenazas de ciertas reglamentaciones legales en el sector. .

- Diferenciar suficientemente el producto. El producto o servicio (si es la base para la creación de una nueva empresa) debe ofrecer ventajas únicas. El precio no es el único diferenciador del producto.
- Orientación hacia el mercado.

A continuación se evalúan una serie de ideas en la tabla 1.2; los criterios mencionados son sugeridos, pueden evaluarse otros aspectos.

CRITERIOS	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimientos de capital	Total
IDEAS					
Crepas	4	3	3	3	13
Champurrado	3	3	3	3	12
Arroz con leche	4	4	5	3	16
Croquetas	3	3	3	3	12
Juego ecológico	4	3	3	3	13
Tacones removibles	5	2	2	4	13
Licuaados instantáneos	3	4	4	4	15
Cortadores	4	3	3	4	14
Aplicador de talco	4	2	5	5	16
Agua de manzanilla	3	1	5	5	14

Tabla 1.2 Evaluación de ideas

Los números resaltados en la tabla anterior hacen referencia a las cinco ideas seleccionadas, cuando las ideas resultan tener una evaluación muy semejante, es adecuado efectuar una segunda evaluación bajo otros criterios diferentes e importantes, esta segunda evaluación se muestra en la tabla 1.3

CRITERIOS	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	Total
IDEAS				
Arroz	4	5	4	13
Licuaados instantáneos	1	4	4	9
Cortadores	4	4	3	11
Aplicador talco	4	4	3	11
Agua de manzanilla	2	3	4	9

Tabla 1.3 Segunda evaluación de ideas

La idea seleccionada para postres mexicanos: arroz con leche

El arroz con leche es un alimento elaborado con arroz, agua, azúcar, canela, leche evaporada y leche condensada. Estará contenido en un envase adecuado que permita mantenerlo frío y que pueda ser calentado en horno de microondas. Adherido al envase se encontrará la etiqueta con la cual se presentará el producto. La capacidad del envase dependerá del consumidor, mismas que conocerán a través de una investigación de mercado

Productos adecuados para empresas pequeñas

A la hora de acotar una idea de una empresa nueva, es preciso pensar en adecuar el producto o servicio a los resultados limitados de dinero, personas y suministros. Debe escoger un segmento de mercado que le permita utilizar de modo ventajoso el ser de tamaño pequeño. Puede escoger, asimismo, un producto o servicio que necesite el cliente para completar su propio producto.

El producto que se suministra a otros fabricantes, debe ser, por otra parte, lo suficientemente pequeño en volumen para que no le interese hacerlo a él mismo. Finalmente, debe escogerse un producto con alto valor añadido. Asimismo, el producto o proceso debe tener un tiempo de duración acorde con las disponibilidades financieras de la empresa. El producto ideal puede ser así,

suministrar un producto o servicio necesario para una organización para que esta pueda completar su propio producto.

2.3. Selección de la idea.

Se deberá realizar la clasificación de las diversas propuestas por orden de categorías y eligiendo el conjunto mas atractivo posible dentro de los recursos de la empresa. La confrontación de las listas es el procedimiento mas adecuado para sistematizar las evaluaciones del producto durante esta etapa, ya que permite producir puntuaciones numéricas o calificaciones de las diversas proposiciones del producto. Durante esta etapa debe procurarse no caer en dos tipos de errores: Error por omisión, es decir, desechar una idea que podría ser útil, y Error por comisión, que es desarrollar y comercializar una idea que no vale la pena.

Si existiera la suficiente de hincar una empresa y se ha tomado la decisión de buscar una oportunidad, por tanto, seria de gran utilidad, plantearse algunas preguntas cuyas respuestas te orientaran en la selección de la idea de la empresa que se desea desarrollar.

Preguntas de orientación para definir una posible empresa

- 1.- ¿Qué tipo de empresa desea iniciar (comercio, servicio, transformación)?
- 2.- ¿Tiene algún antecedente familiar de actividad empresarial?
- 3.- ¿Ha observado o conoce alguna oportunidad de mercado?
- 4.- ¿Puede desarrollar alguna innovación de un producto o servicio, ya existente?
- 5.- ¿Ha trabajado antes y cual es su experiencia laboral?
- 6.- ¿Ha encontrado alguna actividad en la cual tendrá ventaja sobre los demás?
- 7.- ¿Cuál es su gusto, pasatiempo o preferencia?
- 8.- ¿Con cuanto dinero cuenta para iniciar su empresa?
- 9.- ¿Cuenta con algún lugar para iniciar su empresa? ¿Donde?
- 10.- ¿Pertenece a algún club o grupo social?
- 11.- ¿A que hora empieza sus actividades diarias?

Después de obtener una lista de posibles ideas de empresa ordenadas y jerarquizadas, es recomendable recabar la mayor cantidad de información posible de cada una de las ideas. Esto ayuda a tener un mayor panorama de cada una de

las ideas seleccionadas, para elegir alguna de ellas a partir de diferentes criterios y factores.

La tabla 1.3 muestra un tipo común de forma de clasificación para este tipo de preguntas la primera columna enumera los factores requeridos para el lanzamiento exitoso de un producto en el mercado.

En la columna siguiente se asignan valores estadísticos a estos factores para indicar su importancia relativa así se cree que la competencia de mercadotecnia (.20) es muy importante y que la competencia en compras y abastecimientos es de menor importancia (.05).

La tarea siguiente consiste en evaluar la capacidad de la firma en cada factor sobre una escala de .0 a 1.0. Aquí se cree que su capacidad de mercadotecnia es muy alta (.9) y que su capacidad de ubicación e instalación es muy baja (.3).

El paso final es multiplicar la importancia de cada factor de éxito por el nivel de capacidad de la firma para obtener una clasificación global de la capacidad para lanzar ese nuevo producto con éxito.

2.4. Desarrollo y prueba del concepto.

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirla en un concepto del producto. Es importante distinguir entre idea, concepto e imagen de un producto. La idea de un producto es la sugerencia de un posible producto de ofrecer al mercado.

El concepto del producto es una versión detallada de la idea expuesta en términos significativos al consumidor.

La imagen del producto es la forma en la cual los consumidores perciben un producto real o potencial.

La prueba de concepto implica someter los conceptos de nuevos productos con grupos de consumidores meta, los conceptos se pueden presentar en forma simple.

El concepto de desarrollo y metodología de prueba tiene aplicación para cualquier producto, servicio o idea.

La etapa de desarrollo de un proyecto es la más larga e intensa en trabajo intelectual de equipo. En ella se analizan a detalle todas las posibles soluciones, se efectúan los diseños de procesos y productos, se planifica la ejecución de las diferentes fases de la etapa de desarrollo. A todo esto se le llama ingeniería de detalle. Para que un nuevo producto pueda tener mayor oportunidad de éxito en el mercado, no se puede pasar por alto la etapa de desarrollo y prueba del concepto, directamente con los clientes y/o consumidores potenciales.

Cabe hacer la precisión de tres términos: la idea de un producto es lo que una empresa es capaz de ofrecer al mercado, el concepto consiste en una versión

modificada de la idea, expresada de tal manera que sea comprensible para el consumidor y la imagen es la representación que se forma en la mente el consumidor acerca de un producto real o potencial.

Es una falla común que los directivos de una empresa con tal de “ahorrarse” una investigación de mercado apliquen sus conocimientos pretendiendo saber lo que piensa el consumidor; esto es un error pues, se olvidan de pequeños detalles, de los cuales dependerá el éxito o fracaso de la idea por parte de la persona involucrada directamente en el desarrollo.

Finalmente, a partir de los resultados que se obtengan de la prueba del concepto, se podrá definir el posicionamiento, que consiste en la manera en que se logre en que la imagen del futuro nuevo producto ocupe un lugar claro y valorado en la mente de los consumidores objeto, con relación a la competencia y/o en relación con otros productos de la misma empresa.

2.5. Perfil del proyecto

El nivel de estudio inicial es el denominado “Perfil”, el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión de la experiencia. En términos monetarios solo expresa estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno.

El perfil del proyecto es un suplemento del resumen ejecutivo que brinda todos los detalles del proyecto y su organización, información adecuada para realizar los primeros contactos con posibles fuentes de financiamiento.

“El perfil es una explicación concisa de todos los detalles importantes del proyecto”

En una expresión básica del perfil del proyecto, este debe decir:

- La definición del concepto. Expresar en forma clara ¿Qué es o en que consiste nuestro proyecto?
- Objetivo del proyecto. Donde se menciona que persigue el proyecto, reflejado en el objetivo general y los objetivos específicos.
- Justificación. El porque de esta necesidad.
- Antecedentes. Que existe de lo que vamos a hacer

Los siguientes puntos describen información específica a incluir en esta sección:

La información general:

- La condición legal de la organización o su proyecto.
- La misión básica y los principios como un proyecto y organización.
- La fecha en que inicio funciones el proyecto y organización.

- La manera en que su organización y proyecto han influenciado las vidas de las familias beneficiadas y la comunidad en términos generales.

Los antecedentes del proyecto:

- Historia: explique brevemente de que manera los avances en el área de servicios del área local o en el país en general, han llevado a la situación que evoca la necesidad descrita con este proyecto en particular.

- Condiciones actuales: describan las situaciones actuales de los grupos meta del proyecto.

- Oportunidades: aclare por que el proyecto cree que las condiciones cambiantes en la actualidad hacen posibles las mejoras a nivel comunal ofrecen al área mayores oportunidades para los servicios. Comentar los siguientes puntos al respecto: motivación de la comunidad; cambios en las condiciones económicas; disponibilidad del gobierno y otros programas de asistencia; indicadores políticos, económicos y sociales que permiten a su organización o proyecto contribuir significativamente en la eliminación de las necesidades satisfacer.

- La observación de las deficiencias de los demás: cuales son los productos o servicios que necesitan ser mejorados. Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales pueden dar lugar a la aparición de nuevas ideas.

- La observación de una ausencia: ¿Qué productos o servicios están faltando?

- El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias: ¿Cuáles son los cambios tecnológicos que están ocurriendo en el mercado?

- La deserción del empleo actual: otras ideas surgen a partir de la decisión de algunas personas de abandonar su actual empleo y dedicarse a mejorar un producto o servicio que conocen bien de raíz, de su anterior ocupación.

Estudio del nivel de perfil

En esta fase es correspondiente estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico-económica de llevar acabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y explicar los beneficios y costos del proyecto para lo cual se requiere definir previa y precisamente la situación “sin proyecto”, es decir prever que sucederá en el horizonte de evaluación sino se ejecuta el proyecto.

En suma del estudio del perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- Profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran. Para facilitar esta profundización conviene formular claramente los términos de referencia.

- Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la

conveniencia de materializarlo.

- Abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable
- Postergar la ejecución del proyecto.

Estudio de la prefactibilidad.

En esta fase se examina en detalle las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de la prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas.

Entre estos aspectos sobre salen:

- a) El mercado.
- b) La tecnología.
- c) El tamaño y la localización.
- d) Las condiciones de orden institucional y legal.

Conviene plantear primero al análisis en términos puramente técnica, para después seguir con los económicos. Ambos análisis permiten calificar las alternativas u opiniones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la que resulte más conveniente con relación a las condiciones existentes.