

Emprendedores - Emprendimientos

GUÍA PARA FORMULAR Y EVALUAR PROYECTOS

ELABORANDO UN PLAN DE NEGOCIOS

Jaime Torres Dujisin

Economista, Magíster en Ciencias Económicas.

Duissin Consulting Group Chile

www.duissin.cl

Presentación

El presente trabajo está elaborado intentando ser una guía práctica para emprendedores, con el fin que puedan obtener un aprendizaje efectivo para formular un plan de negocios y evaluar proyectos de inversión.

Se desarrollan los principales elementos metodológicos para identificar y estructurar la información necesaria de la idea de negocio, formular el plan de negocio y luego evaluar el proyecto como tal, pensando en personas que decidan impulsar un emprendimiento, sea en forma independiente o en el contexto de una empresa.

El énfasis está mayormente en los aspectos prácticos y en medida menor en los conceptuales, por lo mismo que, como podrán observar, la carga teórica es reducida. Por último, quién necesite mayor cantidad de definiciones y conceptos, los puede encontrar fácilmente vía internet.

Los aspectos teóricos que se exponen, constituyen los principales elementos conceptuales que resultan necesarios y suficientes para preparar adecuadamente un proyecto de negocios en forma operativa.

De manera que el enfoque del trabajo está dirigido a transmitir conocimientos básicamente prácticos, para desarrollar un plan de negocios con base a la información y datos que se obtienen a través del estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio de organización y finalmente el estudio económico.

El grueso temático está concentrado en el plan de negocio, en el estudio de mercado y en el estudio económico, mientras que sobre el estudio técnico y el de organización se indica solo lo necesario para focalizar la información cuantitativa que luego se consolida en el análisis económico.

La razón de ello es que a través de los primeros componentes se obtiene lo sustantivo para determinar la viabilidad del negocio y estructurar el plan de negocio, y con los dos últimos se identifican y cuantifican los requerimientos de inversión inicial y gastos de organización y puesta en marcha.

Finalmente, se recomienda fuertemente aprender *haciendo*, esto significa formular un proyecto de negocio, de manera que el grado de utilidad real que pueda obtener cada lector dependerá del nivel de esfuerzo personal que coloque haciendo un plan de negocios completo.

CONTENIDO TEMATICO:

(Tema 01):

- ✓ Como surge una idea de negocio
- ✓ La formulación de un proyecto de negocio

(Tema 02):

- ✓ Elementos generales de un proyecto de negocio
- ✓ Fases del desarrollo de un proyecto de negocio

(Tema 03):

- ✓ El plan de negocios y sus componentes de aplicación
- ✓ La relación funcional del plan de negocios con los estudios específicos

(Tema 04):

- ✓ Lo sustantivo de un plan de negocios; descripción de la idea, identificación y cuantificación de la demanda
- ✓ Pautas de orientación para desarrollar un ejercicio de emprendimiento de negocio

(Tema 05):

- ✓ Alcance de la evaluación cuantitativa de un proyecto de negocio
- ✓ La viabilidades que se debe considerar en un proyecto de negocio

(Tema 06):

- ✓ El aspecto riesgo de un proyecto de negocio
- ✓ Los supuestos que se deben considerar en un proyecto de negocio

(Tema 07):

- ✓ El estudio de mercado de un proyecto de negocio
- ✓ Componentes del estudio de mercado

(Tema 08):

- ✓ El estudio técnico y el estudio de organización
- ✓ El precio unitario de un producto

(Tema 09):

- ✓ El estudio económico de un proyecto de negocio
- ✓ Elementos para la evaluación económico financiera de un proyecto

(Tema 10):

- ✓ Estructura de Flujo de Caja y Estado de resultados proyectado
- ✓ Presupuesto de caja cuando el negocio está operando

(Tema 11):

- ✓ Los indicadores económicos VAN y TIR
- ✓ Interpretación aplicada de resultados del VAN y la TIR

(Tema 12):

- ✓ El análisis de sensibilidad y el punto de equilibrio

(Tema 13):

- ✓ Elementos básicos de cálculo financiero

(Tema 14):

- ✓ Significado del Ebitda; para conocimiento general

a. TRIVIAS

b. TIPS

c. Glosario de términos, conceptos y definiciones

(Tema 01): Como surge una idea de negocio, enfoque práctico para formular un proyecto de negocio

Como surge una idea de negocio:

El proyecto de negocio **surge** a partir de una *idea* que se vislumbra como una oportunidad para generar recursos monetarios a través de la venta de un bien y/o servicio en el mercado (local, nacional, externo).

El hecho que una actividad se observa como oportunidad de negocio, en buenas cuentas, **significa** que se dispone de información o se tiene una percepción fundamentada, que en determinado espacio (nicho, segmento, sector) del mercado de bienes y servicios, existe demanda o se podría incentivar en clientes demanda para adquirir lo que se pretende producir y vender.

Por el contrario, no se podría hablar de oportunidad de negocio si es que no se dispone de información – aunque sea general, pero consistente – respecto a que existe determinada demanda (personas u organizaciones) para adquirir lo que se proyecta vender.

Por tanto, hablar de oportunidad de negocio implica que se tiene un convencimiento sustentado que en el mercado existe demanda para el producto o servicio que se pretende ofrece.

Para que este convencimiento se pueda calificar de sustentado, tiene que tener algún tipo de información o dato que resulte razonablemente fuerte como respaldo. Es decir, se debe contar con información fundamentada respecto a determinada disposición de compra de un determinado segmento o sector de mercado.

Tener información fundamentada puede ser resultado del hecho que se han realizado indagaciones directas sobre la demanda (clientes) y la oferta (competencia) asociada al producto que se pretende trabajar, o que se dispone de determinada información confiable (un estudio de mercado, una investigación de un producto, etc.)

Pero no se podría hablar de existencia de demanda por un producto solo basado en reflexiones individuales; *hablándose* a uno mismo. Solo por que a uno se le ocurre que hay demanda, sin contar con información que respalde la “ocurrencia”, sin haber hecho nada para verificar la consistencia de la idea. Solo hablándose a uno mismo y auto-convenciéndose.

Esta actitud de hablarse a uno mismo y auto convencerse sin base sólida es bastante más recurrente de lo que se piensa. No solo en cuestión de negocios sino que también en nuestra vida privada. Es parte de nuestra cultura heredada. Tenemos que tener atención en general sobre nuestras debilidades, ya que estas no se quedan en casa, nos acompañan en nuestro actuar en negocios.

Volviendo a lo anterior, para que tenga fundamento lo que uno piensa sobre determinado negocio, ello debe ser resultado de un trabajo analítico evaluativo efectuado por el interesado, por el emprendedor mismo; averiguando lo que realmente desean recibir y comprar los clientes potenciales, cuestión que se logra tomando conociendo directo de los requerimientos y características particulares de la demanda y oferta del mercado objetivo que pretendo atender.

En este sentido, lo que interesa destacar, se resume en que se recomienda un proceso de toma de conocimiento mediante gestiones directas por parte del emprendedor o empresario sobre las características del mercado donde el negocio previsto se va a desenvolver operativamente (vender y comprar), y no a través de "datos" de terceros. Los datos de terceros sirven para formarse una idea inicial.

Esta recomendación no se debe a una regla de tipo formal sino que responde a un razonamiento especialmente aplicable a proyectos de negocios de nivel Pymes (pequeñas y medianas empresas). Como en la mayoría de los casos se trata de negocios no complejos ni respecto al producto ni al mercado, el gestor interesado se debe preocupar directamente de todo lo que rodea a la idea misma.

En suma; el emprendedor debe contar con conocimientos amplios y detallados sobre el negocio que planifica emprender, en particular sobre el aspecto mercado objetivo o meta, tanto porque ello brinda solidez a las proyecciones de ingresos y costos (cuestión esencial para determinar válidamente la rentabilidad prevista), así como por el hecho que siempre debe estar preparado para exponer el negocio frente a potenciales inversionistas e instituciones financieras, en caso necesite aportes de capital inicial o de trabajo.

Y un consistente nivel de conocimientos específicos del negocio que se pretende llevar a cabo solo se puede obtener si es que es el emprendedor mismo es quién ha realizado el proceso de recopilación, análisis y evaluación de la información y datos correspondientes. ***Una cosa es lo que quiero hacer y otra es lo que el mercado aceptará.***

De manera que debemos siempre tener muy presente que lo que deseo ofrecer y vender necesariamente tiene que tener fundamento sólido respecto a lo que el mercado está dispuesto a comprar: lo que deseo llevar a cabo tiene que guardar relación lógica y coherente con lo que efectivamente puedo llevar a cabo, caso contrario, entramos a flotar en el espacio de las ilusiones infundadas, de los propósitos irrealizables, de soñar despierto.

Soñar despierto es algo que brinda una sensación muy agradable, pero no es bueno para los negocios. El mundo de los negocios es despiadado y mayormente no existen las bondades humanas. Las personas tienen tendencia a olvidar que los negocios están directamente asociados a logros materiales y poder, de manera que el factor "codicia" está más presente de lo que uno imagina en las relaciones interpersonales. Esto no significa una expresión de "amargado", en lo absoluto, es solo una opinión para ser realista con lo que son los negocios, nada más que eso.

Enfocando de manera práctica la formulación de un proyecto de negocio:

En primer lugar partiremos dando una definición de proyecto de negocio a modo de orientación general, no con fines de elaboración teórica, sino que básicamente para que tengamos una percepción base al respecto.

Definición de Proyecto de Negocio: un proyecto de negocio es una idea sobre una actividad que se quiere llevar a cabo en determinado lugar, en determinado momento, dirigido hacia un determinado grupo de personas o segmento de mercado, y del cual se espera obtener beneficios económicos o cierto margen de utilidad, y en razón de ello se está dispuesto a invertir esfuerzo individual y comprometer recursos financieros propios y/o ajenos en el negocio pensado.

A partir de esa definición general, podemos establecer un conjunto de aspectos iniciales sustantivas que se deben tener siempre muy presentes como guía funcional para formular el proyecto a través de los estudios específicos y el Plan de Negocios.

En realidad se trata de definiciones que se deben tener presentes en términos de preguntas que el emprendedor debe poder responder consistentemente a sí mismo y en el orden indicado, para poder formular un adecuado plan de negocios.

Nos referimos a las siguientes preguntas que determinan definiciones:

- i. **qué se piensa producir para ofrecer;** el bien y/o servicio específico
- ii. **cómo se piensa producir;** en lo que es técnica - tecnológicamente, así como administrativa y organizacionalmente
- iii. **a quién se piensa ofrecer;** la demanda, los clientes identificados como mercado objetivo
- iv. **donde se piensa ofrecer;** la ubicación del mercado objetivo o mercado meta
- v. **qué oferta existe en el mercado que pienso atender;** quienes venden un producto igual, similar o equivalente al producto que pienso vender, y a que precio unitario
- vi. **a qué precio se piensa ofrecer;** que resulte competitivo respecto al nivel de precio de la oferta existente y que contenga un razonable margen de utilidad
- vii. **qué ventajas comparativas (diferenciación) – competitivas tendrá el producto;** que claramente me diferencie de la oferta existente de manera que estimule la venta o que los clientes decidan adquirir lo que pienso ofrecer
- viii. **con qué recursos financieros** pienso implementar el negocio; propios y/o ajenos

La solidez de estas respuestas, que voy logrando durante el avance del negocio, es un asunto CLAVE...pero solidez verificable, basada en evidencias que voy obteniendo según me informo, analizo, evalúo...y no por que llego y me convenzo que mi proyecto es sólido

Con esas preguntas y respuestas que necesito establecer, pensando exclusivamente con fines funcionales, se puede elaborar un cuadro evaluativo que brinde una visión dinámica de apoyo al desarrollo de la idea de negocio:

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Qué se piensa producir		
Cómo se piensa producir		
A quién se ofrecerá		
Donde se ofrecerá		
Oferta existente		
Qué precio es competitivo		
Qué ventajas comparativas		
Con qué recursos financieros		
Otros aspectos relevantes		

Un cuadro de ese tipo puede tener una efectiva utilidad práctica para poder darse cuenta a tiempo si la idea es viable. Siendo disciplinado y serio en el llenado, claro está. No se trata de escribir solo por escribir; eso no sirve.

Se debe manejar analizando fortalezas y debilidades. Es más que seguro que al inicio serán más contundentes las debilidades que las fortalezas, pero conforme se vaya avanzando en las averiguaciones e indagaciones de los aspectos específicos del proyecto, se logrará la necesaria retroalimentación respecto a los factores y elementos específicos que debo ajustar, cambiar, mejorar, y que deberían permitir revertir la situación inicial (buena cantidad de debilidades y escasas fortalezas).

Si ello no ocurre al cabo de un tiempo razonable de trabajo inicial en el proyecto, es decir que las debilidades continúen observando ser bastante más contundentes que las fortalezas, eso entonces es un fuerte indicativo que quizás es mejor desechar la idea de negocio por que existen debilidades sustantivas que no hacen viable el proyecto.

Este cuadro de evaluación de situación se debe alimentar de la información que secuencialmente se está obteniendo e incorporando en los Estudios específicos; de mercado, técnico, de organización, económico, y luego en el Plan de Negocios.

Por tanto es un proceso donde la información general inicial poco a poco se va convirtiendo en información específica, que se estaría registrando en la relación fortalezas – debilidades.

De manera que los contenidos iniciales del cuadro van cambiando conforme se avanza en la obtención de información. En ello radica el carácter dinámico de este cuadro de apoyo. En realidad viene a constituir un instrumento de auto comprobación de evaluación situacional de la formulación del negocio.

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Como surge una idea de negocio y que significa que represente una oportunidad de negocio
- ii. Como se define un proyecto de negocio
- iii. Cuales son las principales variables de mercado que el emprendedor debe tomar conocimiento, analizar y evaluar

(Tema 02): Elementos generales de un proyecto de negocio, fases del desarrollo de un proyecto de negocio

Elementos de conocimiento general de un proyecto de negocio:

La formulación y evaluación de proyectos se puede observar como;

Una TECNICA para recopilar, estructurar y analizar un conjunto de información y datos, que se sistematizan a través de los Estudios (de mercado, técnico, organizacional, económico) y en el respectivo Plan de Negocios, para establecer los diversos aspectos de mercado, técnicos, administrativo organizacionales y económicos del proyecto, así como para identificar las fortalezas y debilidades del mismo, en forma consistente y fundamentada.

Un INSTRUMENTO de apoyo a la toma de decisión respecto a implementar o no determinado proyecto, en base a la rentabilidad obtenida de los cálculos económico - financieros y considerando las fortalezas y debilidades detectadas en los diversos aspectos comerciales, técnicos y organizacionales específicos del negocio propuesto.

Tipología de Proyectos y Estudios:

En términos gruesos, los proyectos se pueden clasificar en proyectos para crear nuevos negocios y proyectos de cambios en una empresa existente (tecnológicos, productivos, organizacionales, etc.).

Mientras que los Estudios se pueden distinguir según objetivo o finalidad:

- i. Estudios para formular y evaluar integralmente, a través de los estudios de mercado, técnico, organizacional y económico, un proyecto nuevo de negocio
- ii. Estudios para medir rentabilidad del proyecto del total de la inversión independiente de donde provienen los fondos para financiarlo; para medir rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto; para medir capacidad de pago del proyecto para enfrentar endeudamiento por prestamos para la implementación.

iii. Estudios funcionales con propósito específico, como podrían ser:

- creación de nuevo negocio
- ampliación de negocio
- reemplazar tecnología
- cubrir determinado vacío en el mercado
- sustituir importaciones
- lanzar un nuevo producto
- proveer determinados servicios
- cambiar formas de consumo (Mall, supermercados)
- aprovechar recursos naturales existentes
- otros fines o propósitos específicos

Fases del desarrollo de un proyecto de negocios:

Primero podemos diferenciar dos grandes fases de un proyecto de negocio:

1. FORMULACION Y PREPARACION: tiene por objeto identificar y establecer todos los componentes y elementos específicos del proyecto(comerciales, técnicos, organizacionales, económicos) y que tienen efecto en el flujo de ingresos, egresos e inversión, por tanto en los beneficios netos.
2. EVALUACIÓN: proceso evaluativo que se lleva a cabo aplicando técnicas cuantitativas e indicadores, dirigidos a determinar la viabilidad económica y rentabilidad de la inversión del proyecto; VAN, TIR, análisis de sensibilidad, punto de equilibrio, etc.

Luego, conceptualmente, el proceso de desarrollo de un proyecto distingue cuatro etapas, que es útil conocer y tener presente como apoyo metodológico:

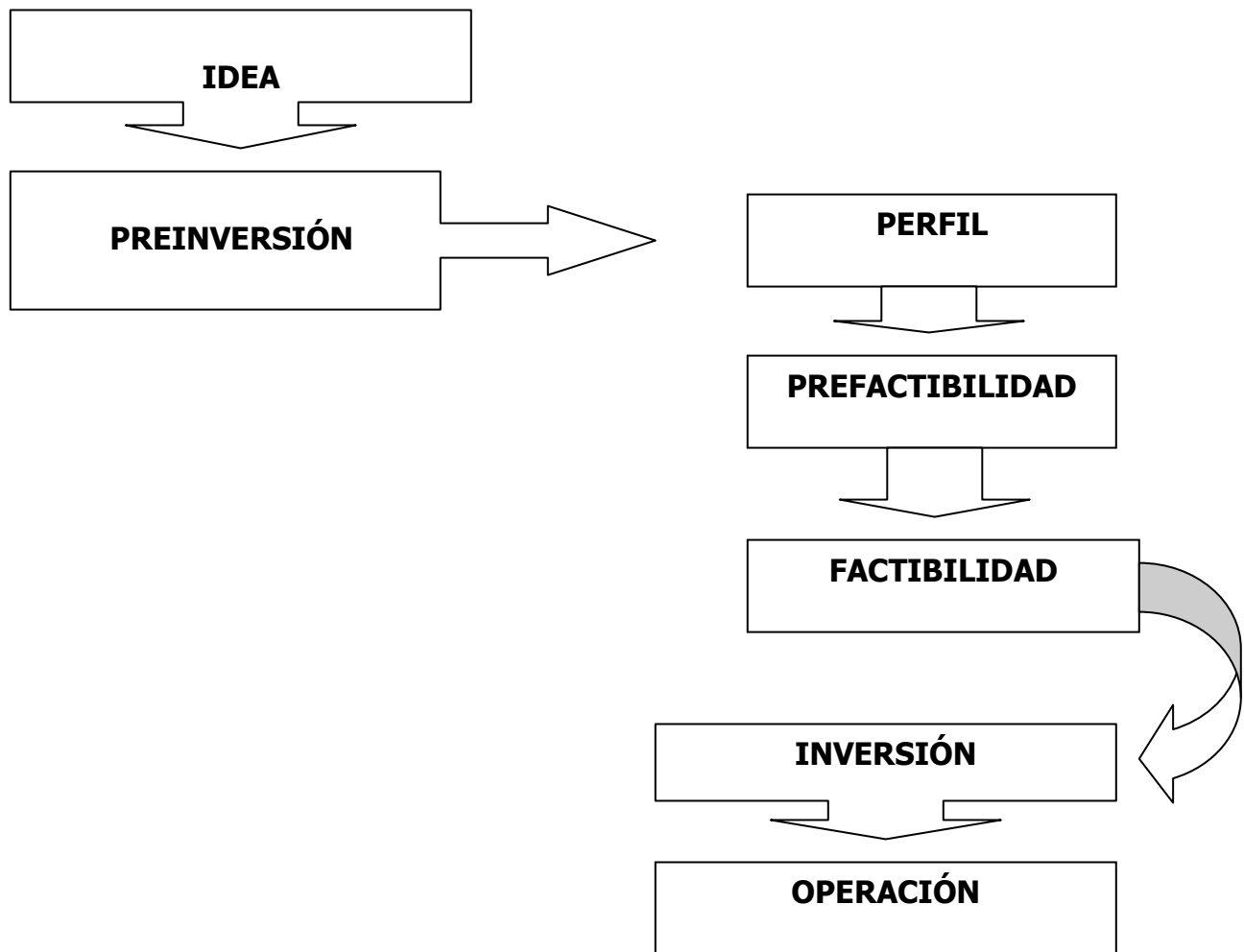
1. *IDEA*: es la oportunidad de negocio que se considera aprovechar con fines lucrativos. En esta etapa se elabora un bosquejo general con aspectos sustantivos; estimación de precio, ventas, margen, posibilidad técnica de llevarlo a cabo, y posibles problemas y limitantes. Metodológicamente se recomienda llevar a papel la idea de negocio como un primer borrador.
2. *PREINVERSION*: en esta etapa se realizan los niveles de perfil, prefactibilidad y factibilidad:

PERFIL: se elabora a partir de información preliminar, basado en los conocimientos, experiencia y datos que se tiene en ese momento. Se analizan apreciaciones globales sobre posibilidades y limitantes de tipo comercial, técnicas, legal, organizacional, localización, RRHH, financieros. El propósito de hacer un perfil es buscar razones para mantener o abandonar la "idea" del negocio, antes de entrar a analizar el aspecto rentabilidad y otros específicos.

PREFACTIBILIDAD: este es un análisis más acabado, y aunque se basa en información de fuentes generales (no directas), tiene el objetivo de establecer - en forma más concreta que la etapa anterior - aspectos de mercado, técnico-productivos, financieros, y otros, junto con observar las fortalezas y debilidades que se han logrado detectar. Se realizan cálculos preliminares respecto a rentabilidad del proyecto con antecedentes más completos para decidir si se continúa avanzando con la idea de negocio.

FACTIBILIDAD: este estudio se basa en información de fuentes primarias (específicas, directas). Tiene el propósito de establecer la situación de variables relevantes; de mercado, técnico-productivas, financieras, fortalezas, debilidades, que permitan determinar fundamentadamente la rentabilidad del proyecto propuesto. Si el nivel de rentabilidad que arrojan los indicadores se ubica en márgenes económicamente atractivos, se procede a realizar los Estudios específicos del proyecto.

3. *INVERSION*: es la etapa que se procede con las inversiones y organización de implementación del proyecto.
4. *OPERACIÓN*: es la puesta en marcha del proyecto; se implementan las definiciones organizacionales, comerciales, y técnica productiva establecidas.



Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Que significa que la formulación y evaluación de proyecto se observa como una técnica y como un instrumento
- ii. Componentes básicos para el desarrollo de un proyecto de negocios
- iii. Cuales son las etapas que se distinguen en el proceso de desarrollo de un proyecto.

(Tema 03): El plan de negocios; sus componentes de aplicación práctica, la relación funcional del plan de negocios con los estudios específicos

El plan de negocios y sus componentes de aplicación práctica:

Definiciones sobre lo que es y permite el plan de negocios hay muchas y algunas muy buenas por cierto, pero nuestro propósito no está en brindar teoría sino que en enseñar lo mejor posible como aplicar este instrumento.

Además, si alguien está interesado en conocer más a fondo sobre la parte conceptual que circula sobre este instrumento, a través de internet puede fácilmente acceder a una infinidad de trabajos teóricos al respecto.

De manera que nos concentraremos en ver de que se trata este instrumento, tomando conocimiento sobre como se aplica y usa en términos prácticos.

El plan de negocios es un instrumento crucial para un emprendedor para formular de manera efectiva específica su idea de negocio o lo que se propone llevar a cabo, sea como independiente o como empleado emprendedor que debe elaborar un proyecto para la empresa donde se desempeña.

La utilidad práctica de este instrumento para un emprendedor es múltiple; es una guía metodológica que le permite en forma sistematizada tomar conocimiento, analizar y evaluar la información relevante de un proyecto de negocio, con base a lo cual puede determinar de manera consistente y fundamentada la viabilidad (comercial, técnica, tecnológica, financiera, etc.) del proyecto.

Le permite tomar un conocimiento apropiado respecto a los factores críticos, problemas, virtudes y fortalezas de su proyecto.

También le brinda al emprendedor un eficaz documento de presentación del proyecto frente a terceros que necesite para su proyecto; potenciales inversionista, socios, banca comercial, fondos CORFO, u otros.

En suma, se constituye en un instrumento idóneo para toma de decisión sobre si se debe o no continuar o que tanto sentido tiene la idea que se había proyectado inicialmente como una buena oportunidad de negocio.

Esquemas de plan de negocios hay diversos realmente, y no existen diferencias sustantivas entre ellos. El que se expone a continuación, sin pretender compararse con otros esquemas, esta diseñado como una guía practica para desarrollar un emprendimiento de negocio.

PLAN DE NEGOCIO

Nombre del Proyecto de Negocio:
Proponente(s):
<p>1. Resumen ejecutivo del proyecto: Se elabora al final ya que es una síntesis con base a los antecedentes e información lograda a través de los temas desarrollados en los puntos que siguen; ¿ por que es una buena oportunidad de negocio ?, ¿ que ventaja comparativa tiene con relación a la competencia ?, identificación del mercado objetivo, precio competitivo, y otros elementos que justifiquen argumentadamente que se trata de una buena oportunidad de negocio. Se entiende que fundamentadamente, con base sólida, no con elementos frágiles e inconsistentes. Tiene que ser objetivamente "creible" para uno mismo, en primer lugar.</p>
<p>2. Descripción del Producto (bien o servicio): comprende la descripción específica del producto(s); características, beneficios hacia el cliente vinculado a los atributos que dispone en calidad, cuestiones técnicas, tecnológicas, precio y otros que se considere pertinente resaltar.</p>
<p>3. Mercado Potencial (objetivo): es la identificación (sólida) y cuantificación (fuente confiable) de la demanda gruesa (personas, empresas, organizaciones) que necesitan, consumen o compran el bien o servicio que se proyecta como idea de negocio ofrecer en el mercado. Si se trata de un producto existente, el asunto radica en que se piensa ofrecer algo más competitivo, si se trata de un producto nuevo, significa que se ha identificado necesidad de ello. Caso contrario, no se podría afirmar sustentadamente la razón por la cual se indican como demanda o clientes potenciales.</p>
<p>4. Mercado Objetivo (meta): identificación y cuantificación específica (fuente confiable) de la parte o segmento del mercado potencial que se proyecta llegar y dirigir los esfuerzos de ventas del producto que se propone ofrecer. Como es una parte del mercado potencial, se indica además que porcentaje representaría. Así se establece una fundamentada cuantificación de la demanda objetiva. Por tanto aquí se proyecta cantidad de unidades de ventas mensuales pero indicando a quienes se proyecta vender dichas cantidades mensuales, sumando al final el total anual para el primer año. Para el 2do. 3er. 4to. y 5to año se puede proyectar una tasa de crecimiento anual (por ejemplo; 5%, 10%, etc).</p> <p>Aclaratoria: En cuestión de términos sobre mercado, se puede optar por denominar objetivo al potencial y meta al objetivo. La denominación que se use se debe decidir por conveniencia práctica de uno. No se debe ser "esclavo" de los términos, son para servirnos a nosotros y no al revés.</p>

5. **Competencia:** Se identifican las principales empresas o negocios que ofrecen un producto igual, similar o equivalente al pensado como negocio en el mercado identificado como objetivo; indicando quienes son, que ofrecen específicamente y a que precio(s). Se elabora un cuadro resumen con esta información, comparando la competencia detectada a través de los precio(s) que tienen, características que valga la pena indicar comparativamente y estableciendo precio(s) promedio de lo que ofrecen actualmente, se entiende que respecto a los productos que serían competencia directa.

6. **Precio unitario:** El precio unitario de cada producto (si es que son varios) se determina a través de una hoja de cálculo donde se indica; costo unitario (insumos y mano de obra directa que se requiere para elaborar cada producto), gasto unitario (que se determina tomando la totalidad de gastos generales dividido por la cantidad de productos previstas a elaborar mensualmente), más el margen de utilidad considerado (determinado porcentaje sobre la suma de costo y gasto unitario). **NOTA:** Se incluye una detallada hoja de costeo unitario de un producto, que ilustra en forma bastante práctica la determinación de precio unitario.

7. **Ventaja comparativa - competitiva:** A partir de la identificación de la competencia en los términos dichos en punto 5, ya se está en condiciones de establecer las ventajas comparativas del producto y su nivel de competitividad con relación a la competencia identificada; en cuanto a precio, calidad, características, beneficios, etc. de lo que se propone ofrecer como idea de negocio. Se elabora un cuadro comparativo del producto pensado con respecto a los de la competencia.

8. **Proyección de Ventas:** La proyección de ventas mensuales, cuya sumatoria reporta los ingresos previstos para el primer año, se elabora mediante un cuadro con cantidades de venta de cada producto por precio de venta del mismo. Esta es la relación Precio x Cantidad ($P \times Q$). De esta forma la proyección de ingresos por ventas resulta fundamentada y convincente (para uno y terceros), y no "liviana" o "alegre" A partir del segundo al quinto año, se puede aplicar una tasa de crecimiento anual de las ventas.

9. **Estrategia Comercial:** Consiste en establecer los principales lineamientos en materia de marketing o publicidad sobre como llegar a los clientes identificados como demanda objetiva; es una pasada de "brocha gruesa" sobre las actividades promocionales, publicitarias y de propaganda que se identifican adecuadas para darse a conocer y llegar a la demanda – clientes del mercado objetivo (meta).

10. **Principales insumos y proveedores:** Se establecen los principales insumos o insumos claves para elaborar el o los productos junto con identificar los principales proveedores de esos insumos. Se debe indicar precios unitarios de principales insumos, para respaldar los costos directos que se identifican en la hoja de cálculo de costos que se elabora para determinar el precio de venta del producto.

11. Estructura Organizacional: Se diseña la estructura organizacional prevista para el negocio, indicando cargos y relación de dependencia. Para los cargos de mando o puestos relevantes, se identifica en términos generales el perfil profesional que debe tener y las principales funciones que tendrá que asumir. Para todos los cargos, en cuadro aparte, se establece el nivel de remuneración mensual previsto.

12. Inversión Inicial (Io.): Se identifican los ítemes de inversión previstos con su correspondiente precio de compra: maquinaria, equipos, herramientas, equipamiento, equipamiento computacional y administración, mobiliario, vehículo, y demás elementos que se registran como activos. La sumatoria indica la inversión inicial, y con esa cifra se establece la depreciación mediante un cálculo lineal para el período de 5 años.

13. Gastos de constitución, organización y puesta en marcha del negocio: Permisos y patentes legales, gastos fiscales - tributarios, gastos contables, asesoría externa para diseño de estrategia comercial, y otros, cuyo monto total se amortiza.

Nota: En el flujo de caja, el monto por activos fijos se deprecia mientras que el monto por gastos de organización y puesta en marcha se amortiza.

14. Localización: Se identifica la ubicación donde funcionara el negocio o empresa; tipo de local, dimensiones y características físicas, un plano con la distribución interna (área oficinas, producción, bodega, etc.) Comuna, dirección, si es local en arriendo, el costo mensual, y si se considera compra del local, el costo de adquisición del inmueble.

15. Proyección de Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas					
(menos) Costos Operacionales					
(menos) Gastos Operacionales					
(menos) Depreciación					
(menos) Amortización					
Resultado antes de Impuestos					
Impuesto (anual a las Utilidades)					
Resultado Operacional					
(más) Depreciación					
(más) Amortización					
Flujo de Beneficios Netos					
Inversión Inicial - Io. (Año 0)					

16. Conclusiones de la Evaluación Económica del Proyecto:

- i. Valor Actual Neto – VAN
- ii. Tasa Interna de Retorno – TIR
- iii. Punto de Equilibrio del proyecto PE
- iv. Conclusión económica mediante la interpretación de los resultados obtenidos aplicando cálculos de VAN y la TIR, y determinación del PE.

17. Conclusiones sintéticas y precisas respecto a Viabilidades del Proyecto (aspecto relevante, ya que reporta el grado de conocimientos específicos que tiene el emprendedor respecto a lo que se propone hacer como idea de negocio):

- a. Viabilidad Gerencial:** si se cuenta con capacidad de gestión o de management, cuestión que se establece con base a la experiencia y nivel de conocimientos específicos que cuenta el emprendedor proponente con respecto al negocio que piensa emprender. En este sentido también se consideran posibles socios que se identifican en la propuesta.
- b. Viabilidad Comercial:** con base al análisis del mercado objetivo o meta.
- c. Viabilidad Técnica:** si es viable técnica y/o tecnológicamente.
- d. Viabilidad Legal:** si es viable en términos legales.
- e. Viabilidad de RRHH:** si se cuenta o pueden conseguir las personas para los puestos claves.
- f. Viabilidad Económica:** con base a los resultados de los cálculos económicos (VAN y TIR)

18. Conclusiones del análisis FODA del Proyecto (aspecto relevante, ya que, al igual que el anterior, reporta el grado de conocimientos específicos que tiene el emprendedor respecto a lo que se propone hacer como idea de negocio):

Identificación analítica de principales Oportunidades y Amenazas (Entorno)

Identificación analítica de principales Fortalezas y Debilidades (Internas)

PLAN DE NEGOCIO: Formato limpio de contenido para ser usado en el ejercicio práctico de emprendimiento individual (aplique CTRL C y CTRL V en hoja Word aparte)

Nombre del Proyecto de Negocio:
Proponente(s):
1. Resumen ejecutivo del proyecto:
2. Descripción del Producto (bien o servicio):
3. Mercado Potencial (objetivo):
4. Mercado Objetivo (meta):
5. Competencia:
6. Precio unitario:
7. Ventaja comparativa - competitiva:
8. Proyección de Ventas:
9. Estrategia Comercial:
10. Principales insumos y proveedores:
11. Estructura Organizacional:
12. Inversión Inicial (Io.):
13. Gastos de constitución, organización y puesta en marcha del negocio:
14. Localización:

15. Proyección de Flujo de Caja					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas					
(menos) Costos Operacionales					
(menos) Gastos Operacionales					
(menos) Depreciación					
(menos) Amortización					
Resultado antes de Impuestos					
Impuesto (anual a las Utilidades)					
Resultado Operacional					
(más) Depreciación					
(más) Amortización					
Flujo de Beneficios Netos					
Inversión Inicial - Io. (Año 0)					

16. Conclusiones de la Evaluación Económica del Proyecto:

18. Conclusiones sobre Viabilidades del Proyecto:

- a. **Viabilidad Gerencial**
- b. **Viabilidad Comercial**
- c. **Viabilidad Técnica**
- d. **Viabilidad Legal**
- e. **Viabilidad de RRHH**
- f. **Viabilidad Económica**

18. Conclusiones del análisis FODA del Proyecto:

- **Oportunidades y Amenazas**
- **Fortalezas y Debilidades**

La relación funcional del plan de negocios con los estudios específicos; de mercado, técnico, de organización y económico:

La relación funcional entre los estudios de mercado, técnico, de organización y económico consiste en lo siguiente: los tres primeros estudios en realidad constituyen una base metodológica guía para recabar, sistematizar, analizar y cuantificar toda la información y datos relevantes que, en definitiva, deben reportar sobre los ingresos previstos (estudio de mercado), la inversión inicial y egresos planificados (estudio técnico y estudio de organización) del proyecto de negocio que se está pensando llevar a cabo.

En el cuarto estudio, el económico, se ordenan y registran, a través de presupuestos específicos y luego se consolidan en el flujo de caja, las cifras resultantes de los tres anteriores sobre ingresos (por ventas) y egresos (por inversiones, gastos de organización y puesta en marcha, capital de operación inicial).

Esos datos (valores monetarios) permiten realizar la evaluación económica de rentabilidad el proyecto, aplicando el cálculo de VAN y TIR incorporando sensibilidades o sensibilizando determinadas variables (disminución en los ingresos, en los beneficios netos, aumentos en los costos, etc.) y estableciendo el punto de equilibrio del proyecto.

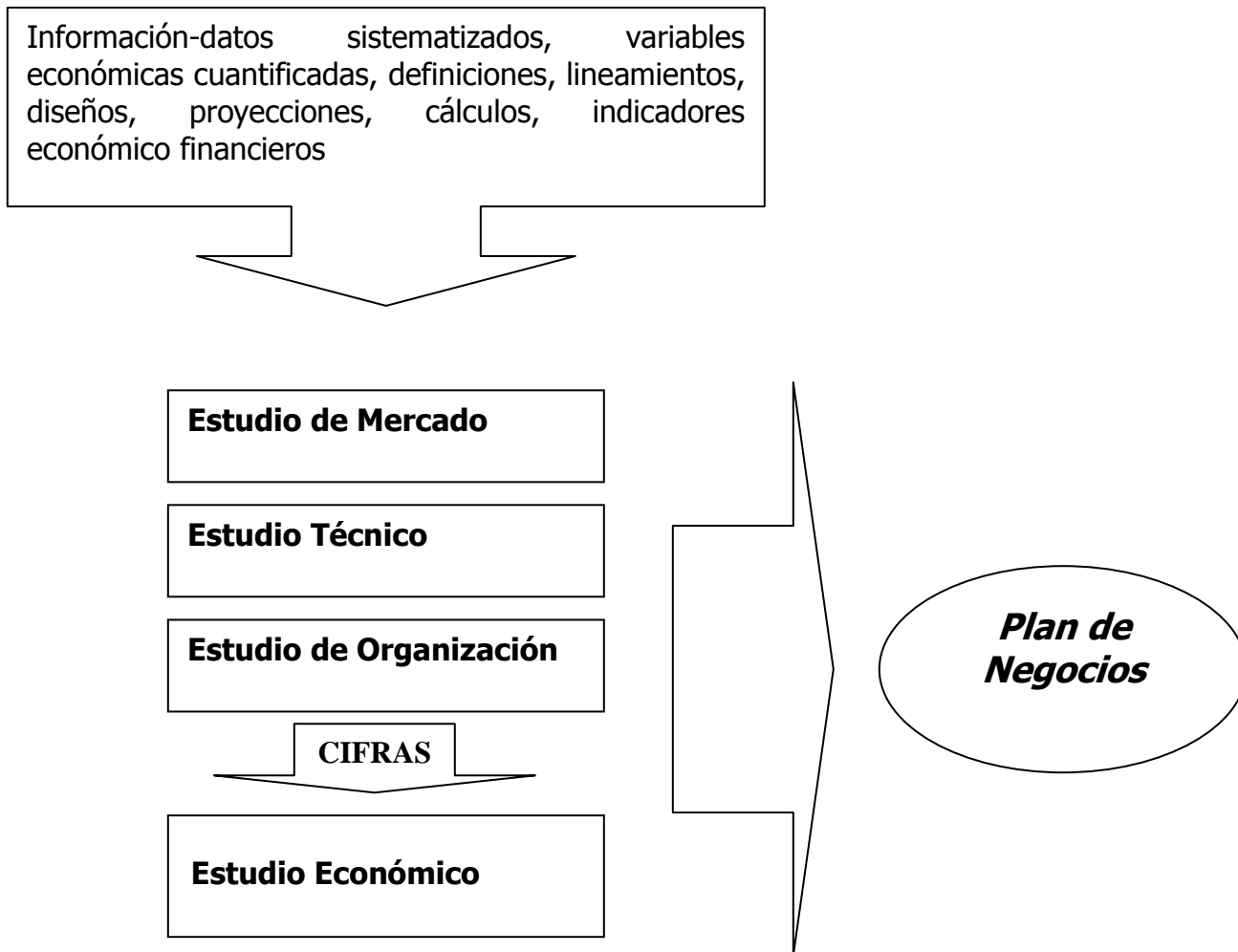
Luego de tener toda la información y datos obtenidos a través del trabajo metodológicamente guiado en dichos estudios, se procede a vaciar lo sustantivo en el Plan de Negocios del proyecto que, en rigor, consolida sistemáticamente la información relevante del proyecto de negocio.

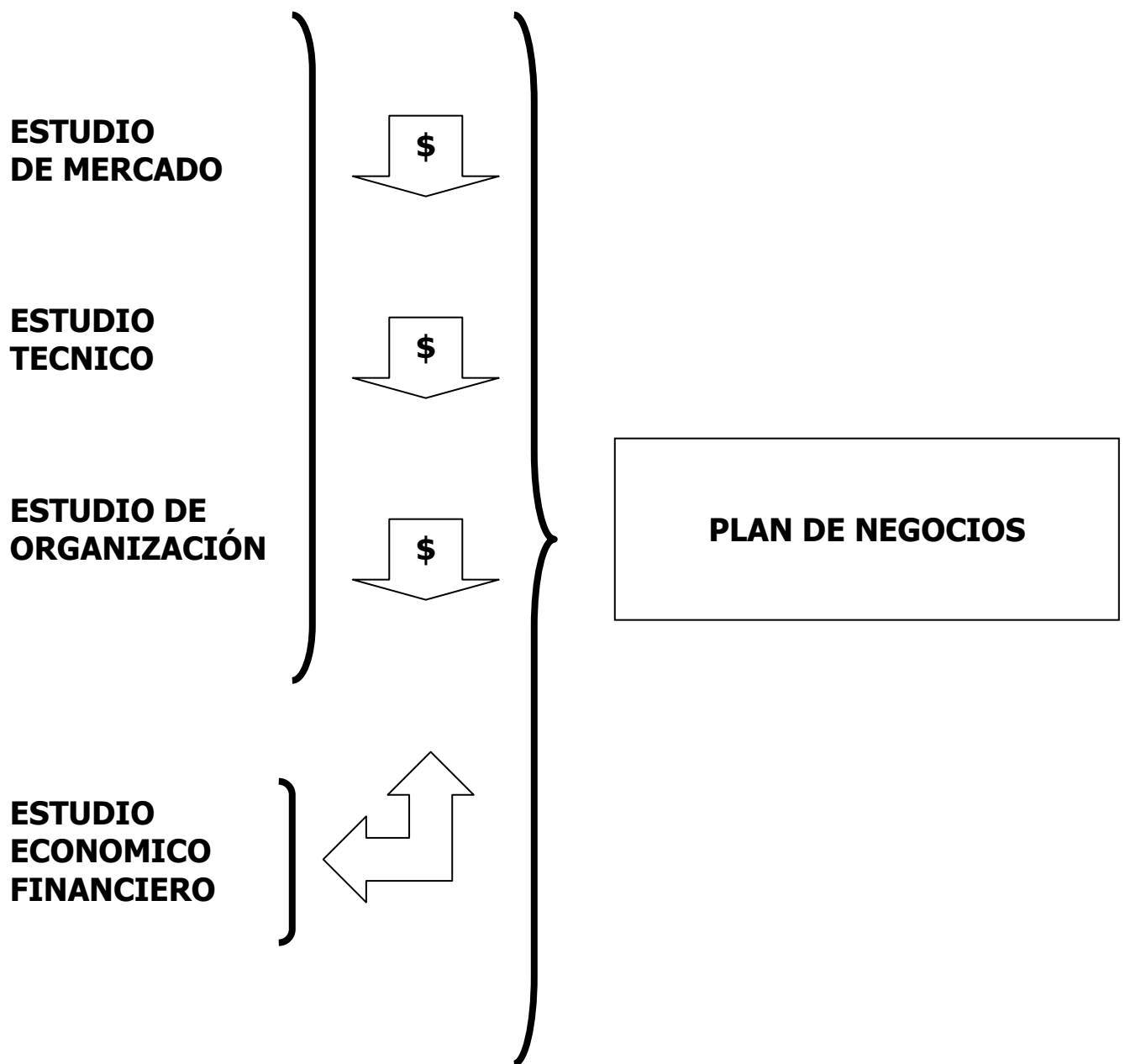
Queda claro, entonces, que la información y datos que se exponen en el Plan de Negocios del proyecto, tiene un respaldo suficientemente específico y detallado en cada uno de los estudios. Se entiende que partiendo del supuesto que los estudios fueron realizados de manera consistente

El plan de negocios se constituye en el principal documento de presentación del proyecto hacia terceros; Bancos Comerciales, Organizaciones públicas de fomento (CORFO Chile por ejemplo), potenciales inversionistas, personas interesadas en ser socios, etc.).

Los estudios representan el detalle amplio de lo que se expone en el plan de negocio, que pueden ser presentados a requerimiento de terceros, según necesidad. Por lo mismo que es conveniente tenerlos bien desarrollados en calidad y cantidad de información.

Esta relación funcional se podría esquematizar de la siguiente forma:





Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Indique los componentes de aplicación práctica del plan de negocios
- ii. Explique la relación funcional del plan de negocios con los estudios de mercado, técnico y de organización.

(Tema 04): Lo sustantivo de un plan de negocios; descripción de la idea, identificación y cuantificación de la demanda

Descripción de la idea de negocio en el resumen ejecutivo del proyecto:

En el resumen ejecutivo se describe lo que se propone como idea de negocio. Como tal, debe ser efectivo y convincente a través de un "despliegue" consistente y coherente de palabras en el texto.

Esta descripción es el primer punto del Plan de Negocios que, como se indica, se elabora al final cuando se tiene prácticamente completo este plan.

Para estar adecuadamente preparado "mentalmente" para esta tarea, debemos considerar que la descripción se está elaborando para ser presentada a un potencial inversionista que nos interesa convencer, por que no contamos con recursos propios o no disponemos del monto suficiente, de manera que por cuestión financiera está en juego la implementación el proyecto.

Al margen si ello es así o no. El punto es que debemos tener capacidad o hacer un fuerte esfuerzo para poder elaborar una presentación buena y convincente, y aunque no se precise en lo inmediato por que contamos con los recursos y todo lo demás.

Igual se recomienda aprender este asunto, ya que lo más probable es que en algún momento lleguemos a necesitar saber redactar una buena descripción para un reporte ejecutivo.

Un buen apoyo para aprender a redactar es leer bastante, artículos de prensa, reportajes, libros, etc. cosa que habituamos muy poco ya que en el tiempo libre nos dedicamos mayormente a "consumir televisión" viendo novelas, deportes y "lo último de la farándula" costumbre que solo nos termina empobreciendo intelectualmente por lo demás.

Para efectos de requerimiento de capital, recursos ajenos que se necesiten para desarrollar el proyecto pueden ser buscados en una persona, como inversionista individual, o en la Banca Comercial, o postulando a obtener recursos públicos que existen para promover formación de empresas, por ejemplo de tipo Capital Semilla.

En cualquier caso, por razones obvias, la descripción debe ser efectiva, convincente y consistente.

La descripción del negocio en el resumen ejecutivo debe denotar claramente y sin lugar a dudas, que él proponente cuenta con amplios y sólidos conocimientos generales y específicos, tanto técnico del aspecto técnico como comercial respecto a lo que propone llevar a cabo. ***Y efectivamente así realmente debe ser !***

También se debe tener presente que la descripción del resumen ejecutivo es la “carta de presentación” del plan de negocio del proponente, y como tal tiene un efecto inicial relevante en quién la lea; puede marcar una impresión positiva o negativa de partida, que va a ejercer determinada influencia (percepción favorable o desfavorable) en la lectura de la propuesta completa.

No se debe olvidar que, por lo general, las personas se dejan guiar por la impresión inicial. En mayor o menor medida, “condiciona” la percepción hacia el resto de la lectura de la propuesta.

En el caso que el lector sea una persona que está considerando colocar fondos (inversionista directo) o un funcionario que está evaluando el proyecto para una operación de crédito, de un Banco comercial o de una institución pública que maneja fondos de apoyo a formación de empresa (CORFO – FDI), la impresión inicial no es un tema irrelevante.

Para facilitar el inicio, una forma es partir con lo siguiente; El proyecto de negocio propuesto consiste en formar una empresa dirigida o destinada a fabricar – comercializar – desarrollar servicios de – producir...etc. pero colocando expresiones “neutras” evitando personalizar las expresiones de tipo “vamos a producir” “pensamos que” “estamos convencidos” etc. Resulta más profesional usar “se proyecta” “se considera” “ se observa” etc. para describir las principales características operativo técnicas que adecuadamente explican la idea que se propone como negocio.

La forma de escribir que estoy empleando en este curso es precisamente lo contrario que recomiendo para la descripción, pero lo hago para hacer más humanamente cercana la entrega de conocimientos.

Se trata de *describir específicamente en que consiste en negocio*, pero sin mezclar otros aspectos del negocio.

Debe ser una descripción centrada exclusivamente en comunicar de que se trata el negocio propuesto, en términos precisos, avanzando temáticamente párrafo a párrafo, de manera que resulte fácil captar la idea. Una pauta guía para este avance temático son las 5 preguntas que se formulan más abajo.

Las “mezclas” de temas sobrepuestos solo terminan “mareando” al lector, quién luego de leer tiene que volver a una nueva lectura para entender de que se trata la propuesta.

Y eso puede resultar fatal si el lector es un evaluador contratado por la institución donde se están solicitando recursos financieros para el proyecto, ya que la idea puede ser buena pero de partida se forma una mala impresión debido a una confusa redacción de la descripción.

Luego se sugiere pasar a indicar por que razón la idea se observa como una buena ***oportunidad de negocio***, destacando la o las conveniencia(s) comerciales de negocio con respecto a determinada situación detectada en el mercado específico hacia el cual se dirige la propuesta.

Debe ser esgrimiendo argumentos de conocimiento de causa que resulten sólidos, no expresiones “alegres”, como por ejemplo “estoy convencido de que comprarán”, “de seguro van a comprar el producto”, “existe demanda” sin fundamentar por que razón van a comprar lo que se pretende ofrecer para vender. A eso se refiere expresiones “alegres”.

En este sentido, para que resulten expresiones sólidas, se pueden argumentar situaciones detectadas – verídicas claro está, no ficticias inventadas por uno – de la siguiente manera: se ha detectado que en el mercado se observa una demanda creciente y una oferta limitada, vale decir, la demanda supera la oferta; se ha detectado que el tipo de servicio – producto propuesto no existe en el mercado pero según el análisis efectuado se ha podido comprobar que efectivamente existe necesidad o una evidente demanda para este tipo de servicio – producto; y otros posibles argumentos dirigidos a respaldar la afirmación y convencimiento que el proyecto propuesto realmente constituye una buena oportunidad de negocio, según se ha detectado en el mercado.

Por último, también como elemento argumentador para efectos de dar fuerza comercial al proyecto, resulta muy importante indicar los aspectos competitivos y las ventajas comparativas de la propuesta.

El aspecto ***competitivo*** se desarrolla considerando e indicando claramente la relación precio–calidad–atributos–beneficios–características (técnicas, tecnológicas, operativas) del producto que se propone ofrecer a los clientes identificados como mercado objetivo o mercado meta, de manera que la sumatoria de esos elementos, inequívocamente induce a concluir que estos se van a sentir motivados a adquirir el producto del negocio proyectado.

Con relación al precio, para afirmar que mi precio es competitivo, se entiende que me baso en el nivel de precios existente en el mercado, de la competencia, tomando el precio promedio que tiene la oferta existente.

Mientras que las **ventajas comparativas**, se establecen desde la perspectiva que se ofrece algo comparativamente mejor con respecto a la oferta existente en el mercado específico u objetivo.

Por lo mismo que se denomina comparativa, es decir, en comparación con otros que ofrecen algo igual, similar o equivalente.

Las ventajas comparativas se pueden identificar comparativamente en lo que es calidad y/o precio y/o beneficios y/o características técnicas, tecnológicas, operativas, etc. Por ejemplo, la calidad - características de la oferta actual notoriamente no satisface los requerimientos de la demanda, de manera que esta se puede calificar de objetivamente insatisfecha. También si se trata de una innovación; ya que lo que se propone sencillamente no existe, lo que hace una ventaja comparativa.

En síntesis; se trata de identificar y utilizar argumentos convincentes y consistentes y reales (jamás inventados), sobre el hecho que efectivamente la idea de negocio es comercialmente buena, que es una buena oportunidad de negocio por que tendrá una atractiva rentabilidad.

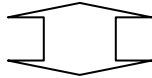
Para ello debemos tener un sólido nivel de conocimientos de lo que deseamos emprender, que vamos a hacer y como lo vamos a hacer, que nos permita formular respuestas sólidamente argumentadas.

En términos de pauta guía para un ordenado avance temático en la descripción del reporte ejecutivo, se pueden usar las siguientes preguntas, pensando en la solidez de las respuestas, claro está:

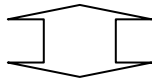
<i>¿ EN QUE CONSISTE EL NEGOCIO ?</i>
<i>¿ POR QUE ES UNA BUENA OPORTUNIDAD COMERCIAL ?</i>
<i>¿ POR QUE ES COMPETITIVO LO QUE SE PROPONE OFRECER ?</i>
<i>¿ CUAL ES LA VENTAJA COMPARATIVA DEL NEGOCIO PROPUESTO ?</i>
<i>¿ CON BASE A QUE ANTECEDENTES PUEDO AFIRMAR SUSTENTADAMENTE LO QUE INDICO EN LAS PREGUNTAS ANTERIORES ?</i>

PARA PODER DESARROLLAR RESPUESTAS CONSISTENTES Y FUNDAMENTADAS FRENTE A AQUELLAS PREGUNTAS, EL EMPRENDEDOR DEBE TENER MUY EN CLARO Y MANTENER SIEMPRE PRESENTE MENTALMENTE, LO SIGUIENTE:

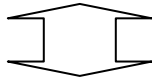
**que se piensa producir para ofrecer
(PRODUCTO/SERVICIO)**



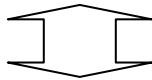
**como se piensa producir
(TECNICA/ORGANIZACIONALMENTE)**



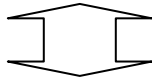
a quién se piensa ofrecer (CLIENTES)



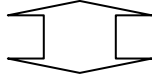
donde se piensa ofrecer (MERCADO)



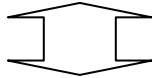
**que oferta existe en el mercado
que pienso atender (COMPETENCIA)**



**a que precio se piensa ofrecer
(VENTAJA COMPETITIVA)**



**que ventajas comparativas tendrá el producto
(DIFERENCIACION RESPECTO COMPETENCIA)**



**con que recursos financieros
(PROPIOS y/o AJENOS)**

Identificación y cuantificación de la demanda:

La identificación y cuantificación de la demanda, de los clientes compradores, fácilmente se puede considerar como el aspecto más relevante de cualquier idea de negocio.

Sencillamente por el hecho que de las ventas se obtienen las utilidades esperadas, cuestión que es el "motor" o incentivo esencial para emprender un proyecto de negocios con fines de lucro; invertir recursos y esfuerzos para ganar más de lo que se coloca en el negocio, para obtener utilidades.

La vuelta respecto a las utilidades es simple y lógica: la cuantificación de la demanda significa establecer cantidades de ventas para aplicar el valor de precio unitario (relación precio por cantidad) y así se obtienen los ingresos previstos. De los ingresos, al restar los costos y gastos, se obtiene el flujo de beneficios netos o utilidad. Y esta es la variable central que se utiliza para calcular, medir y evaluar la rentabilidad del proyecto.

Es lo que hace interesante una idea de negocio. Y para que jamás olviden esta simple pero válida perspectiva de lo que hace interesante un negocio, piensen en lo siguiente: si tienen una suma de dinero por ahí guardada y alguien viene a ofrecerles un negocio para que inviertan su dinero, ¿en que se deberían fijar en primer lugar ?

Razonablemente deberían analizar y evaluar que tan consistente son los ingresos que se ofrecen tendrá el negocio, con lo cual estamos evaluando la relación precio unitario por cantidad de ventas ($P \times Q$), así como los egresos operacionales asociados, ya que de esta diferencia (ingresos menos egresos) resulta el margen operacional o utilidad.

Si todo ese asunto presenta datos sólidos, que se observen consistentes y fundamentados, seguramente estarán dispuestos a invertir vuestro dinero, en lugar que continúe "durmiendo" en un fondo mutuo o Depósito a plazo fijo (digo durmiendo ya que los intereses que se obtienen en la actualidad son bajos).

Pero si el respaldo de los ingresos por tanto de las utilidades finales no resulta sólido ni creíble, seguramente optaran por decir "no me interesa, muchas gracias", y continuaremos dejando nuestro dinero donde está. Tan simple como eso.

El aspecto **identificación** se refiere a establecer específicamente quienes y donde están ubicados los clientes (demanda objetivo – meta) que se prevé estarán interesados o motivados para adquirir el producto (bien o servicio) que contempla vender el negocio.

El término establecer específicamente los clientes, significa identificar claramente la demanda que se determina como mercado objetivo o como mercado meta. Aquí no sirven identificaciones generales de tipo “de Santiago” o “a lo largo del país”. También resultan “alegres”.

La demanda se puede clasificar de varias formas. Por ejemplo, se puede establecer identificando un segmento poblacional con determinadas características socioeconómicas (ingresos individuales, ingresos del hogar, nivel educacional, costumbres, hábitos, etc.) o determinado sector o grupo de actividad económica (grandes tiendas, pequeñas tiendas, comercio mayorista - minorista, empresas grandes, medianas, pequeñas en general o de determinado rubro, instituciones de educación, hospitales, clínicas, etc.), y donde geográficamente están ubicados (Región, Comuna, barrio, etc.).

La forma que se decida, se debe referenciar en datos de fuente confiable. Por esto se entiende información que se considera seria, del INE, de un Ministerio Público, de una Superintendencia, de una Municipalidad, un Estudio encuesta de una empresa, de una revista o de un artículo de un periódico y similar.

El aspecto **cuantificación**, significa establecer numéricamente las cantidades de productos que se proyecta vender mensualmente (sumadas las ventas mensuales llegamos al total anual) a los clientes potenciales que se prevé comprarán lo que se pretende vender.

Si el proyecto diferencia productos por tipo de cliente, entonces se debe realizar este cálculo ordenando o clasificando esas cantidades según las categorías que se han identificado como mercado objetivo, vale decir, por tipo de clientes.

Luego a esas cantidades aplico (multiplico) el precio unitario previsto, el cual se ha calculado previamente.

Para estos efectos es conveniente elaborar un cuadro donde se expongan en forma ordenada los ítems considerados, como el cuadro que sigue.

En este claramente se puede observar que los ingresos se obtienen de la multiplicación de Precio por Cantidad. Esa es la idea.

Proyección de ingresos año 1:

Clientes	Demanda prevista (cantidades)	Precio Unitario (en M\$)	Total ingresos por cliente (en M\$)
A	80	1.500.000	120.000.000
B	120	800.000	96.000.000
C	200	500.000	100.000.000
Totales	400		316.000.000

Fuente: Elaboración del proponente en base a información de mercado obtenida y cálculos de costos y precio de venta.

Sobre la base del año 1 se puede establecer los ingresos de los años siguientes (del año 2 al año 5), proyectando una determinada tasa de crecimiento anual. Es una forma válida.

La tasa de crecimiento que se proyecte, para el emprendedor debe ser claramente conservadora (2%, 4% anual) a fin de ser lo más cauto posible y minimizar los “excesivos optimismos iniciales”, y ese nivel también debe resultar “creíble” de parte de terceros (inversionistas).

Por último, cabe tener presente que para sustentar la afirmación de que el proyecto es rentable o que arrojará un razonable margen de utilidad, debo haber previamente efectuado los cálculos correspondientes que me indican la relación costo – beneficio del negocio que pretendo llevar a cabo.

Pautas de orientación para desarrollar un ejercicio práctico de emprendimiento de negocio:

Para identificar un negocio que permita desarrollar un ejercicio práctico de emprendimiento, en forma efectiva pero no complicada dado que el tiempo que se dispone es corto, recomiendo aplicar las pautas siguientes:

1. Identifique una actividad de negocio que no resulte muy complicado obtener información y datos sobre como funciona, que requerimientos de inversión inicial tiene, y lo más importante; que se puedan obtener datos confiables para identificar y cuantificar el mercado potencial u objetivo.

También, que tenga una ubicación que comercialmente es evidentemente atractiva, que el sector de ubicación permita actividad comercial y que existan locales en arriendo para fines comerciales, que por el tipo de negocio los requerimientos legales sean simples (constitución de sociedad, SII, permisos Municipales, etc.), que se necesite una reducida cantidad de personal para la fase de puesta en marcha, y otros elementos posibles.

2. En ese sentido resultan bastante apropiados negocios cuyos clientes, como demanda, mercado objetivo, son mayormente personas que transitan por el sector de la ubicación identificada, y entre estos pueden ser; locales de comida rápida o "al paso" con alimentos y bebidas pero sin alcohol por el tema patente, centro de fotocopiado con internet, centro de llamadas nacionales e internacionales, u otros negocios por el estilo.

3. La ubicación debe ser un sector comercial, preferentemente de alta circulación de personas, y que se puedan obtener datos confiables a través del INE, la Municipalidad u otra fuente, sobre cantidades y tipos de personas que habitan y transitan por el sector.

Por ejemplo (en Santiago de Chile); el barrio universitario de la calle República, sector Estación Central, sector de la calle Ecuador donde está la USACH y varios colegios, sector Providencia la parte comercial entre calles Antonio Varas y Los Leones, y otras posibles ubicaciones que concentran universidades y colegios o alto tráfico de personas.

4. Para elegir el sector (barrio, calles, etc), recomiendo que sea una ubicación cercana donde vive o trabaja de manera que no le resulte complicado visitar el sector más de una vez.

5. Luego que tenga decidido el sector o ubicación, que le resulte conveniente por distancia pero que sea de alta circulación de personas (estudiantes, habitantes, personas que van a comprar por que tiene diverso comercio), realice una primera visita exploratoria observando que tipo de negocios de tipo “al paso” existen (comida, fotocopiado, internet, centro de llamadas, etc.).

Observe, mire, analice lo mejor que pueda cada negocio, no solo de un tipo, que ofrecen, como funcionan respecto al público que entra, que equipamiento tiene, la distribución del local, y cuantas personas trabajan. Dele “rienda suelta” a la curiosidad detectivesca.

6. Sus observaciones coméntelas con la mayor cantidad de personas (amigos, familiares, colegas de trabajo), ya que no olvide que ser preguntón es una cualidad y no un defecto (como indico en la unidad 1), pidiendo y escuchando opiniones sobre que consideran sería un buen negocio de los visitados.

Quizá alguien le puede dar otra idea de negocio que no se le había ocurrido ni pensar siquiera.

Por tanto no discuta con nadie, sino que intercambie opiniones y percepciones. El nutrirse de opiniones ajenas solo le puede ayudar a obtener más información y conocimientos, independiente que tan lógicas puedan ser y sin importar si está o no de acuerdo.

En suma, se debe convertir en un “gran preguntón” con gran capacidad de escucha (con oído gigante). Tenga muy presente la diferencia entre escuchar y oír para aplicarla en sus conversaciones.

7. Con todo lo anterior y sus propias percepciones al respecto, pregúntese a si mismo que tipo de negocio lo motiva o le atrae más como actividad de negocio.

Con esto ya estaría en condiciones de elegir el negocio para su ejercicio práctico, pero no en forma definitiva, solo preliminar.

8. ¿ Por qué razón en forma preliminar y no definitiva ? debido a que antes de tomar la decisión, primero indague si existen impedimentos objetivos (legales, u otros) para el negocio, como también que factibilidad existe de obtener información y datos de fuentes confiables para identificar y cuantificar consistentemente la demanda potencial y objetiva. De esta forma se evita desplegar esfuerzos en un negocio que luego tenga que desechar por limitantes u obstáculos difíciles de superar.

9. Ahora sí, estaría en condiciones de decidir que negocio tomará para realizar su ejercicio de emprendimiento práctico.

10. ¿ Cómo partir ? Además de haber leído y aprendido los temas anteriores, que fueron desarrollados para este propósito por lo demás, se recomienda iniciar el ejercicio buscando información para ir desarrollando los puntos de más abajo del plan de negocio. Que quede claro, en todo caso, que el ejercicio completo comprende darle contenido a todos los puntos del plan de negocio y no solo a esos seis.

Estos puntos son los que conviene empezar desarrollar de inicio:

2. Descripción del Producto (bien o servicio):
3. Mercado Potencial (objetivo):
4. Mercado Objetivo (meta):
5. Competencia:
6. Precio unitario:
7. Ventaja comparativa - competitiva:

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Qué debe denotar claramente y sin lugar a dudas la descripción de un proyecto de negocio
- ii. Por qué razón la identificación y cuantificación de la demanda, de los clientes se considera el aspecto más relevante de cualquier idea de negocio

(Tema 05): Alcance de la evaluación cuantitativa de un proyecto de negocio, las viabilidades que se deben considerar en un proyecto de negocio

Alcance de la evaluación cuantitativa de un proyecto de negocio:

Es bastante común que se tienda a considerar los resultados de indicadores financieros como expresiones definitivas respecto a la viabilidad de un proyecto de negocio, y suficientes para tomar la decisión de llevarlo a cabo.

De manera que si los indicadores arrojan resultados positivos, supuestamente nada y nadie podría impedir que el negocio logre el éxito o la rentabilidad esperada. Salvo que ocurran cuestiones dramáticas como un terremoto que no deje piedra sobre piedra, o un conflicto armado con otro país, o una horrenda crisis financiera, etc.

Pero resulta que la experiencia de los hechos enseña a tomar con cautela los resultados de la evaluación cuantitativa de un proyecto de negocio, no por que no sirvan, sino que por el hecho que son cálculos realizados proyectando una situación futura pero en situación presente.

Esta misma tendencia a magnificar la evaluación cuantitativa, hace perder de vista o minimiza el aspecto más relevante para el éxito de un negocio: la capacidad de management o de gestión del emprendedor o del gerente a cargo.

Intentaremos explicar ordenadamente este asunto, que es una cuestión relevante y que se relaciona directamente con lo dicho sobre actitudes y comportamientos en la unidad 1 anterior.

Con respecto a los indicadores financieros básicos, tenemos que las variables flujo de beneficios netos y la inversión inicial calculamos el indicador VAN (Valor Actual Neto) en la evaluación económica, que es bastante indicativo para observar la rentabilidad esperada del proyecto, razón por la cual es sumamente importante establecer los ingresos y costos con suficiente fundamento y consistencia.

La consistencia requerida para los beneficios netos, no se contradice con las consideraciones que siguen respecto a que los resultados de la evaluación económica se deben considerar como información adicional, no de tipo decisiva para tomar la determinación de invertir.

Pero no debemos olvidar, mejor dicho, siempre tener presente, que la evaluación económica de proyectos consiste en comparar los costos con los beneficios previstos, tratándose de cuantificaciones valoradas basadas en predicciones - y no en situaciones ciertas o aseguradas - respecto a comportamientos futuros de estas variables.

Y en ese espacio, no son pocas las situaciones y desenvolvimientos del entorno que pueden hacer variar sustancialmente las condiciones inicialmente previstas, independiente del nivel de consistencia aplicado en el modelamiento del ambiente económico proyectado a cierto plazo de años.

En el actual mercado globalizado son cada vez más las posibilidades de cambio repentino en las condiciones de la oferta y demanda que hagan variar fuertemente las condiciones inicialmente previstas

En esto de cambios condiciones de la oferta y demanda, se puede usar un ejemplo imaginario (al menos no tengo información si ocurrió algo similar) pero que da para pensar: imaginen una persona que hubiera descubierto una forma de fabricar los diskettes de PC a mitad del costo de producción y por tanto a mitad del precio más bajo del mercado.

Contento con su descubrimiento y las posibilidades de hacerse rico, se habría endeudado hasta la "camisa" sin pensarlo, habría instalado su fábrica, tratando de producir la mayor cantidad de unidades posible y vamos vendiendo diskettes a mitad de precio, quebrando a toda la competencia.

Todo "viento en popa" hasta que de repente aparece ese pequeño aparatito que se llama Pen Drive; esa cosa electrónica chica reemplaza a más de 100 diskettes. Hasta ahí no más llego el contento empresario de los diskettes a bajo precio.

El asunto es que no se puede tomar decisiones de negocios jugando con números, pensando que si los resultados de cálculos cuadran bien está todo asegurado, que los riesgos son mínimos.

Desde esta perspectiva de enfoque, es que se recomienda consignar una importancia referencial a los resultados evaluativos económicos, inclusive en los casos que ello comprenda la aplicación de diversos indicadores financieros o hasta de sofisticadas "baterías" de evaluación financiera de proyectos.

Por otra parte, como se observa en la acumulación de innumerables experiencias, como factor bastante más relevante que los valores de indicadores económicos, está la capacidad de management del emprendedor o gerente a cargo y de ejecución del equipo de trabajo quienes, en definitiva, son los que van a enfrentar posibles cambios de situación (que casi por regla ocurren) respecto al escenario inicialmente previsto, plasmado a través de predicciones económicas futuras.

Como se manifiesta en alguna parte de la unidad anterior, no son pocos los casos de proyectos que tenían todas las condiciones para ser un éxito pero que no lo fueron por falta de capacidad de management, y también en la otra dirección, proyectos cuyas condiciones iniciales hacían muy difícil el éxito, lo lograron por haber contado con capacidad de management.

En síntesis, la evaluación cuantitativa de proyectos no se puede calificar de un componente que brinda garantía respecto al éxito del proyecto, ya que trata de predecir decisiones de comportamiento humano.

En ese sentido resulta apropiada citar a Carlos Matus: " Los procesos sociales, como procesos humanos, ricos y complejos, están muy lejos de poder ser precisados y explicados mediante variables numéricas"

Sin embargo, ello de ninguna manera resta importancia a la aplicación de indicadores y análisis cuantitativo en la evaluación de proyectos.

Una adecuada utilización de estas herramientas, es un apoyo relevante para que la asignación de recursos se efectúe con criterios de racionalidad, de previsión de hechos en forma lo más fundada posible, de fijación de metas coherentes y coordinadas, y en la cuantificación de ventajas y desventajas del proyecto que se pretende desarrollar.

Pero en definitiva, los proyectos de negocios constituyen riesgo (el aspecto riesgo se trata en el tema que sigue) ya que se basan, a partir de una situación presente, en proyectar situaciones y comportamientos futuros, es decir, predecir el desenvolvimiento de los diversos elementos de mercado y del entorno particular del negocio específico que se pretende llevar a cabo.

Por tanto la decisión de invertir en un negocio no se debe basar exclusivamente en la viabilidad económica que se concluye a partir de cálculos, sino que se deben considerar otras viabilidades, siendo la más relevante la viabilidad gerencial. En lo que sigue se indican las viabilidades.

Viabilidades que conviene considerar en un Proyecto de Negocios:

- i. **Viabilidad Comercial:** indica si la situación de mercado existente, respecto a la demanda (clientes) y la oferta (competencia) hace razonable el proyecto propuesto
- ii. **Viabilidad Técnica:** indica si técnicamente el proyecto es viable, si resulta posible la implementación material concreta del mismo considerando: inversiones, infraestructura, maquinaria, equipamiento, requerimientos tecnológicos, insumos claves, localización específica, normas medioambientales, etc.
- iii. **Viabilidad Legal:** indica si existen impedimentos legales para el funcionamiento de la empresa que se proyecta desarrollar.
- iv. **Viabilidad de RRHH:** indica si se pueden conseguir y captar los recursos humanos claves para el funcionamiento operativo del proyecto.
- v. **Viabilidad Económica:** indica si el proyecto se observa rentable a través de cálculo de costos y beneficios proyectados para un período de 3 - 5 – 10 años.
- vi. **Viabilidad Gerencial:** indica la capacidad de direccionamiento y conducción (gestión técnica, administrativa financiera, comercial) de los proponentes – ejecutores directos del proyecto para llevar a cabo el negocio según las proyecciones establecidas.

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Cual es el alcance que conviene asignar a la evaluación cuantitativa de un proyecto de negocio
- ii. Cuales son las viabilidades que se deben considerar en un proyecto de negocio

(Tema 06): El aspecto riesgo de un proyecto de negocio, los supuestos que se deben considerar en un proyecto de negocio

Aspecto Riesgo de un Proyecto de Negocios:

Formular y evaluar un proyecto de negocio es un tema interdisciplinario, ya que intervienen varias disciplinas como investigación de mercado, estadísticas, investigación de producción y operaciones, finanzas, etc.

Por lo mismo, en la elaboración de un proyecto participa un equipo de trabajo interdisciplinario, al menos debería.

Llevada esa necesidad al caso de un emprendedor que no tendría como contratar un equipo interdisciplinario, la solución está en recurrir a sus conocidos o conocidos de amigos, buscando aquellos que sepan de esas materias interdisciplinarias y estén dispuestos a darle una ayuda.

En todo caso, el hecho que intervienen o deberían aportar conocimientos varias especialidades en la preparación de un proyecto, no asegura el éxito de un proyecto.

Las causas del éxito o fracaso (como situaciones extremas), o logro de metas por debajo de los esperado de un proyecto pueden ser múltiples y de diversa índole.

Entre los principales factores del entorno que pueden afectar negativamente un proyecto, en caso presenten cambios adversos respecto a la situación prevista, por tanto se deben observar como factores de riesgo, podríamos indicar los siguientes:

- cambios en la demanda, en las costumbres, gustos, preferencias de los clientes, que dificultan seriamente poder mantener nuestro producto en el mercado
- evolución de la oferta o competencia, ofrecen algo mejor y más barato que nuestro producto, que no se podía haber previsto con anticipación
- desarrollo tecnológico, que hacen obsoleto o afectan nuestro producto que no se podía haber previsto con anticipación

- variaciones en características técnicas, precios, calidades de insumos que entran a afectar sensiblemente nuestro producto, en sus características, en el precio de venta, etc.
- nuevas normativas técnicas que inciden en incremento de los costos, que no se podían haber previsto con anticipación
- relaciones comerciales entre países que cambian las barreras arancelarias que no se podían haber previsto con anticipación
- nuevas regulaciones medio ambientales que no se podían haber previsto con anticipación
- y otras posibles situaciones que se presenten en el entorno directo vinculado al proyecto que no se pueden prever con anticipación (habría que ser "Brujo" o "adivino")

Es decir, se pueden presentar cambios y/o evoluciones en alguna o varias variables del entorno que sencillamente no podíamos predecir al momento de proyectar el negocio, y cuando aparecen sencillamente no podemos hacer nada al respecto para cambiarlas a nuestro favor.

De lo anterior, como debe resultar claro, se pretende indicar que toda toma de decisión de invertir en un proyecto implica riesgo, con mayor o menor grado de incertidumbre. Pero el factor riesgo siempre está presente.

Claro está que se dan situaciones de negocios en que el nivel de riesgo es prácticamente mínimo, como por ejemplo operaciones comerciales que se inician con contratos firmados y garantizados tanto en la relación compra como en la venta (cantidad, precio, plazos de entrega, etc.) con seguros de transporte y demás, de manera que en ningún momento se estaría corriendo un riesgo comercial ni financiero, pero son operaciones comerciales puntuales que se presentan.

No son las situaciones que estamos focalizando desde la perspectiva de un emprendedor y emprendimiento de negocio,

Incluso contratos sólidos tienen riesgo. No olvidar el negocio del gas entre Chile y Argentina: con Contratos "sellados y lacrados" con participación de Gobiernos además, sencillamente no se respetaron.

De manera que resulta más realista y conveniente siempre partir de la base que todo negocio implica riesgo.

Ello, mentalmente, en realidad actitudinalmente, nos ayuda a estar bastante más despiertos y atentos tanto en el momento de preparar la idea de negocio, formular el plan de negocios, así como luego cuando tomamos la decisión de invertir los recursos financieros previstos y partir con la operación del proyecto mismo.

Sobre todo si tenemos presente que, por lo general, en un negocio partimos bastante motivados e incentivados:

- motivados por que el proyecto significa demostrarnos a nosotros mismos y al resto cercano (familia, socios, etc) que somos capaces de llevarlo a cabo exitosamente;
- incentivados por que estamos convencidos que vamos a obtener una buena retribución económica o margen de utilidad de libre disposición como resultado del negocio que pensamos desarrollar.

Ambas percepciones o convencimientos individuales, entre otras posibles, tienen tendencia, en diferente medida, a nublar nuestra objetividad.

Nos empujan e inducen a convencimientos sumamente optimistas, por no decir excesivamente alegres, respecto a la idea de negocio.

El excesivo optimismo, cuando se aparta demasiado de la objetividad fría y cautelosa, se convierte en un enemigo dentro de nosotros mismos.

Por otra parte, como se ya mencionó anteriormente, se debe tener presente que los proyectos, mayormente, se mueven en el ámbito de las predicciones respecto al mercado, ya que se proyecta lo que puede pasar a futuro (cercano o lejano, de aquí a 3, 5 o 10 años, etc.).

Pero en definitiva constituyen supuestos establecidos en situación presente respecto a una situación futura que se prevé existirá, en cuanto al desenvolvimiento de una serie de variables cuantitativas.

Se trata de supuestos, y ni siquiera de uno o dos sino que de varios, como se identifican más abajo.

Los supuestos que se deben considerar en un proyecto de negocio:

Principales variables cuantitativas que en la formulación de un proyecto constituyen supuestos establecidos en situación presente respecto a una situación futura:

- supuestos respecto a nivel de precios
- supuestos respecto a nivel de costos
- supuestos respecto a cantidades o volúmenes de ventas
- supuestos respecto a capacidad de respuesta de proveedores
- supuestos respecto al impacto de la estrategia comercial y de marketing
- supuestos respecto a costo del capital, fuentes de financiamiento y accesibilidad al crédito
- supuestos respecto a nivel de inversiones que, por lo general, terminan siendo superiores a las inicialmente previstas

Por tanto supuestos respecto a nivel de ingresos y egresos proyectados (ventas, costos, gastos)

Por tanto, supuestos respecto a los Beneficios Netos esperados que, como son la diferencia entre total ingresos menos total egresos, representan el margen de utilidad que nos incentiva a llevar a cabo la idea de negocio

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Cuales son los factores del entorno que pueden afectar negativamente un proyecto
- ii. Cuales son los supuestos que se deben considerar en un proyecto de negocio

(Tema 07): El estudio de mercado, componentes del estudio de mercado de un proyecto de negocio

El estudio de mercado:

Objetivo del Estudio de Mercado: consiste en identificar, recopilar, analizar, sistematizar y establecer toda la información económica relevante de aspectos y variables de mercado inherentes o funcionalmente relacionadas al proyecto, con el fin de determinar la viabilidad comercial o de mercado del mismo.

Para efectos de llevar a cabo una metodología de trabajo ordenada, que resulte eficiente y eficaz de inicio a fin en esta parte de la preparación del proyecto, conviene diferenciar los diversos aspectos y variables a través de los siguientes elementos:

- **Mercado Objetivo - Demanda:** se refiere a los clientes, específicamente identificar y cuantificar los clientes – consumidores potenciales que se consideran como mercado objetivo del proyecto; quienes y en que cantidades se prevé van a comprar.
- **Competencia - Oferta:** por oferta se entiende la competencia que opera comercialmente en ese espacio o “nicho” de negocio que se ha definido como mercado objetivo.

Específicamente se trata de identificar la oferta – competencia existente, que son las empresas que ofrecen algo igual, similar o alternativo al producto o servicio que propone el proyecto, así como los precios y características que ofrece.

- **Precio:** consiste en establecer el precio unitario del producto o servicio, el cual se debe fijar considerando el nivel de precios de la principal o principales competencias, de manera que sea un precio competitivo con respecto a los precios que maneja la competencia directa.

En sentido amplio, significa determinar la política de precios que se adoptará para el producto o servicio a ofertar; precio de lanzamiento del negocio, descuentos, formas y plazos de pago, etc.

- **Estrategia de Comercialización:** se refiere a establecer los principales lineamientos en materia de estrategia de comercialización, promoción, marketing y ventas, que se consideran adecuados para llegar a los clientes en forma lo más eficaz y efectiva en el menor plazo posible, vale decir, que se sientan motivados a adquirir el producto o servicio ofertado.
- **Proveedores:** se refiere a identificar y conocer el sistema comercial que manejan los proveedores de los principales insumos o insumos claves del negocio, en cuanto precios, formas y plazos de pago, sistema de crédito directo, disponibilidad de insumos, certificaciones de calidad, características técnicas, etc.

El estudio de mercado constituye el componente más relevante del proyecto, sencillamente por el hecho que el negocio que pretendemos llevar a cabo tiene sentido en la medida que exista interés de compra respecto a lo que pensamos vender (bien o servicio) en el espacio o "nicho" de negocio que hemos identificado como mercado objetivo.

Y no solo eso; que el interés de compra en ese "nicho" o segmento de mercado que hemos identificado como el mercado objetivo del proyecto, sea en las cantidades o volúmenes y precios unitarios que hemos proyectado.

Es decir, que se observe razonablemente viable la relación precio por cantidad, ya que esta variable es el "insumo" básico de los ingresos y por tanto de los beneficios netos proyectados.

Por tanto, establecer que efectivamente existe interés de compra por tanto posibilidad de venta sobre lo queremos vender es esencial. De ahí parte el sentido mismo del proyecto como idea de negocio con fines lucrativos.

Caso contrario, si no logramos determinar en forma fundamentada las posibilidades comerciales que se tiene en el mercado, significa que la idea de negocio se encuentra en una etapa "frágil" y que mientras no logremos salir de esa "fragilidad" quizás es mejor no correr riesgos invirtiendo tiempo y recursos en la idea de proyecto.

Es mejor buscar otra idea de negocio, que podamos establecer con respaldo las posibilidades comerciales de vender lo que pretendemos vender.

Se debe tener presente que en el estudio de mercado, el aspecto que no resiste insuficiencias en cuanto nivel de fundamento y consistencia de lo que se expone, es la parte que se refiere a clientes - mercado objetivo y precio – cantidad de ventas proyectadas a ese mercado objetivo.

Es decir, la relación precio por cantidad, ya que estos son los datos que respaldan los ingresos que se indican en el flujo de caja proyectado a un par de años.

También el aspecto identificación de la competencia requiere un trabajo bastante preciso, que despeje dudas respecto al nivel de competitividad de lo que se ofrece, o que lo que se ofrece es una buena idea de negocio independiente de la competencia existente.

Donde se pueden aceptar planteamientos más de tipo general y menos específicos, desde la observación de un evaluador externo, es con relación a la estrategia comercial y proveedores; lo primero por que se trata de un asunto especializado que en el plan de negocios se puede indicar que este asunto será encomendado a profesionales expertos, y lo segundo, por el hecho que el negocio contempla insumos que regularmente existen en el mercado y con variada oferta.

Por último, vale la pena indicar que existen diversas formas de definir el proceso de Estudio de Mercado, la más simple es aquella que está en función del carácter cronológico de la información

1. análisis histórico del mercado (relacionado al producto o servicio del proyecto).

Pretende lograr 2 objetivos:

a). Obtener información que pueda servir para proyectar una situación futura en cuanto demanda, oferta, precios, volúmenes

b). Conocer el resultado de decisiones tomadas por otros agentes del mercado para saber que errores no se deberían cometer, relación causa – efecto de éxitos y fracasos.

2. análisis de situación vigente (actual del negocio que se proyecta), es la base para las proyecciones del proyecto de negocio
3. análisis de situación proyectada; (en esta radica el fuerte de la evaluación del proyecto)

Componentes del estudio de mercado:

MERCADO: por mercado se entiende el área o espacio en que confluyen y se desenvuelven la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a determinados precios. Son los que venden y compran.

Es donde voy a librar las batallas de negocios y de mi actividad profesional, donde voy a tener logros y no logros, felicidades y amarguras, donde voy a desplegar mis capacidades personales pero también se van a manifestar mis limitantes; sea que me desempeñe como emprendedor independiente (mercado del negocio) o como empleado emprendedor (mercado laboral). En ambos casos se trata de un mercado con oferta y demanda, y en ambos casos las decisiones las toman personas y no máquinas (al menos por ahora, no sabemos como será a futuro).

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de las características del mercado hacia el cual se proyecta en negocio, por el hecho de que sobre esa base se define la cuantía de la demanda con lo cual se establecen los ingresos esperados (precio x cantidad) y derivado de aquello las inversiones requeridas para el negocio (en términos de inversión; una cosa es definir inversiones para producir 1.000 unidades y otra muy distinta es para producir 10.000 unidades)

Metodológicamente, cuatro son los aspectos básicos o esenciales que deben identificarse y determinarse en un estudio de mercado:

- el consumidor y las demandas del mercado relacionadas al negocio que proyectamos llevar a cabo
- la competencia y las ofertas del mercado relacionadas al negocio que proyectamos llevar a cabo
- las formas o sistemas de comercialización (en sentido amplio) que para el negocio que proyectamos llevar a cabo
- los proveedores en cuanto disponibilidad de los insumos y precios relacionadas al negocio que proyectamos llevar a cabo

DEMANDA: es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para satisfacer necesidades específicas de clientes a un precio y características determinadas. Son los clientes compradores.

Se trata del consumidor o clientes compradores del bien o servicio que pretendemos vender en el mercado. Es relevante identificarlo lo mejor posible, ya que en definitiva es el cliente comprador o consumidor quién viabiliza los ingresos proyectados; en tanto compre lo que uno vende.

Para una identificación efectiva de la demanda, se deben considerar las siguientes preguntas que debemos averiguar las respuestas:

- quienes son los principales clientes y/o consumidores finales (mercado objetivo o meta)
- la demanda se observa creciente o decreciente, y la razón de ello
- los clientes: sus preferencias - hábitos – motivaciones de consumo:
 - a que precios compran o están dispuestos a pagar
 - cuanto compran
 - por que compran
 - donde compran
 - con que frecuencia compran
 - compran bajo cierta estacionalidad
 - que calidad exigen
 - que atributos especiales y/o características técnicas exigen

En términos de clasificación general, se puede distinguir el consumidor en dos categorías, cuestión que sirve para observar el mercado en forma de segmentación genérica:

- *Consumidor institucional:* que se caracteriza por decisiones de consumo generalmente racionales (posibles de prever) basadas en variables técnicas del producto, en su calidad, precio, oportunidad de entrega (disponibilidad) y existencia de repuestos.
- *Consumidor individual:* toma decisiones de compra basado en cuestiones emocionales, de gusto, como la moda, el prestigio de la marca, etc.

OFERTA: es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes colocan a disposición del mercado a un precio determinado. Para efectos de enfoque práctico; es la competencia de mi negocio !

Sobre la oferta como competencia, con relación al producto o servicio específico que pretendo colocar en el mercado, en sumamente importante indagar y obtener información y datos lo más completo posible sobre:

- quienes son y que venden
- donde están ubicados (sector, comuna, área, región)
- que características tiene lo que venden (atributos, calidad, precio)
- como se comparan sus productos con los del negocio que me propongo en cuanto características, calidad y precio
- desde cuando operan y venden
- que tipo de mercado atienden (segmento socio económico)
- que productos similares y/o alternativos existen en el mercado (nacionales e importados)
- a que precio unitario venden (productos similares y/o alternativos)
- cuanto venden mensualmente (volumen de venta, cantidad unidades)
- como comercializan y distribuyen lo que venden (formas de venta y distribución)
- que estrategia comercial aplican (marketing, publicidad)

Esos serían los principales elementos que se debe luchar por conocer respecto a la competencia. Por lo general, inicialmente no se logra obtener información completa de cada tema, pero ello no significa dejar de lado este asunto. Muy por el contrario, significa que debo mantener alta preocupación por ir obteniendo la mayor información específica posible. Jamás debo dejar de observar y analizar mi competencia directa; es "regla divina"

COMERCIALIZACIÓN: se trata de como pretendo comercializar lo que pretendo vender, como llegar de la mejor forma a mis clientes, es decir, una estrategia efectiva de comercialización y marketing.

En esta parte se definen los lineamientos de estrategia comercial y de promoción, y se determina el costo de las actividades comerciales y de promoción que se prevé llevar a cabo; desde contratación de agencia de marketing especializada para el diseño de una estrategia comercial (si es que se decide tomar este servicio externo) hasta implementación de plan de publicidad y acciones promocionales.

Pero debo tener presente que los lineamientos de estrategia comercial constituyen decisiones que tienen efecto en los ingresos previstos y egresos iniciales, en consecuencia, en el beneficio neto del flujo de caja del proyecto.

- Precio unitario del producto incide en los ingresos; un precio promocional de lanzamiento tendrá un ajustado margen de utilidad o casi al costo, por tanto ingresos cercanos a costos disminuye el beneficio neto
- política de ventas (crédito, plazos de pago, descuentos); incide en la disponibilidad de caja y puede requerir línea de crédito por tanto costo financiero
- forma de distribución, la distribución tiene un costo asociado que se constituye en un gasto por tanto aumento de egresos que se terminan restando a los ingresos proyectados
- equipo de venta (comisiones, parte sueldo fijo); incide en los gastos
- Plan de marketing, estrategia de publicidad (dirigida, masiva, a través de que medios de comunicación, etc.); es inversión, por tanto egreso
- costo de diseño e implementación de estrategia comercial y de promoción (servicio agencia especializada, plan marketing y publicidad); es inversión, por tanto egreso
- y otros elementos no considerados para no hacer más larga la lista

PROVEEDORES: el mercado de los proveedores puede ser determinante en el éxito o fracaso de un proyecto, sobre todo en aquellos casos que para los insumos claves el mercado es restringido en calidad y precio, y no se cuenta con capacidad de negociación para plazos de entrega ni condiciones de pago, entre otros aspectos que resulten limitativos.

Se debe identificar y analizar, con relación a los insumos claves y en general:

- cuales son los principales proveedores de insumos claves
- que calidad ofrecen (los identificados como principales)
- como venden, que formas de pago tienen
- a que precios unitarios venden
- con que plazos de entrega - despacho operan
- disponibilidad de los insumos claves requeridos
- posibles fluctuaciones en los precios
- que insumos alternativos existen con relación a los claves
- proveedores del resto de insumos; identificación, precio unitario, calidades, características técnicas, forma y plazo de pago, etc.

En definitiva, que aspectos de holgura se dispone así como que factores limitativos. Poder determinar las fortalezas y debilidades que se tiene en el mercado de proveedores.

Como resulta obvio, para determinadas actividades industriales y comerciales, este no es un asunto de menor importancia. Para ilustrar esta afirmación, basta recordar la situación que debieron enfrentar muchas empresas nacionales cuando Argentina decidió incrementar el precio del gas a Chile.

En síntesis, el Estudio de Mercado se preocupa:

De identificar el mercado potencial y el mercado objetivo o meta

De cuantificar la demanda (cantidad x precio) que sustenta los ingresos

De identificar la competencia

De determinar el Precio unitario de lo que se piensa vender

De establecer los lineamientos de estrategia comercial

De identificar los proveedores de los insumos claves

Los valores monetarios que se determinan en este Estudio, se sistematizan y consolidan en el Estudio Económico y se sintetizan en el Flujo de Caja proyectado del negocio.

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Cual es el objetivo del estudio de mercado
- ii. Cuales son los componentes del estudio de mercado, explique brevemente que considera cada uno

(Tema 08): Alcance del estudio técnico y del estudio de organización, el precio unitario de un producto

El Estudio Técnico:

El Estudio Técnico tiene por objeto diseñar, determinar y describir técnicamente el proceso productivo completo, es decir, toda la línea operativa productiva secuencial desde entradas (factores; mano de obra – materia prima / insumos – maquinarias) que pasan al proceso que es donde se elabora completamente el producto y se termina en las salidas o resultados que son los productos acabados. Se trata de la ingeniería del proyecto.

En esta parte se identifican y cuantifican detalladamente los requerimientos de los factores de producción (mano de obra / materiales / maquinarias), así como todos los demás requerimientos adicionales de equipamientos, instalaciones, mobiliario, vehículo, etc. para funcionar operativamente.

Por tanto, este estudio debe proveer información detallada y específica para cuantificar el monto de inversiones y costos de operación de fabricación del producto y de operación técnica general.

En suma; diseñar y describir como producir lo que se proyecta y cuantificar el costo de inversión inicial que implica.

Definiciones y descripciones que comprende el estudio técnico o ingeniería del proyecto:

- proceso productivo; fases automatizadas y fases manuales
- identificación de puestos de trabajo de área producción; diseño/supervisión/técnico/operario/calidad
- sistema control de producción – sistema control de calidad
- sistema de abastecimiento de insumos – materias primas
- maquinarias y equipos con especificaciones técnicas
- requerimientos de energía, sistemas de ventilación y otros

- diseño espacio físico; administración, producción, bodegas, etc.
- sistema de funcionamiento almacén materiales, insumos, herramientas, equipos
- sistema de funcionamiento bodega de productos semielaborados y elaborados
- sistema de salida y despacho de productos finales
- otros aspectos y/o requerimientos técnico productivos

Definición de Tamaño óptimo del proyecto en cuanto personal, maquinas y equipos, espacio físico, en base a definiciones establecidas en la ingeniería del proyecto que son elaboradas según cantidad de producción proyectada.

En la Localización del proyecto se requiere considerar lo siguiente:

- ubicación con relación proveedores - costo transporte insumos
- ubicación clientes - costo transporte productos terminados
- normativas medio ambientales
- restricciones comunales hacia la planta (ruidos, contaminación, etc)
- facilidad de transporte de mano de obra
- capacidad de fuentes de energía eléctrica existente
- y otros elemento específicos

En suma, este estudio debe proveer información sobre el monto de inversión inicial por concepto de activos, también por obras de acondicionamiento de los espacios y áreas productivas y administrativas, instalaciones eléctricas y otras, como además respecto a los costos directos de producción.

Los valores monetarios que se determinan en este Estudio, se sistematizan y consolidan en el Estudio Económico y se sintetizan en el Flujo de Caja proyectado del negocio.

El Estudio de Organización:

Este estudio tiene por objeto diseñar, determinar y describir todos los aspectos administrativos y normativo legales, que se requieren para la organización y puesta en marcha de la empresa, así como la organización interna completa.

Este estudio debe proveer información específica respecto al monto de inversión requerida para la organización y puesta en marcha del negocio; gastos legales de Constitución de Sociedad, permisos y patentes, honorarios de servicios legales y contables que se precise tomar (Abogado, Notario, Contador), honorarios profesionales de posibles especialistas que se necesite asesoría, costo de un estudio de marketing en la eventualidad que se decida contar con una estrategia comercial para asegurar las ventas, etc.

También aquí se proyectan los gastos operacionales mensuales de funcionamiento general; sueldos, arriendo, consumos, gastos generales, servicios externos, etc.

En términos gruesos, en este estudio se establecen varias cuestiones puntuales del negocio:

- Análisis tipo Sociedad: Ltda. S.A. otras; características/ventajas/desventajas
- Requerimientos legales de constitución
- Requerimientos Municipales de funcionamiento
- Requerimientos Cámara Industria y Comercio
- Restricciones normativas medio ambientales
- Requerimientos fiscales tributarios, SII.
- Sistema Contable (libros, facturas, etc.)
- Otros requerimientos constitución de sociedad y puesta en marcha.

Con respecto al sistema organizacional mismo de una empresa que se proyecta formar, contempla los siguientes componentes administrativos:

- i. Estructura orgánica general – organigrama de la empresa.
- ii. Sistemas de información internos administrativo–operativos
- iii. Sistema planificación, programación, control, evaluación actividades
- iv. Perfil de cargos (producción-ventas –administración)
- v. Manual de organización y funciones-responsabilidades
- vi. Manual de normas y procedimientos internos
- vii. Flujograma de procedimientos internos
- viii. Política de remuneraciones, escala salarial
- ix. Política de incentivos
- x. Reglamento interno de personal
- xi. Sistema de registro y control de personal

En suma, el estudio de organización identifica y cuantifica:
Requerimientos Legales y Reglamentarios de Constitución
Requerimientos Fiscales Tributarios (SII, otros)
Estructura Organizacional con relaciones de dependencia
Identificación cargos claves, principales funciones, perfil profesional
Remuneraciones de los cargos identificados en la estructura orgánica
Todos los gastos operacionales fijos y variables, excepto los costos directos de fabricación que se determinan a través del estudio técnico

Los valores monetarios que se determinan en este Estudio, se sistematizan y consolidan en el Estudio Económico y se sintetizan en el Flujo de Caja proyectado del negocio.

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Cual es el objeto del estudio técnico
- ii. Cual es el objeto del estudio de organización

El precio unitario de un producto:

El determinar el precio unitario de un producto es materia de costeo contable. Se entiende que no vamos a entrar en ese ámbito específico ya que no corresponde al tema de la unidad, sin embargo podemos indicar los elementos prácticos que nos permitan calcular adecuadamente el precio unitario de un producto.

Lo haremos sin apoyo de conceptos teóricos, ya que para estos efectos no los necesitamos, sino que directamente indicando los ítemes de cálculo a través de hojas de costeo. Usaremos de ejemplo la fabricación de un producto manufacturado, mediante un enfoque general de costeo industrial.

Si bien el ejercicio práctico de emprendimiento de negocio que se propone desarrollar por los alumnos no es de tipo industrial, sino que un negocio simple (centro de fotocopiado, comida al paso, servicio de internet, etc.), intencionalmente se usa ese ejemplo, ya que el conocer esa forma de cálculo para determinar el precio unitario de un producto manufacturado, permitirá manejar de manera más fácil el cálculo de precio de un producto con bastante menos cantidad de elementos de costeo, con mano de obra e insumos simples de identificar y valorar.

No olvidar que es más fácil pasar de algo más complejo hacia algo menos complejo, pero no así en sentido inverso. Esta no es una regla universal pero sí aplica en este caso.

En lo específico para el ejercicio práctico (centro de fotocopiado, comida al paso, servicio de internet, etc.), se debe considerar que el precio unitario, para que sea competitivo, está condicionado al precio promedio de la competencia existente.

Sencillamente no tiene que ser superior, menor o por último igual pero ofreciendo más calidad tangible para el cliente.

De manera que el ejercicio coloca a prueba la habilidad personal de cada uno para establecer un precio unitario competitivo pero obteniendo utilidad, que el negocio sea rentable para el emprendedor. Y eso dependerá de la forma como logre manejar (proyectadamente) los factores de costos y gastos.

Enfoque general para determinar el precio unitario de un producto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de Producción <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Mano de obra directa 1.2. materiales e insumos directos 1.3. otros costos de producción (otros insumos) 2. Gastos Operacionales; se distribuyen en la cantidad de unidades de producción planificadas, o se consideran en el volumen de ventas mes proyectado. Si lo uno o lo otro se cumple, gano, sino, tengo perdidas. 3. Margen de Utilidad; sobre la suma de costos y gastos se aplica el porcentaje de margen de utilidad previsto <p>Resultado de esos cálculos: Precio unitario del producto</p>

Ahora se expone detalladamente como ejemplo, una forma para determinar el precio unitario de un producto manufacturado, usando como referencia un supuesto proyecto de Fábrica de Tableros Eléctricos.

Nos concentraremos exclusivamente en las hojas de costeo a través de las cuales fácilmente se pueden observar los cálculos secuenciales que se deben hacer para establecer el precio unitario de un producto, en este caso de un tablero eléctrico.

Proyecto: Fabrica de Tableros Eléctricos
Inversión inicial prevista: \$ 40.000.000
Gastos de organización y puesta en marcha: \$ 3.000.000
Producción mensual proyectada: 220 unidades mes

(i) Materiales e insumos requeridos para fabricar un Tablero Eléctrico:

Material	Cantidad requerida	Precio unitario (en \$)	Total costo (en \$)
Disyuntor 50 A	2	15.000	30.000
Disyuntor 10 A	4	2.800	11.200
Disyuntor 16 A	3	2.800	8.400
Protector diferencial	3	18.000	54.000
Repartidor	2	15.000	30.000
Borner 4mm	20	50	1.000
Luces piloto	5	6.000	30.000
Porta fusible	3	1.500	4.500
Fusible	3	300	900
Bandeja	1	7.000	7.000
Gabinete	1	35.000	35.000
Cable THHN 14 rojo	20 mts.	(Rollo 100 mts) 11.000	2.200
Cable THHN 14 verde	10 mts.	(Rollo 100 mts) 11.000	1.100
Cable THHN 14 blanco	10 mts.	(Rollo 100 mts) 11.000	1.100
Cable THHN 18 negro	30 mts.	(Rollo 100 mts) 5.300	1.590
Riel Din	3 mts.	700	2.100
Total costo unitario por concepto Materiales directos			220.090

(ii) Otros materiales e insumos requeridos para fabricar un Tablero Eléctrico:

Material / insumo	Cantidad	Total costo en \$
Puntillas de conexión	1	500
Amarras plásticas	50	2.500
Pernos	50	2.700
Remaches	50	500
Placa con características	1	2.000
Embalaje de cartón	1	700
Total costo unitario por concepto insumos		8.900

(iii) Personal de producción – Remuneraciones mensuales:

1. Supervisor de producción - sueldo mes: \$ 1.400.000
2. Ingeniero especialista - sueldo mes: \$ 1.100.000
3. Técnico electricista (A) - sueldo mes : \$ 900.000
4. Técnico electricista (B) - sueldo mes : \$ 750.000
5. Técnico Ayudante - sueldo mes : \$ 400.000
Total remuneraciones producción, concepto mano de obra directa: \$ 4.550.000
Distribución mano de obra en 220 tableros: \$ 20.682 por unidad

(iv) Personal Administración y Ventas – Remuneraciones mensuales:

1. Gerente general – sueldo mes: \$ 2.300.000
2. Gerente de Ventas – sueldo mes: \$ 1.800.000
3. Contador – sueldo mes: \$ 1.000.000
4. Jefe de Personal – sueldo mes : \$ 800.000
5. Secretaria – sueldo mes: \$ 450.000
6. Chofer – sueldo mes: \$ 410.000
Total remuneraciones administración y ventas: \$ 6.760.000
Distribución remuneraciones en 220 tableros: \$ 30.727 por unidad

(v) Gastos generales mensuales:

Concepto	Fijos y semifijos	Variables
1. Alquiler galpón y oficinas	\$ 500.000	
3. Telefonía – Internet	\$ 50.000	\$ 50.000
4. Electricidad, Agua, Gas	\$ 25.000	\$ 25.000
5. Utiles de Oficina	\$ 20.000	
6. Bencina	\$ 45.000	\$ 45.000
7. Comisiones de Ventas		\$ 200.000
8. Avisos de Publicidad	\$ 30.000	
9. Gastos de representación		\$ 40.000
10. Servicio de Alarma instalaciones	\$ 40.000	
12. Seguros instalaciones y equipos	\$ 30.000	
13. Servicio Aseo instalaciones	\$ 120.000	
14. Otros gastos		\$ 40.000
Sumas	\$ 860.000	\$ 400.000
Total gastos generales mensuales		\$ 1.260.000
Distribución gastos generales en 220 tableros: \$ 5.727 por unidad		

COSTO Y PRECIO UNITARIO de un TABLERO ELECTRICO	
COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN (costos variables directos)	
Costo por concepto de Mano de Obra por Tablero	\$ 20.682
Costo por concepto de consumo de Materiales por Tablero	\$ 220.090
Costo por concepto de otros insumos por Tablero	\$ 8.900
Total costo unitario de fabricación	\$ 249.672
COSTO DE OPERACION (Costos fijos indirectos)	
Proporción por concepto de Remuneraciones Administración y Ventas	\$ 30.727
Proporción por concepto de gastos generales	\$ 5.727
Total gasto operacional unitario	\$ 36.454
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 286.126
Margen de utilidad (20%)	\$ 57.225
PRECIO UNITARIO DEL TABLERO ELECTRICO	\$ 343.351
NOTA: Valor no incluye IVA	

(Tema 09): El estudio económico de un proyecto, elementos para la evaluación económica financiera de un proyecto

El estudio económico de un proyecto de negocio:

Antes de entrar a hablar del estudio económico en sí, conviene puntualizar el aspecto objetivo económico de un proyecto privado de negocio, desde la perspectiva que estamos manejando. Con esto se quiere decir que no es la única perspectiva de enfoque que se puede tener ni tampoco la más adecuada. Pero es una forma válida de observar este asunto.

El objetivo económico de un proyecto de negocio privado se sintetiza en generar utilidades, por tanto un proyecto de inversión es aceptable en la medida que genere ganancias al inversionista. Lo indicado se refiere a proyectos privados y no proyectos de impacto social para los cuales se maneja otro tipo de criterios.

Un proyecto de negocio tiene la finalidad de hacer ganar dinero o más rico al emprendedor que lo emprende. El grueso de la motivación y atractivo para un emprendedor o persona de negocio está en eso: lograr ganar dinero o lograr más dinero del que ya tiene. Tan simple como eso.

De otra forma no se podría entender la búsqueda de rentabilidad de lo que se hace y como se hace en materia de negocios, cuestión que se mide a través de las utilidades o ganancias netas que quedan de libre disposición en el bolsillo del gestor del negocio.

Se menciona esto ya que muchos textos tienen la tendencia a indicar a la par de las ganancias, otros elementos motivacionales que empujan a emprender proyectos de negocios, como lograr felicidad, cumplir un sueño, demostrar capacidades, etc.

Claro que existen, de diverso tipo y medida, otros elementos motivacionales que empujan a las personas a emprender negocios, pero no veo como se podrían colocar a la par o en el mismo nivel de importancia que las ganancias, ya que si no logra ganar lo que espera, no obtendrá felicidad, no lograra cumplir el sueño ni estaría demostrando capacidades.

Se puede entender y creer que para una persona están al mismo nivel de importancia en tanto logre ser feliz, cumplir su sueño y demostrar capacidad y aunque no gane nada, que quede igual como empezó. Solo de esa forma resulta creíble. De otra, sencillamente no lo parece.

Es bueno tener en claro el real objetivo central o sustantivo que nos mueve para emprender un negocio; nos permite concentrar nuestros esfuerzos de manera más efectiva en lo que queremos hacer que si entramos a combinar otros elementos personales en el mismo orden de prioridades.

En la mayoría de los casos, siempre tendremos otros elementos motivacionales personales, pero sin perder de vista que el central es ganar dinero. De manera que el logro de aquellos es función de este, está condicionado por este.

Desde esa óptica, daremos una breve mirada a un par de términos para fijar los conceptos económicos que estamos considerando

Concepto económico de utilidad o ganancia: es el excedente que queda luego de haber remunerado todos los factores de producción, gastos operacionales e incluyendo el capital de inversión proyectado a determinado período de recuperación.

Nivel de utilidad que resulta atractivo para un proyecto de negocio: debe generar un nivel de excedentes superior al que se obtendría si la suma que se proyecta invertir se depositara para obtener intereses en un Banco.

Por tanto el parámetro comparativo que se utiliza para determinar si una inversión de capital es atractiva o no, es la tasa de remuneración (interés) sobre el capital que ofrece el sistema financiero (Bancos, instituciones financieras de préstamos y ahorro, etc.) en el momento de efectuar los cálculos económicos sobre el proyecto de inversión.

En este sentido se habla de rentabilidad sobre el capital.

La rentabilidad, entonces, es un concepto financiero que surge de comparar un flujo de utilidad con un monto de inversión para determinar si esa utilidad representa o no una remuneración adecuada para ese capital invertido.

La palabra “adecuada” se refiere a que el proyecto genere un flujo de utilidad superior al que generaría si ese mismo monto de capital se hubiera colocado en el banco para ganar intereses.

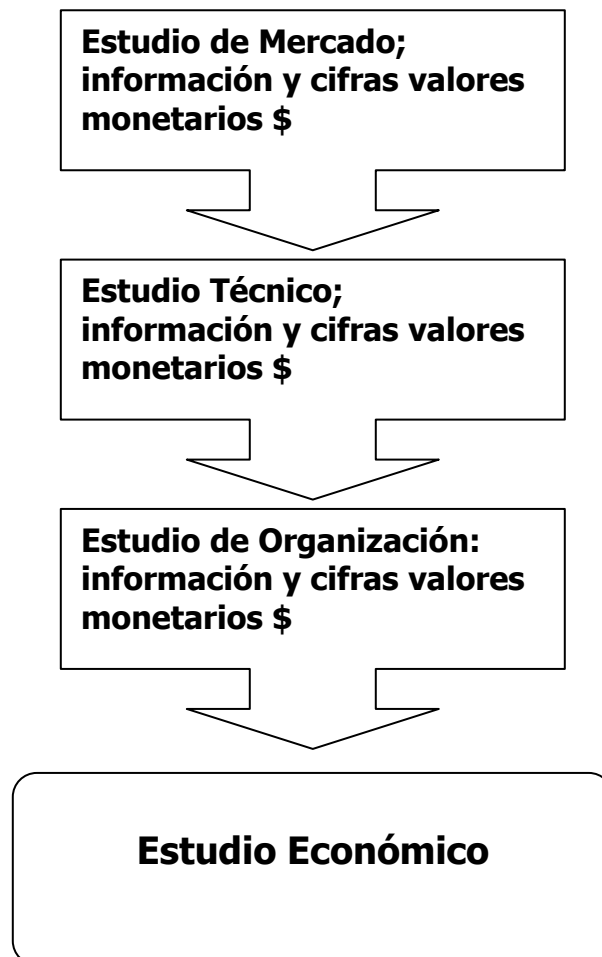
En suma, un proyecto de negocio es conveniente y se califica de económicamente viable en la medida que arroje utilidades o ganancias netas al cabo de determinado período. Que el resultado final supere lo invertido al inicio y todo lo gastado operacionalmente.

Con relación al estudio económico, cabe indicar que la observación de manera práctica que anuncia el título, comprende tanto lo que se expone en esta parte como en todo los demás temas que siguen.

Para empezar, podemos decir que **el estudio económico tiene por objetivo** sistematizar y consolidar mediante presupuestos e informes específicos, toda la información y datos económicos (valores monetarios) del proyecto obtenidos a través de los estudios de mercado, técnico y de organización, para realizar el examen de rentabilidad económica del proyecto.

De manera que el objeto de estudio económico es determinar la rentabilidad del proyecto de negocio que se piensa llevar a cabo.

Para ello, se realiza análisis de sensibilidad simulando escenarios de cambios en las variables relevantes (ingresos, costos, beneficios netos), aplicando indicadores financieros sobre el flujo de beneficios netos previsto para el plazo de evaluación del proyecto y determinando el punto de equilibrio del negocio.



Elementos para la evaluación económico financiera de un proyecto:

Como hemos indicado, la última etapa del análisis de viabilidad económica de un proyecto es el análisis financiero que se realiza en el Estudio económico, el cual incluye análisis de sensibilidad simulando cambios en variables relevantes, determinación de punto de equilibrio y análisis de rentabilidad aplicando indicadores cuantitativos de tipo financiero.

De manera que la tarea que tiene esta etapa de preparación de un proyecto se resume en sistematizar y analizar la información del proyecto, con énfasis en la información y datos de carácter monetario que proporcionaron los Estudios de Mercado, Técnico y de Organización.

En este estudio, por tanto, no se concentran esfuerzos en analizar los argumentos que respaldan las afirmaciones respecto al que hacer y como hacerlo, sino que fundamentalmente en llevar a cabo un análisis cuantitativo de cifras.

Con los datos monetarios resultantes, se procede a realizar la evaluación económica del proyecto según las cifras y cantidades previstas a determinado plazo de tiempo (por lo general se considera un período de 5 años).

La información para el análisis económico –que, reiteramos, se obtiene desarrollando los Estudios– corresponde a los ingresos y egresos previstos para llevar a cabo el proyecto de negocio que se propone, que se establecen por tipo de concepto que corresponde; inversiones en activos, gastos de organización y puesta en marcha, ingresos, costos, gastos y beneficios netos proyectados.

La información monetaria de los estudios para el análisis económico se ordena mediante presupuestos; de inversión, de gastos de administración, de ventas, de comercialización y otros.

Luego los valores resultantes se consolidan a través del Flujo de Caja proyectado y en una proyección de Estado de Resultados.

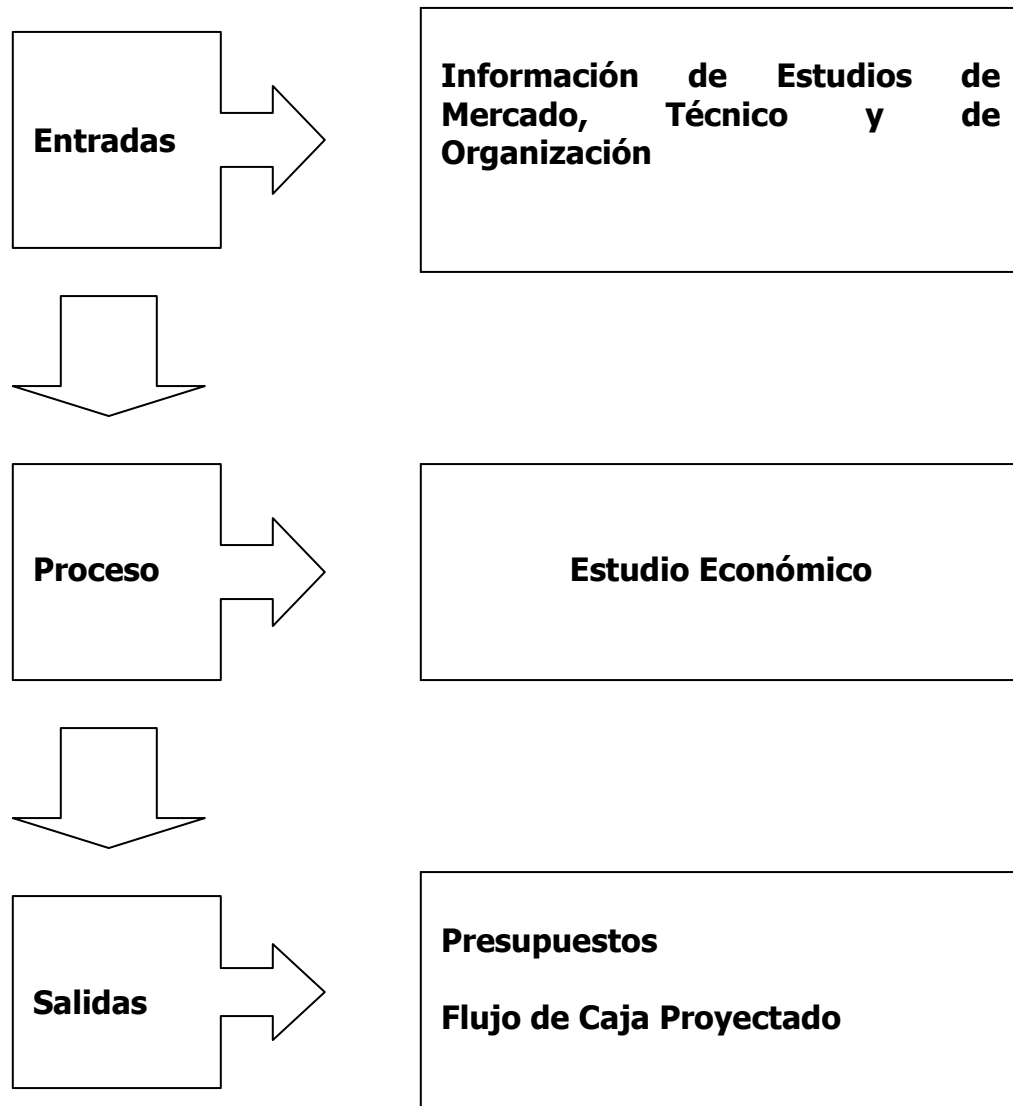
La tarea de esta parte final del trabajo de formulación del proyecto de negocio, se puede decir que representa “el colador” de información económica cuantitativa del proyecto.

Entonces, como principales elementos para la evaluación económica financiera de un proyecto de negocio, podemos indicar que básicamente se trata de los siguientes:

- Presupuesto de inversiones, con la totalidad de ítemes y respectivos montos previstos a invertir por concepto de activos en general y por concepto de Constitución de la Sociedad, organización, instalación y puesta en marcha de la Empresa.
- Presupuesto de Gastos Administrativos y generales.
- Presupuesto de Comercialización y marketing
- Presupuesto de Ventas (clientes / cantidades / precios)
- Flujo de Caja proyectado
- Estado de Resultados proyectado
- Análisis de Sensibilidad de variables relevantes
- Análisis de Punto de Equilibrio
- Aplicación de indicadores financieros; VAN, TIR, y otros según requerimientos específicos.

Lo sustantivo de esos elementos; son respaldo para establecer la viabilidad económica del proyecto de negocio propuesto. Es decir, no es llegar y escribir una viabilidad económica positiva, se debe fundamentar en cuestiones concretas y esas están o deberían estar en los elementos indicados.

Lo anterior, intentando esquematizarlo sistémicamente, se podría hacer un dibujo simple pero ilustrativo:



Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Cual es el objeto del estudio económico
- ii. Cuales son los principales elementos para la evaluación económica financiera de un proyecto de negocio

(Tema 10): Estructura de Flujo de Caja y Estado de Resultados de un proyecto de negocio, Presupuesto de caja para un negocio en operación; esquema de referencia práctica

Estructura de Flujo de Caja de un proyecto de negocio:

El Flujo de Caja proyectado representa la principal fuente de información económica de un proyecto de negocio; tomando las cifras estipuladas en este se realiza el análisis de sensibilidad, se determina el punto de equilibrio y se aplican los indicadores financieros para establecer la rentabilidad proyectada del negocio propuesto en base a los flujos de beneficios netos e inversión inicial indicada. **NOTA:** Por si acaso, este asunto de primero sumar y luego restar la depreciación y amortización se explica más abajo en interpretación de resultados del VAN y la TIR.

Proyección de Flujo de Caja

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas					
(menos) Costos (directos)					
(menos) Gastos generales					
(menos) Depreciación					
(menos) Amortización					
Resultado antes de Impuestos					
(menos) Impuesto a las utilidades 17%					
Resultado Operacional					
(más) Depreciación					
(más) Amortización					
Flujo de Beneficios Netos					
Inversión Inicial - Io.					

Estructura de Estado de Resultados de un proyecto de negocio:

Se incluye este esquema ya que la proyección de Estado de Resultados es importante y necesaria para un proyecto de negocio. Este Estado se elabora con los datos indicados en el flujo de caja.

Estado de Resultados Proyectado Año 01:

Concepto	Monto en \$	
1. Ingresos por ventas		
2. Costos de Fabricación a. insumos / materiales de producción b. mano de obra c. otros costos de producción		
3. Margen de Producción (1 – 2)		
4. Gastos operacionales a. Sueldos administración y ventas b. Materiales de oficina c. Alquiler galpón y oficinas d. consumos (energía, telefonía, agua, etc.) e. otros gastos generales		
5. Resultado operacional Bruto (3 - 4)		
6. Otros egresos – ingresos a. Costo financiero (k + i) b. Depreciación – amortización c. Impuesto a las utilidades		
7. Resultado operacional Neto (5 - 6)		

Estado de Resultados Proyectado para el período (Años 01 al 05):

Concepto / Período (Años)	01	02	03	04	05
1. Ingresos por ventas					
2. Costos de Fabricación Insumos / materiales de producción mano de obra otros costos de producción					
3. Margen de Producción (1 – 2)					
4. Gastos operacionales Sueldos administración y ventas Materiales de oficina Alquiler galpón y oficinas consumos (energía, telefonía, agua, etc.) otros gastos generales operacionales					
5. Resultado operacional Bruto (3 - 4)					
6. Otros egresos – ingresos Costo financiero (k + i) Depreciación – amortización Impuesto a las utilidades					
7. Resultado operacional Neto (5 - 6)					

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Indique los ítemes de un Flujo de Caja
- ii. Indique los ítemes del Estado de Resultados

Presupuesto de caja para un negocio en operación, específicamente para efectos de control financiero de disponibilidad de fondos al momento que la empresa desarrolle operaciones:

Control del Flujo de Caja						
Ítemes / período = meses	01	02	03	04	05	06...
1. Saldo inicial de Caja						
1.1. Bancos						
1.2. Tesorería						
2. Ingresos de Caja						
2.1. Pago Cuentas por Ventas Meses anteriores						
2.2. Anticipos Ventas del mes						
2.3. Ventas del mes en efectivo (disponible)						
2.4. Ventas del mes a crédito (no disponible)						
2.5. otros ingresos operacionales						
2.6. Devolución Préstamos al Personal						
2.7. ingresos no operacionales						
3. Total disponible en Caja						
4. Egresos de Caja						
4.1. Compra materiales / insumos						
4.2. Compra accesorios / repuestos						
4.3. Compra de equipos						
4.4. Compras otros materiales						
4.5. Mantenimiento equipos						
4.6. Reparaciones equipos						
4.7. Otros gastos producción						
4.8. Sueldos Producción						
4.9. Sueldos administración						
4.10. Sueldos Ventas						
4.11. Comisiones de ventas						
4.12. Arriendos						
4.13. Consumos (electricidad. telefonía, gas, agua, etc.)						
4.14. Útiles oficina						
4.15. Viajes y viáticos						
4.16. Mantenimiento equip. Of.						
4.17. Reparaciones equip. Of						
4.18. Publicidad						
4.19. Servicios profesionales						
4.20. Crédito / Débito IVA						
4.21. Pago prestamos Bancos						
4.22. Cuota Leasing						
4.23. Pago deudas proveedores						
4.24. Pago otras deudas pendientes						
4.25. Imposiciones del mes						
4.26. Imposiciones devengadas						
4.27. Otros gastos / pagos						
4.28. Préstamos al personal						
5. Total Egresos						
6. Superávit (déficit) = (3 – 5)						
7. Financiamiento (déficit)						
7.1. Préstamo Banco						
7.2. Otras fuentes						
8. Saldo Final de Caja						

(Tema 11): Los indicadores económicos TIR y VAN, interpretación aplicada de resultados del VAN y la TIR

Los indicadores económicos TIR y VAN:

Representan los principales indicadores que se aplican para determinar la viabilidad económico financiera de un proyecto de negocio.

La Tasa Interna de Retorno: TIR

Con el nombre de tasa interna de retorno se denomina una forma para calcular la rentabilidad de un proyecto.

Definición (1): La tasa interna de retorno se puede definir como la máxima tasa de interés que puede pagarse por el capital empleado en la inversión, sin que el proyecto genere pérdidas.

Para ilustrar esta definición usaremos un ejemplo: existe un proyecto de inversión que consiste en invertir \$ 2.855 en un momento dado y como retorno se recibe un flujo líquido de \$ 1.000 al año durante 4 años, recibiendo el primer flujo exactamente al un año de efectuada la inversión.

En forma inmediata se puede concluir que el proyecto genera una rentabilidad positiva por el hecho que los flujos ($1.000 \times 4 = \$ 4.000$) superan el monto invertido (\$ 2.855) y que por tanto hay una tasa de retorno positiva.

Para poner a prueba la definición de TIR, supongamos que por no contar con el capital se pide un préstamo al Banco por los \$ 2.855 a una tasa del 10 % anual.

Resultado del ejercicio efectuado; significa que le proyecto no solo es capaz de devolverle al Banco los \$ 2.855 prestados, sino que también pagar un 10% de intereses anual por la deuda y además permite generar un excedente de \$ 461 al final del cuarto año.

Este proyecto tiene entonces una rentabilidad o una tasa interna de retorno mayor al 10% anual ya que es capaz de pagar esa tasa de interés por el capital empleado y aun generar excedentes.

Luego se simula con una tasa de interés del 20% pero como se observa en el ejercicio, los flujos líquidos del proyecto no fueron suficientes para pagar al Banco el préstamo y sus intereses, ya que al cuarto año aun se le debe al Banco \$ 552. De este segundo ejercicio se concluye que el proyecto tiene una TIR inferior al 20% y superior al 10%.

Al simular el cálculo con una tasa de 15%, al cabo de los 4 años se observa que el flujo neto futuro es igual a cero. El proyecto es capaz de devolverle al Banco la totalidad del préstamo y pagar los intereses correspondientes, generando solo un ligero déficit de \$ 0.04 que para todos los fines prácticos es irrelevante.

Definición (2): La TIR es aquella tasa que nos lleva a un valor neto futuro igual a cero. Significa que el proyecto no genera ganancias ni produce pérdidas

Con el tercer ejercicio se determina que la TIR del proyecto es de 15%: Significa, la máxima tasa de interés que nuestro proyecto podría pagar por el capital empleado en su inversión, es de un 15% y, por lo tanto, la TIR o la rentabilidad de nuestro proyecto es 15%.

En términos prácticos, si el proyecto es viable con una TIR del 15%, resultara un buen proyecto de inversión si se logra obtener del Banco una tasa de interés menor al 15%.

Definición (3): la tasa interna de retorno TIR es aquella tasa que, si coincide con la tasa de interés a la que financiamos la inversión, nos lleva a un valor final de cero (del periodo considerado).

Si el Banco presta a una tasa de interés superior a la TIR, el proyecto generará pérdidas, si presta a una tasa de interés inferior a la TIR generará utilidades o excedente neto. Si el costo del capital o la tasa de interés es igual a la TIR, el proyecto terminará con un saldo neto de cero.

Formulación matemática de la TIR:

$$\begin{aligned} \text{TIR} &= (\text{menos}) - \mathbf{I_o.} (\text{más}) + \sum \frac{\mathbf{Y_t - E_t}}{(1 + r)^t} \\ &= - \mathbf{I_o.} + \sum \frac{\mathbf{BN_t}}{(1 + r)^t} \end{aligned}$$

Y = flujo de ingresos proyectados para el proyecto de negocio (resultado de la relación P x Q)

E = flujo de egresos proyectados para el proyecto de negocio (total costos y gastos)

BN = beneficio neto del flujo en el período t (total Ingresos menos total egresos del período)

I_o = inversión inicial en el momento cero (en organización, puesta en marcha y activos fijos)

t = periodo (cantidad de años considerados para los beneficios netos proyectados)

r = tasa interna de retorno

El Valor Actual Neto: VAN

El criterio del valor actual neto plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Objetivo del VAN: nos permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados según determinada tasa de interés como costo de capital, que puede ser positivo por tanto genera utilidad para el proyecto que se pretende, o negativo por tanto pérdidas para el proyecto.

El cálculo del VAN indica el valor actual de los flujos futuros según determinada tasa de interés por el capital invertido.

Por lo mismo que para determinar consistentemente nuestros flujos proyectados es relevante establecer adecuadamente el flujo de caja del proyecto, al igual que para efectos de cálculo de la TIR.

En definitiva: el flujo de caja proyectado, sus ingresos y egresos, viene a ser decisivo para evaluar adecuadamente la rentabilidad del proyecto.

Siguiendo con el ejemplo anterior expuesto: si los \$ 2.855 que se necesita de capital el Banco lo presta a una tasa del 10% (considerando los mismos 4 flujos de \$ 1.000 anuales de beneficio), significa que esa inversión a esa tasa al cabo de 4 años nos brindara un monto de \$ 3.170, por tanto tendremos una mayor riqueza de \$ 315 ($2.855 + 315 = 3.170$)

Si nos presta a una tasa del 12%, al cabo de 4 años tendremos \$ 3.037, por tanto una riqueza mayor de \$ 182 por sobre los 2.855.

Si la tasa de interés del Banco sube a 15%, el valor actual de los flujos del proyecto baja al monto de \$ 2.855 y como el monto de inversión es ese mismo monto, entonces el llevar a cabo el proyecto no nos hace ni más ricos ni más pobres.

Vale decir; si la tasa de costo de capital es de 15% este proyecto tiene un valor actual neto de cero.

En otras palabras, este proyecto tiene una rentabilidad TIR de 15% y, por tanto, si el costo de capital también es de 15%, el proyecto no nos deja ni mejor ni peor que el uso alternativo del capital.

Obviamente, si el proyecto nos da una rentabilidad del 15%, si podemos obtener una tasa menor al 15%, tendremos como resultado utilidad. A la inversa, si tenemos una tasa superior al 15% tendremos pérdidas.

Decisión: la fórmula básica de decisión sigue siendo la misma que para la TIR, vale decir; "se deberá invertir en un proyecto cuando su rentabilidad sea superior al costo del capital".

En este caso: se deberá invertir en un proyecto cuando su VAN, actualizado al costo de capital, sea mayor que cero (positivo).

Formulación matemática del VAN:

$$\mathbf{VAN} = (\text{menos}) - \mathbf{I_o.} (\text{más}) + \sum \frac{\mathbf{Y_t - E_t}}{(1 + i)^t}$$

$$\mathbf{VAN} = - \mathbf{I_o.} + \sum \frac{\mathbf{BN_t}}{(1 + i)^t}$$

Y = flujo de ingresos proyectados para el proyecto de negocio (resultado de la relación P x Q)

E = flujo de egresos proyectados para el proyecto de negocio (total costos y gastos)

BN = beneficio neto del flujo en el período t (total Ingresos menos total egresos del período)

I_o = inversión inicial en el momento cero (en organización, puesta en marcha y activos fijos)

t = periodo (cantidad de años considerados para los beneficios netos proyectados)

i = tasa de descuento o interés (costo del Capital del momento en el mercado financiero)

Fórmulas TIR y VAN: como se observa en ambas ecuaciones, se manejan criterios equivalentes para establecer VAN igual a cero y determinar la TIR del proyecto.

$$\text{VAN} = -I_0 + \sum \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t}$$

$$\text{VAN} = -I_0 + \sum \frac{BN_t}{(1+i)^t} = 0$$

$$\text{TIR} = -I_0 + \sum \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t}$$

$$\text{TIR} = -I_0 + \sum \frac{BN_t}{(1+r)^t}$$

Interpretación aplicada de resultados del VAN y la TIR:

Es muy común que cuando se calcula el VAN y la TIR de un determinado proyecto, se llegue y coloquen las cifras resultantes sin indicar que significan o como se deben interpretar los valores obtenidos.

Ello, evidentemente, constituye una insuficiencia no menor desde la perspectiva del trabajo de evaluación económica de un proyecto, por el simple hecho que con solo establecer, por ejemplo, que el VAN del proyecto es un x monto de dinero y que la TIR es un x porcentaje, estamos solamente manifestando lo que arrojan una par de sencillas operaciones matemáticas.

Esta insuficiencia, bastante común por lo demás, ocurre generalmente por que no se tiene una idea suficientemente clara respecto a lo que muestran esos indicadores.

Quizás por que muchas veces se observan estos indicadores como complicados y hasta “sofisticados”, pero resulta que no tienen nada ni de lo uno ni de lo otro.

Muy por el contrario; esencialmente son un par de indicadores simples, inclusive se podrían catalogar hasta como notoriamente fáciles de captar y entender solo mirando su fórmula matemática.

Para ver lo fáciles de entender que son, realizaremos algunas interpretaciones.

Sobre el VAN – respecto al valor monetario que arroja - en el caso que el valor sea superior a cero, por ejemplo de un proyecto con inversión inicial de \$ 2.000 y del cálculo se obtiene un VAN positivo de \$ 1.000, esa suma se interpreta de la siguiente forma: el proyecto analizado, según los flujos de beneficios netos establecidos para determinado período y aplicando determinada tasa de descuento (o costo de capital), indica que el proyecto luego de recuperar la inversión inicial y cubrir todas las costas y gastos presupuestados y consolidados en el flujo de caja proyectado, arroja una diferencia adicional de dinero o ganancia monetaria de \$ 1.000 al final del período considerado.

De manera que en términos económicos resulta un proyecto viable, indicando una rentabilidad superior al costo del capital, por tanto aumenta la riqueza del inversionista, en este caso en \$ 1.000.

Si el mismo proyecto hubiese arrojado un VAN igual o cercano a cero, significa que según los flujos de beneficios netos establecidos para determinado período y aplicando determinada tasa de descuento, si bien el proyecto logra recuperar la inversión inicial y cubrir todas las costas y gastos asociados, no arroja una diferencia adicional de dinero o ganancia adicional al final del período considerado.

En términos económicos el proyecto es viable ya que no produce pérdidas, pero indica una rentabilidad que se equipara al costo del capital, por tanto no aumenta la riqueza del inversionista.

Por último, si el mismo proyecto hubiese arrojado un VAN negativo (bajo cero) por un monto de - \$ 1.000, significa que según los flujos de beneficios netos establecidos para determinado período y aplicando determinada tasa de descuento, si bien el proyecto logra cubrir los costos y gastos previstos, no logra recuperar en su totalidad la inversión inicial, en este caso logra recuperar el 50% de la Inversión Inicial; \$ 1.000 sobre un total de \$ 2.000.

En términos económicos, el proyecto no es viable ya que produce pérdidas, observando una rentabilidad por debajo del costo del capital, por tanto disminuye la riqueza del inversionista ya que generaría pérdida de capital.

Pero una cosa es expresar que no logra recuperar la inversión inicial y otra cosa bien diferente es expresar que no logra recuperar en su totalidad la inversión inicial:

la primera afirmación indica que no se recupera ni un peso de la inversión inicial, mientras que la segunda indica que se recupera una parte. Tan simple como eso.

Al respecto: si el VAN hubiese sido negativo en \$ 2.000, en ese caso podríamos decir "no logra recuperar la inversión inicial" ya que no se recupera nada de los \$ 2.000 invertidos, pero si el VAN es negativo en \$ 1.000 significa que logra recuperar \$ 1.000 de los \$ 2.000 invertidos y en este caso se dice "no logra recuperar en su totalidad" ya que sí recupera una parte (\$ 1.000 de \$ 2.000).

Ampliaremos un poco la explicación sobre este otro asunto de que logra recuperar la totalidad de costos y gastos presupuestados a través del flujo de caja proyectado:

El valor que se aplica en la fórmula del VAN es el de Beneficio Neto y, como su nombre lo indica, es el monto o cifra de dinero que queda luego de restarle a los ingresos los montos por concepto de costos y gastos previstos y proyectados.

$$\text{Ingresos} - (\text{costos} + \text{gastos}) = \text{Beneficio Neto}$$

De manera que, usando el ejemplo de inversión inicial de \$ 2.000, si el VAN resulta negativo en \$ 2.000 podemos indicar que no logra recuperar la inversión inicial pero sí cubre los costos y gastos previstos, ya que se aplicó el monto de beneficio neto que como cifra ya tiene restado los costos y gastos proyectados.

Por último, si en este mismo caso, por ejemplo, el VAN resultara negativo en - \$ 2.800, eso significaría que el proyecto no solo no logra recuperar la inversión inicial (que es de \$ 2.000) sino que además tampoco logra cubrir la totalidad de costos y gastos: en rigor, no logra cubrir \$ 800 del monto total calculado por concepto de costos y gastos proyectados.

Respecto a la Depreciación y la Amortización: Resulta necesario aclarar este asunto respecto al “juego numérico” de primero resta y luego suma de la depreciación y amortización que se efectúa en el flujo de caja.

Tanto el monto por concepto de Depreciación (activos en maquinaria, equipos, mobiliario y otros bienes materiales) como el de amortización (gastos legales de organización y puesta en marcha, estudio de marketing, estudio de ingeniería, etc), son cifras que el SII reconoce como egresos a ser descontados del resultado operacional antes de impuesto a las utilidades, de manera que con ello se reduce el monto para aplicar el cálculo a la tasa de impuesto a las utilidades.

Veremos esto a través de un ejemplo simple de flujo de caja simulando que hemos determinado en forma lineal montos por depreciación y amortización:

Flujo de caja proyectado para el primer año	
Concepto	Monto en \$
(positivo) Ingresos	100
(menos) Costos	(40)
(menos) Gastos	(30)
(menos) Depreciación	(10)
(menos) Amortización	(5)
Resultado antes de Impuestos	15
Impuesto a las utilidades (17%)	(2.55)
Resultado operacional	12.45
(más) Depreciación	10
(más) Amortización	5
Beneficio Neto	27.45

De aquello resulta que al incorporar la depreciación y amortización como egreso, se reduce el monto de utilidad al cual aplico la tasa de impuesto del 17%, en consecuencia, se reduce el impuesto a pagar al Fisco sobre la utilidad, y todo ello acorde a la normativa legal del SII.

Si no se hubiera hecho ese descuento por depreciación y amortización, el impuesto a pagar al Fisco por concepto de utilidad sería de \$ 5.1 en lugar de \$ 2.55 que resultó descontando como egreso lo que corresponde a depreciación y amortización.

Luego sumo nuevamente esos montos por concepto de depreciación y amortización (\$ 10 y \$ 5) para obtener mi real disponibilidad de dinero a través del beneficio neto, ya que dichos montos no constituyen un egreso real del flujo de caja, dado que como tal son parte de la inversión inicial y gastos de amortización y puesta en marcha, cifras que ya he considerado en forma aparte, como tales.

Respecto a la TIR – sobre el porcentaje que expresa – este indica la máxima tasa de interés anual que se puede pagar por el capital empleado en la inversión, sin que el proyecto genere pérdidas ni tampoco ganancias al final del período considerado.

Esta tasa de interés, por tanto, indica una rentabilidad equipara al costo del capital, y se obtiene cuando el VAN es igual a cero: cuando el VAN es igual a cero significa que no hay pérdidas ni ganancias.

En ello radica la relación lógica, de tipo matemática, entre el VAN y la TIR.

Por ejemplo; si un proyecto con una tasa de descuento del 20% obtiene un VAN de \$ 500 y una TIR de 35%, significa que la máxima tasa de interés que resiste el proyecto en términos de costo de capital, sin que genere pérdidas ni produzca ganancias, es de un 35% anual.

Un nivel por sobre ese porcentaje, generaría pérdidas al proyecto, mientras que un nivel bajo ese porcentaje aumentaría la rentabilidad del proyecto con relación al costo del capital.

Si el mismo proyecto, con la tasa de descuento del 20% arroja un VAN negativo de - \$ 500 y tiene una TIR de 8%, significa que la máxima tasa de interés que resiste el proyecto para que no genere pérdidas ni produzca ganancias es de un 8% anual.

Preguntas de auto evaluación de conocimientos:

- i. Indique la definición (1) y (2) de la TIR y su fórmula matemática
- ii. Cual es el objetivo de determinar el VAN, indique su fórmula matemática

(Tema 12): El análisis de sensibilidad y el punto de equilibrio de un proyecto de negocio.

El Análisis de Sensibilidad:

Objetivo del análisis de sensibilidad: se lleva a cabo básicamente para establecer y poder evaluar el efecto que puede tener cambios (aumentos – disminuciones) en variables relevantes o críticas sobre los resultados previstos del proyecto, expuestos a través del flujo de caja proyectado para el negocio.

Por variables relevantes o críticas se consideran; los precios previstos, los volúmenes o cantidades de ventas proyectadas, los ingresos presupuestados, los costos establecidos, el flujo de beneficios netos proyectado, y otras.

La forma más sencilla para realizar análisis de sensibilidad es el procedimiento univariable, que consiste en simular rangos de variación porcentual (disminución o aumento en el monto previsto) en una de las variables manteniendo constantes la otras y luego la siguiente con la misma lógica, efectuando en cada caso el cálculo del VAN con el nuevo flujo de beneficios netos resultante de dicha variación.

Como resulta obvio, al simular variaciones en las variables indicadas, ello tendrá un determinado efecto en el flujo de beneficios netos por tanto en el VAN.

Las variaciones se indican en términos porcentuales para establecer los montos correspondientes. Conviene, por tanto, establecer varios rangos porcentuales para lograr una observación más amplia del efecto en la rentabilidad del proyecto.

Por ejemplo, para los precios, cantidades de ventas, ingresos, beneficios netos se puede considerar disminuciones del orden del 10%, 15%, 20%, 30%, 35% con respecto al monto establecido. Para los costos y egresos se pueden considerar aumentos del mismo rango del 10%, 15%, 20%, 30%, 35% con respecto al monto establecido.

En resumen, el proceso contempla; Simulación de cálculos aplicando decrementos y/o incrementos con rangos porcentuales respecto al monto previsto en precios, ingresos, ventas, Beneficios netos, costos, egresos operacionales, etc. Los efectos de disminuciones o incrementos en variables se establecen mediante el cálculo del VAN al flujo resultante de la simulación de variación

El Punto de Equilibrio Económico (PEE):

Objetivo del Punto de Equilibrio: es una relación de cálculo que se utiliza para determinar el momento en el cual los ingresos operacionales cubrirán exactamente los costos y gastos operacionales, expresado en valor. Además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando los ingresos excedan o caen por debajo de este punto.

De manera que viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, lo que llevaría a analizar factores relevantes como son los costos fijos, los costos variables y las ventas generadas.

Para determinar el punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos, los costos variables y el nivel de ventas del período considerado.

Por costos variables se entienden aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo; mano de obra a destajo, materias primas, insumos, comisiones de venta, etc.

Por costos fijos se entienden aquellos que no cambian en proporción directa con la producción y ventas, y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, por ejemplo; remuneraciones, alquileres, depreciaciones, amortizaciones, etc.

Para determinar el punto de equilibrio se aplica la siguiente relación matemática:

$$\text{PE} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Entonces: el punto de equilibrio es cuando la empresa no tiene pérdidas ni ganancias. Es decir, los ingresos totales por ventas son iguales a los egresos totales por concepto de costos variables y costos fijos (gastos).

Supuestos para calcular el punto de equilibrio:

- i. El comportamiento de los costos y los ingresos se establece en forma lineal
- ii. Los costos pueden descomponerse en costos (gastos) fijos y costos variables
- iii. Los precios de ventas y los factores del costo han de ser invariables
- iv. Se asume que se produce para vender y no para acumular existencias

Relaciones de cálculo:

Costo variable unitario (c.v.u.) = MOD + MPD + CIF

Margen de contribución unitario (m.c.u.) = precio de venta unitario – costo variable unitario

Fórmulas de cálculo:

Punto de equilibrio en unidades (Q.E.) = costos fijos / m.c.u.

Punto de equilibrio en valor (V.E.) = precio de venta x Q.E.

Ejercicio 1:

Costo variable unitario = \$ 100

Total costos (gastos) fijos = \$ 3.000

Precio venta unitario = \$ 250

$m.c.u. = \$ 250 - \$ 100 = \$ 150$
$Q.E. = 3.000 / 150 = 20 \text{ unidades}$
$V.E. = 250 \times 20 = \$ 5.000$

Ejercicio 2:

Costo variable unitario: MPD \$ 15 + MOD \$ 12 + CIF \$ 8 = **\$ 35 (c.v.u.)**

Costos fijos: producción \$ 60.000 + administración \$ 40.000 + vtas \$ 80.000

Total costos fijos = \$ 180.000

Precio de venta unitario = \$ 50

m.c.u. = \$ 15

Capacidad instalada = 20.000 unidades (dato referencial)

Q.E. = \$ 180.000 / \$ 15 = 12.000 unidades

V.E. = \$ 50 x 12.000 unidades = \$ 600.000

(Tema 13): Elementos básicos de cálculo Financiero

i. Interés, plazo, monto, tasa de interés

Interés: es la cantidad generada u obtenida por el uso del dinero de un préstamo o la cantidad producida por la inversión del capital durante un determinado período de tiempo; interés es la diferencia entre el *capital inicial* y el *monto final*.

Hemos dicho que interés es la cantidad de dinero producida u obtenida en un determinado período de tiempo. El período de tiempo se llama plazo

Plazo: es el período de tiempo especificado explícitamente en una operación financiera con el cual se calcula el interés.

Por tanto el plazo:

- Indica la duración de la operación financiera
- Sirve para calcular el interés
- Debe estar explícitamente indicado
- El plazo se puede expresar en años, meses o días

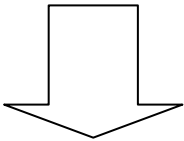
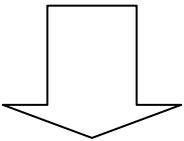
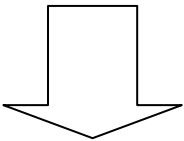
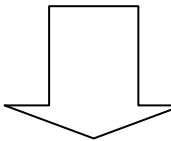
El plazo puede ser de corto o largo plazo: los períodos inferiores o hasta un año es corto plazo, mientras que los períodos que exceden de un año son largo plazo.

Monto: corresponde a la suma del capital más los intereses obtenidos en una operación financiera que se acumulan al término de un plazo de tiempo determinado.

$$\text{CAPITAL} + \text{INTERES} = \text{MONTO}$$

Tasa de interés: es el precio que se paga por el uso del dinero por una unidad de tiempo determinada

Ejemplo de los términos definidos:

CAPITAL	TASA DE INTERÉS	INTERÉS	MONTO
			
\$ 150.000	2.1% a 30 días	\$ 3.150	\$ 153.150

ii. INTERES SIMPLE

Interés simple es aquel que se calcula siempre sobre el capital original de lo que se deduce que el interés que se obtiene en cada intervalo de tiempo es siempre el mismo.

Al calcular el interés bajo la modalidad de interés simple debemos hacerlo siempre sobre el capital original cada vez que se repita

Al calcular el interés simple, el interés producido durante cada periodo no pasa a incrementar el capital

Ejemplo: Capital de \$ 250.000 y se calcula el 3% mensual durante 3 meses con la modalidad de interés simple;

$$\text{Mes 1: } \$ 250.000 \times 3\% = \$ 7.500$$

$$\text{Mes 2: } \$ 250.000 \times 3\% = \$ 7.500$$

$$\text{Mes 3: } \$ 250.000 \times 3\% = \$ 7.500$$

$$\text{Total de interés del período: } \$ 22.500$$

Como se observa, el capital es siempre el mismo. El interés producido no pasa a formar parte del capital al mes siguiente.

El interés simple, entre otros, se aplica en:

- Depósitos a plazo fijo
- Cuentas a plazo fijo
- Préstamos a tasa fija

El interés simple se calcula en base al capital, al tiempo que durara el depósito, inversión o préstamo y a la tasa de interés correspondiente a una unidad de tiempo.

Para **calcular el interés total** se usa la formula:

$$I = C \times i \times n$$

I = Interés total

C = Capital

i = tasa de interés

n = plazo

Ejercicio:

$$I = 585.000 \times 0.024 \times 3 \text{ meses}$$

$$I = 42.120$$

$$2.4\% \text{ mes} = 2.4 / 100 = 0.024$$

Para **calcular el Capital** inicial se usa la formula:

$$C = \frac{I}{i \times n}$$

$$C = \frac{42.120}{0.024 \times 3} = \frac{42.120}{0.072} = 585.000$$

Para **calcular la tasa de interés** se usa la formula:

$$i = \frac{I}{C \times n}$$

$$i = \frac{42.120}{585.000 \times 3} = \frac{42.120}{1.755.000} = 0.024$$

Para **calcular el plazo** se usa la formula:

$$n = \frac{I}{C \times i}$$

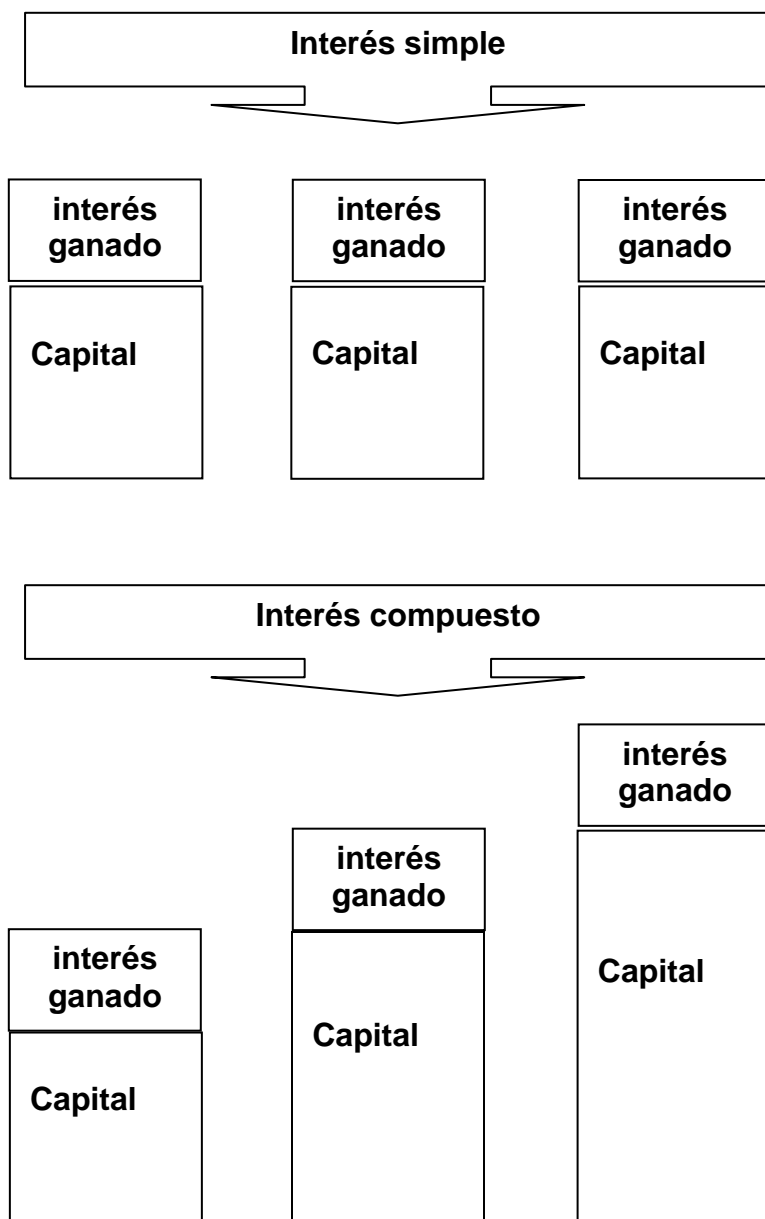
$$n = \frac{42.120}{585.000 \times 0.024} = \frac{42.120}{14.040} = 3.0$$

El interés simple ordinario se calcula tomando como base un año de 360 días, que se conoce como año Comercial. Cada mes se considera de 30 días.

iii. INTERES COMPUESTO

Es el que producido durante cada período pasa a incrementar el capital. El interés ganado en un período pasa a formar parte del capital en el período siguiente, hasta completar el plazo que está estipulado.

Ilustraremos la diferencia entre interés simple e interés compuesto:



En el caso de interés compuesto, el monto de interés ganado va aumentando en cada período por que se calcula sobre un capital superior.

Es decir, el interés del período siguiente se calcula sobre un capital inicial más los intereses generados en el período anterior.

El interés compuesto es la modalidad mayormente aceptada para operaciones de largo plazo. La tasa de interés normalmente se establece como tasa anual.

Capitalización: es cuando el interés pasa a formar parte del capital, lo que se establece por períodos anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, etc.

El período de tiempo entre dos capitalizaciones sucesivas se denomina período de interés o conversión.

La fórmula básica para **calcular el monto** es la siguiente:

$$M = C (1 + i)^n$$

M = monto al final del período

C = capital inicial

i = tasa de interés

n = número de capitalizaciones

Ejercicio: se deposita un capital de \$ 100.000 durante 4 años a una tasa de interés compuesto anual de 20%. Calcular el monto recibido al final del plazo considerando una capitalización anual.

$$M = 100.000 (1 + 0.20)^4$$

$$M = 100.000 (2.0736)$$

$$M = \$ 207.360$$

Para **calcular el capital** en el interés compuesto se usa la formula:

$$C = \frac{M}{(1 + i)^n}$$

Ejercicio: Qué capital es necesario depositar con capitalización mensual para obtener \$ 450.000 luego de 9 meses, si se deposita a una tasa 1.8% mensual

$$C = \frac{450.000}{(1 + 0.018)^9}$$

$$C = \frac{450.000}{1.1742}$$

$$C = \$ 383.239,65$$

Para **calcular la tasa de interés** se usa la formula siguiente:

$$i = \sqrt[n]{\frac{M}{C}} - 1$$

NOTA: la formula no está totalmente clara; bajo el signo radical está M / C y fuera está menos 1, y es la raíz del número que reemplaza "n"

Ejercicio: ¿ a qué tasa de interés compuesto debe depositarse un capital de \$ 30.000 para que luego de 3 años no dé un monto de \$ 50.000 ?

$$i = \sqrt[3]{\frac{50.000}{30.000}} - 1$$

$$i = \sqrt[3]{1.6667} - 1$$

$$i = 1.1856 - 1$$

$$i = 0.1856 \quad (\times 100)$$

$$i = 18.56\%$$

iv. VALOR PRESENTE

Corresponde a la cantidad de capital con que deseamos hacer la operación, que es un concepto que ya indicamos.

En términos de aplicación, el concepto valor presente se incorpora en la fórmula de cálculo para **determinar el interés vencido o recargo comercial** que es el que se paga o cobra una vez finalizado el plazo acordado:

$$R = P \times i \times n$$

R = recargo comercial

n = número de períodos

P = valor presente (capital inicial)

i = tasa de interés vencido (corresponde a lo acordado para un período)

v. VALOR FUTURO

Es la cantidad que se debe cobrar o pagar en el momento final cuando termina el plazo acordado. Al conocer el recargo comercial es posible calcular el valor futuro.

$$F = P + R$$

F = Cantidad a pagar en la fecha futura establecida (Monto final)

P = Valor presente (capital inicial)

R = Recargo comercial

Ejercicio: un crédito por la suma de \$ 250.000 será pagado al final del plazo por lo que tiene un recargo comercial de \$ 11.250 pesos.

$$F = 250.000 + 11.250$$

$$F = \$ 261.250$$

vi. COMPONENTES DE UN PRESTAMO

De todo lo indicado anteriormente se deduce claramente que los componentes de un préstamo son el capital (cantidad de dinero de la operación de préstamo), tipo de interés (simple o compuesto), tasa de interés (nivel en porcentaje mensual o anual), plazo (días, meses, años), monto (capital más intereses), capitalización (forma establecida mediante la cual los intereses pasan a formar parte del capital).

Dependiendo del tipo de préstamo las posibilidades de establecer un acuerdo entre quién presta el dinero y quién lo recibe son variadas, como resulta claro.

Para efectos de proyectos de negocios, que es la materia que concentra nuestro interés, normalmente se establecen condiciones de pago al largo plazo, por el período de años que se planifica devolver el préstamo en su totalidad (3, 5 o más años), tanto lo que corresponde al capital más los intereses, que es lo que denominamos monto.

En este tipo de préstamos de largo plazo, por ejemplo a 5 años, por lo general las condiciones se establecen en cuotas fijas (mensuales, anuales) a través de las cuales se va pagando el capital más los intereses devengados al final de cada período.

De manera que lo común es que la tasa de interés se fija en términos anuales y no mensuales ya que en este último caso (tasa de interés mensual) es cuando se trata de préstamos de consumo.

En resumen, para proyectos de negocios resulta prudente considerar prestamos a 5 años plazo con amortizaciones o pagos mensuales fijos y monto total anual, que incluye la devolución de una parte del capital (el total dividido por el período de 5 años) más los intereses devengados al momento de pago de cada cuota establecida.

(Tema 14) Significado del Ebitda; para conocimiento general

El E B I T D A es un indicador que utilizan las empresas para mostrar sus resultados y compararlos con el de otras empresas de categoría equivalente. Este indicador muestra los ingresos operacionales de gestión, excluyendo los ítemes que ejercen efecto en el resultado operacional de la empresa, como son; los intereses que está cancelando en determinado momento (como costo de capital prestado en el sistema financiero), los impuestos que paga por concepto de utilidades, así como los montos por concepto de depreciación y amortización que está aplicando.

De esta forma se evita el efecto de dichas variables, ya que las empresas en determinado momento de sus operaciones tienen que recurrir a financiamiento bancario y otras no, de manera que algunas tienen como costo financiero los intereses y otras no, o algunas se deben endeudar en mayor medida proporcional que otras, y todo ello hace una diferencia en ese ítem como egreso. De la misma forma, también los impuestos, depreciación y amortización que las empresas deben considerar en determinado momento son diferentes entre empresas, según la situación operacional que se encuentre cada empresa.

Este indicador se usa para comparar empresas de un mismo rango (grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas) y de similar nivel de facturación por ventas. No tendría sentido realizar comparación mediante este indicador **E B I T D A** entre empresas que facturan sobre 100 millones mes y empresas que facturan 10 millones mes.

Con el **E B I T D A**, entonces, se comparan los resultados operacionales de empresas de un mismo rango en determinado período. Este indicador comparativo se usa mucho para efectos de la venta de acciones de empresas en la Bolsa de Comercio: de esta forma informan su posición en cuanto ingresos, en definitiva, indican la rentabilidad que está obteniendo el negocio.

E	B	I	T	D	A
INGRESOS RESULTADOS	ANTES DE... NO INCLUYE	INTERESES Tasa de COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS SOBRE RESULTADOS	DEPRECIACIÓN	AMORTIZACIÓN

TRIVIAS

1. El hecho que una actividad se observa como oportunidad de negocio, significa que tengo una buena idea, al margen de la información que dispongo al respecto: **FALSO**

El hecho que una actividad se observa como oportunidad de negocio, en buenas cuentas, significa que se dispone de información o se tiene una percepción fundamentada, que en determinado espacio (nicho, segmento, sector) del mercado de bienes y servicios, existe demanda o se podría incentivar en clientes demanda para adquirir lo que se pretende producir y vender. Por el contrario, no se podría hablar de oportunidad de negocio si es que no se dispone de información – aunque sea general, pero consistente – respecto a que existe determinada demanda (personas u organizaciones) para adquirir lo que se proyecta vender.

Por tanto, hablar de oportunidad de negocio implica que se tiene un convencimiento objetivo que - en determinado segmento o sector de mercado específico - existe demanda para el producto o servicio que se pretende ofrecer.

Para que este convencimiento se pueda calificar de objetivo, debe contar con respaldo, debe responder al hecho que efectivamente, se cuenta con información fundamentada, respecto a determinada disposición de compra del segmento o sector de mercado específico.

2. La utilidad práctica del Plan de Negocios para un emprendedor, es exclusivamente que a través de este instrumento puede describir su idea de negocio: **FALSO**

La utilidad práctica de este instrumento para un emprendedor es múltiple; es una guía metodológica que le permite en forma sistematizada tomar conocimiento, analizar y evaluar la información relevante de un proyecto de negocio, con base a lo cual puede determinar de manera consistente y fundamentada la viabilidad (comercial, técnica, tecnológica, financiera, etc.) del proyecto.

Le permite tomar un conocimiento apropiado respecto a los factores críticos, problemas, virtudes y fortalezas de su proyecto.

También le brinda al emprendedor un eficaz documento de presentación del proyecto frente a terceros que necesite para su proyecto; potenciales inversionista, socios, banca comercial, fondos CORFO, u otros.

En suma, se constituye en un instrumento idóneo para toma de decisión sobre si se debe o no continuar o que tanto sentido tiene la idea que se había proyectado inicialmente como una buena oportunidad de negocio.

3. El objetivo económico de un proyecto de negocio privado es básicamente generar utilidades, obtener ganancias: **VERDADERO**

El objetivo económico de un proyecto de negocio privado se sintetiza en generar utilidades, por tanto un proyecto de inversión es aceptable en la medida que genere ganancias al inversionista. Lo indicado se refiere a proyectos privados y no proyectos de impacto social para los cuales se maneja otro tipo de criterios.

Un proyecto de negocio tiene la finalidad de hacer ganar dinero o más rico al emprendedor que lo emprende. El grueso de la motivación y atractivo para un emprendedor o persona de negocio está en eso: lograr ganar dinero o lograr más dinero del que ya tiene. Tan simple como eso.

De otra forma no se podría entender la búsqueda de rentabilidad de lo que se hace y como se hace en materia de negocios, cuestión que se mide a través de las utilidades o ganancias netas que quedan de libre disposición en el bolsillo del gestor del negocio.

4. Al inicio en el desarrollo de un proyecto de negocio, se procede con la primera etapa que consiste en el análisis de viabilidad económico financiero que se realiza en el Estudio económico: **FALSO**

El estudio económico se realiza al final. De manera que la última etapa del análisis de viabilidad económica de un proyecto es el análisis financiero que se realiza en el Estudio económico, el cual incluye análisis de sensibilidad simulando cambios en variables relevantes, determinación de punto de equilibrio y análisis de rentabilidad aplicando indicadores cuantitativos de tipo financiero.

Esta etapa de preparación de un proyecto se resume en sistematizar y analizar la información del proyecto, con énfasis en la información y datos de carácter monetario que proporcionaron los Estudios de Mercado, Técnico y de Organización, realizados previamente.

5. El VAN permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados a una determinada tasa de interés: **VERDADERO**

El VAN nos permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados según determinada tasa de interés como costo de capital, que puede ser positivo por tanto genera utilidad para el proyecto que se pretende, o negativo por tanto pérdidas para el proyecto.

El cálculo del VAN indica el valor actual de los flujos futuros según determinada tasa de interés por el capital invertido.

TIPS: consejos para el lector

Sugerencias dirigidas a un emprendedor. No están expuestas por orden de prioridad.

1. Si decide emprender un proyecto de negocio independiente, debe estar emocionalmente bien dispuesto y con una muy buena dosis de autoestima positiva; para manejar adecuadamente -en términos de actitud y conducta personal- las caídas y no logros que son frecuentes.
2. Si decide emprender un proyecto de negocio independiente, tenga presente que en ningún momento se puede permitir ser flojo y cómodo, ya que requiere de un fuerte esfuerzo constante, no solo al inicio sino que permanente sin cesar. Así de simple.
3. En materia de negocios, nunca considere que “se las sabe todas”, el ser soberbio o altanero con sus conocimientos se puede pagar muy caro, a la corta o a la larga.
4. Para los negocios, es sumamente importante saber mantener siempre una actitud sencilla, tranquila no ansiosa y permanentemente con los oídos “bien abiertos”; enorme capacidad de escucha y habilidad para preguntar y preguntar
5. Nunca se maneje en términos descuidados con las finanzas del negocio, acostúmbrese a mantener un control directo permanente y no se le ocurra dejar exclusivamente el control de dinero a un tercero. Si tiene un socio o empleado encargado de los dineros, igual mantenga usted mismo una supervisión de las platas.

6. En términos de clientes, siempre mantenga una visión estratégica amplia, lo más diversificada posible, nunca "coloque los huevos en una sola canasta" ya que puede resultar fatal.
7. Los logros o éxitos se obtienen aprendiendo de los no logros, de manera que no le tenga temor a las caídas en los negocios. Existen estadísticas que indican que los emprendedores de éxito han conocido a lo menos tres "fracasos" (y aunque no recomiendo usar la palabra fracaso).
8. Conexo a lo anterior, no recomiendo usar la palabra fracaso ya que tiene una connotación de caída definitiva, mejor use y tenga mentalmente la palabra "no logro" y entienda que la vida, en general, tiene tanto logros como no logros, por tanto estos últimos no se debe considerar definitivos sino que pasajeros.
9. El emprender un proyecto de negocio independiente no es fácil, afecta todo nuestro sistema de vida y se necesita encarar con la mayor serenidad posible, en ese sentido, no trate de enfrentar diversas "batallas" a la vez, debe priorizar sus batallas y saber seleccionar cuales puede por el momento dejar de lado.
10. Analice con calma la importancia que asigna respecto a lograr ser una persona adinerada e importante en los negocios, ya que una cosa es plantearse como objetivo de vida el ser un potentado empresario y otra es tener como objetivo la felicidad suya y de quienes lo rodean. El segundo caso le permite manejar emocionalmente muchísimo mejor las caídas que puedan ocurrir como también administrar sabiamente las subidas.

Glosario de términos, conceptos y definiciones

Como surge una idea de negocio: El proyecto de negocio surge a partir de una *idea* que se vislumbra como una oportunidad para generar recursos monetarios a través de la venta de un bien y/o servicio en el mercado (local, nacional, externo).

Oportunidad de negocio: El hecho que una actividad se observa como oportunidad de negocio, en buenas cuentas, significa que se dispone de información o se tiene una percepción fundamentada, que en determinado espacio (nicho, segmento, sector) del mercado de bienes y servicios, existe demanda o se podría incentivar en clientes demanda para adquirir lo que se pretende producir y vender.

Por el contrario, no se podría hablar de oportunidad de negocio si es que no se dispone de información – aunque sea general, pero consistente – respecto a que existe determinada demanda (personas u organizaciones) para adquirir lo que se proyecta vender.

Definición de Proyecto de Negocio: un proyecto de negocio es una idea sobre una actividad que se quiere llevar a cabo en determinado lugar, en determinado momento, dirigido hacia un determinado grupo de personas o segmento de mercado, y del cual se espera obtener beneficios económicos o cierto margen de utilidad, y en razón de ello se está dispuesto a invertir esfuerzo individual y comprometer recursos financieros propios y/o ajenos en el negocio pensado.

Para formular un adecuado plan de negocios se debe tener respuestas sólidas con respecto a lo siguiente:

- ✓ qué se piensa producir para ofrecer; el bien y/o servicio específico
- ✓ cómo se piensa producir; en lo que es técnica - tecnológicamente, así como administrativa y organizacionalmente
- ✓ a quién se piensa ofrecer; la demanda, los clientes identificados como mercado objetivo
- ✓ dónde se piensa ofrecer; la ubicación del mercado objetivo o mercado meta
- ✓ qué oferta existe en el mercado que pienso atender; quienes venden un producto igual, similar o equivalente al producto que pienso vender, y a qué precio unitario
- ✓ a qué precio se piensa ofrecer; que resulte competitivo respecto al nivel de precio de la oferta existente y que contenga un razonable margen de utilidad
- ✓ qué ventajas comparativas – competitivas tendrá el producto; que claramente me diferencie de la oferta existente de manera que estimule la venta o que los clientes decidan adquirir lo que pienso ofrecer
- ✓ con qué recursos financieros pienso implementar el negocio; propios y/o ajenos

La formulación y evaluación de proyectos se puede observar como:

Una TECNICA para recopilar, estructurar y analizar un conjunto de información y datos, que se sistematizan a través de los Estudios (de mercado, técnico, organizacional, económico) y en el respectivo Plan de Negocios, para establecer los diversos aspectos de mercado, técnicos, administrativo organizacionales y económicos del proyecto, así como para identificar las fortalezas y debilidades del mismo, en forma consistente y fundamentada.

Un INSTRUMENTO de apoyo a la toma de decisión respecto a implementar o no determinado proyecto, en base a la rentabilidad obtenida de los cálculos económico - financieros y considerando las fortalezas y debilidades detectadas en los diversos aspectos comerciales, técnicos y organizacionales específicos del negocio propuesto.

Fases del desarrollo de un proyecto de negocios:

Formulación y preparación: tiene por objeto identificar y establecer todos los componentes y elementos específicos del proyecto (comerciales, técnicos, organizacionales, económicos) y que tienen efecto en el flujo de ingresos, egresos e inversión, por tanto en los beneficios netos.

Evaluación: proceso evaluativo que se lleva a cabo aplicando técnicas cuantitativas e indicadores, dirigidos a determinar la viabilidad económica y rentabilidad de la inversión del proyecto; VAN, TIR, análisis de sensibilidad, punto de equilibrio, etc.

Conceptualmente el proceso de desarrollo de un proyecto distingue cuatro etapas:

Idea: es la oportunidad de negocio que se considera aprovechar con fines lucrativos. En esta etapa se elabora un bosquejo general con aspectos sustantivos; estimación de precio, ventas, margen, posibilidad técnica de llevarlo a cabo, y posibles problemas y limitantes. Metodológicamente se recomienda llevar a papel la idea de negocio como un primer borrador.

Preinversión: en esta etapa se realizan los niveles de perfil, prefactibilidad y factibilidad:

Perfil: se elabora a partir de información preliminar, basado en los conocimientos, experiencia y datos que se tiene en ese momento. Se analizan apreciaciones globales sobre posibilidades y limitantes de tipo comercial, técnicas, legal, organizacional, localización, RRHH, financieros. El propósito de hacer un perfil es buscar razones para mantener o abandonar la "idea" del negocio, antes de entrar a analizar el aspecto rentabilidad y otros específicos.

Prefactibilidad: este es un análisis más acabado, y aunque se basa en información de fuentes generales (no directas), tiene el objetivo de establecer - en forma más concreta que la etapa anterior - aspectos de mercado, técnico-productivos, financieros, y otros, junto con observar las fortalezas y debilidades que se han logrado detectar. Se realizan cálculos preliminares respecto a rentabilidad del proyecto con antecedentes más completos para decidir si se continúa avanzando con la idea de negocio.

Factibilidad: este estudio se basa en información de fuentes primarias (específicas, directas). Tiene el propósito de establecer la situación de variables relevantes; de mercado, técnico-productivas, financieras, fortalezas, debilidades, que permitan determinar fundamentadamente la rentabilidad del proyecto propuesto. Si el nivel de rentabilidad que arrojan los indicadores se ubica en márgenes económicamente atractivos, se procede a realizar los Estudios específicos del proyecto.

Inversión: es la etapa que se procede con las inversiones y organización de implementación del proyecto.

Operación: es la puesta en marcha del proyecto; se implementan las definiciones organizacionales, comerciales, y técnica productiva establecidas.

El plan de negocios: es un instrumento crucial para un emprendedor para formular de manera efectiva específica su idea de negocio o lo que se propone llevar a cabo, sea como independiente o como empleado emprendedor que debe elaborar un proyecto para la empresa donde se desempeña.

La utilidad práctica de este instrumento para un emprendedor es múltiple; es una guía metodológica que le permite en forma sistematizada tomar conocimiento, analizar y evaluar la información relevante de un proyecto de negocio, con base a lo cual puede determinar de manera consistente y fundamentada la viabilidad (comercial, técnica, tecnológica, financiera, etc.) del proyecto.

Le permite tomar un conocimiento apropiado respecto a los factores críticos, problemas, virtudes y fortalezas de su proyecto.

También le brinda al emprendedor un eficaz documento de presentación del proyecto frente a terceros que necesite para su proyecto; potenciales inversionista, socios, banca comercial, fondos CORFO, u otros.

En suma, se constituye en un instrumento idóneo para toma de decisión sobre si se debe o no continuar o que tanto sentido tiene la idea que se había proyectado inicialmente como una buena oportunidad de negocio.

La relación funcional del plan de negocios con los estudios específicos; de mercado, técnico, de organización y económico:

La relación funcional entre los estudios de mercado, técnico, de organización y económico consiste en lo siguiente: los tres primeros estudios en realidad constituyen una base metodológica guía para recabar, sistematizar, analizar y cuantificar toda la información y datos relevantes que, en definitiva, deben reportar sobre los ingresos previstos (estudio de mercado), la inversión inicial y egresos planificados (estudio técnico y estudio de organización) del proyecto de negocio que se está pensando llevar a cabo.

En el cuarto estudio, el económico, se ordenan y registran, a través de presupuestos específicos y luego se consolidan en el flujo de caja, las cifras resultantes de los tres anteriores sobre ingresos (por ventas) y egresos (por inversiones, gastos de organización y puesta en marcha, capital de operación inicial).

El aspecto competitivo de un producto: se establece considerando e indicando claramente la relación precio-calidad-atributos-beneficios-características (técnicas, tecnológicas, operativas) del producto que se propone ofrecer a los clientes identificados como mercado objetivo o mercado meta, de manera que la sumatoria de esos elementos, inequívocamente induce a concluir que estos se van a sentir motivados a adquirir el producto del negocio proyectado.

Con relación al precio, para afirmar que mi precio es competitivo, se entiende que me baso en el nivel de precios existente en el mercado, de la competencia, tomando el precio promedio que tiene la oferta existente.

Las ventajas comparativas de un producto: se establecen desde la perspectiva que se ofrece algo comparativamente mejor con respecto a la oferta existente en el mercado específico u objetivo.

Por lo mismo que se denomina comparativa, es decir, en comparación con otros que ofrecen algo igual, similar o equivalente.

Las ventajas comparativas se pueden identificar comparativamente en lo que es calidad y/o precio y/o beneficios y/o características técnicas, tecnológicas, operativas, etc. Por ejemplo, la calidad - características de la oferta actual notoriamente no satisface los requerimientos de la demanda, de manera que esta se puede calificar de objetivamente insatisfecha. También si se trata de una innovación; ya que lo que se propone sencillamente no existe, lo que hace una ventaja comparativa.

Identificación de la demanda: se refiere a establecer específicamente quienes y donde están ubicados los clientes (demanda objetivo – meta) que se prevé estarán interesados o motivados para adquirir el producto (bien o servicio) que contempla vender el negocio.

El término establecer específicamente los clientes, significa identificar claramente la demanda que se determina como mercado objetivo o como mercado meta. Aquí no sirven identificaciones generales de tipo “de Santiago” o “a lo largo del país”. También resultan “alegres”.

La demanda se puede clasificar de varias formas. Por ejemplo, se puede establecer identificando un segmento poblacional con determinadas características socioeconómicas (ingresos individuales, ingresos del hogar, nivel educacional, costumbres, hábitos, etc.) o determinado sector o grupo de actividad económica (grandes tiendas, pequeñas tiendas, comercio mayorista - minorista, empresas grandes, medianas, pequeñas en general o de determinado rubro, instituciones de educación, hospitales, clínicas, etc.), y donde geográficamente están ubicados (Región, Comuna, barrio, etc.).

La forma que se decida, se debe referenciar en datos de fuente confiable. Por esto se entiende información que se considera seria, del INE, de un Ministerio Público, de una Superintendencia, de una Municipalidad, un Estudio encuesta de una empresa, de una revista o de un artículo de un periódico y similar.

Cuantificación de la demanda: significa establecer numéricamente las cantidades de productos que se proyecta vender mensualmente (sumadas las ventas mensuales llegamos al total anual) a los clientes potenciales que se prevé comprarán lo que se pretende vender.

Si el proyecto diferencia productos por tipo de cliente, entonces se debe realizar este cálculo ordenando o clasificando esas cantidades según las categorías que se han identificado como mercado objetivo, vale decir, por tipo de clientes.

Viabilidades a considerar en un Proyecto de Negocios:

- i. Viabilidad Comercial: indica si la situación de mercado existente, respecto a la demanda (clientes) y la oferta (competencia) hace razonable el proyecto propuesto
- ii. Viabilidad Técnica: indica si técnicamente el proyecto es viable, si resulta posible la implementación material concreta del mismo considerando: inversiones, infraestructura, maquinaria, equipamiento, requerimientos tecnológicos, insumos claves, localización específica, normas medioambientales, etc.
- iii. Viabilidad Legal: indica si existen impedimentos legales para el funcionamiento de la empresa que se proyecta desarrollar.
- iv. Viabilidad de RRHH: indica si se pueden conseguir y captar los recursos humanos claves para el funcionamiento operativo del proyecto.
- v. Viabilidad Económica: indica si el proyecto se observa rentable a través de cálculo de costos y beneficios proyectados para un período de 3 - 5 – 10 años.
- vi. Viabilidad Gerencial: indica la capacidad de direccionamiento y conducción (gestión técnica, administrativa financiera, comercial) de los proponentes – ejecutores directos del proyecto para llevar a cabo el negocio según las proyecciones establecidas.

Objetivo del Estudio de Mercado: consiste en identificar, recopilar, analizar, sistematizar y establecer toda la información económica relevante de aspectos y variables de mercado inherentes o funcionalmente relacionadas al proyecto, con el fin de determinar la viabilidad comercial o de mercado del mismo.

Mercado: por mercado se entiende el área o espacio en que confluyen y se desenvuelven la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a determinados precios. Son los que venden y compran.

Es donde voy a librar las batallas de negocios y de mi actividad profesional, donde voy a tener logros y no logros, felicidades y amarguras, donde voy a desplegar mis capacidades personales pero también se van a manifestar mis limitantes; sea que me desempeñe como emprendedor independiente (mercado del negocio) o como empleado emprendedor (mercado laboral). En ambos casos se trata de un mercado con oferta y demanda, y en ambos casos las decisiones las toman personas y no maquinas (al menos por ahora, no sabemos como será a futuro).

Demanda: es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para satisfacer necesidades específicas de clientes a un precio y características determinadas. Son los clientes compradores.

Oferta: es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes colocan a disposición del mercado a un precio determinado. Para efectos de enfoque práctico; es la competencia de mi negocio !

Comercialización: se trata de como pretendo comercializar lo que pretendo vender, como llegar de la mejor forma a mis clientes, es decir, una estrategia efectiva de comercialización y marketing.

Proveedores: el mercado de los proveedores puede ser determinante en el éxito o fracaso de un proyecto, sobre todo en aquellos casos que para los insumos claves el mercado es restringido en calidad y precio, y no se cuente con capacidad de negociación para plazos de entrega ni condiciones de pago, entre otros aspectos que resulten limitativos

El Estudio Técnico: tiene por objeto diseñar, determinar y describir técnicamente el proceso productivo completo, es decir, toda la línea operativa productiva secuencial desde entradas (factores; mano de obra – materia prima / insumos – maquinarias) que pasan al proceso que es donde se elabora completamente el producto y se termina en las salidas o resultados que son los productos acabados. Se trata de la ingeniería del proyecto.

En esta parte se identifican y cuantifican detalladamente los requerimientos de los factores de producción (mano de obra / materiales / maquinarias), así como todos los demás requerimientos adicionales de equipamientos, instalaciones, mobiliario, vehículo, etc. para funcionar operativamente.

El Estudio de Organización: tiene por objeto diseñar, determinar y describir todos los aspectos administrativos y normativo legales, que se requieren para la organización y puesta en marcha de la empresa, así como la organización interna completa.

Este estudio debe proveer información específica respecto al monto de inversión requerida para la organización y puesta en marcha del negocio; gastos legales de Constitución de Sociedad, permisos y patentes, honorarios de servicios legales y contables que se precise tomar (Abogado, Notario, Contador), honorarios profesionales de posibles especialistas que se necesite asesoría, costo de un estudio de marketing en la eventualidad que se decida contar con una estrategia comercial para asegurar las ventas, etc. También aquí se proyectan los gastos operacionales mensuales de funcionamiento general; sueldos, arriendo, consumos, gastos generales, servicios externos, etc.

El estudio económico: tiene por objetivo sistematizar y consolidar mediante presupuestos e informes específicos, toda la información y datos económicos (valores monetarios) del proyecto obtenidos a través de los estudios de mercado, técnico y de organización, para realizar el examen de rentabilidad económica del proyecto.

De manera que el objeto de estudio económico es determinar la rentabilidad del proyecto de negocio que se piensa llevar a cabo.

Concepto económico de utilidad o ganancia: es el excedente que queda luego de haber remunerado todos los factores de producción, gastos operacionales e incluyendo el capital de inversión proyectado a determinado período de recuperación.

Nivel de utilidad que resulta atractivo para un proyecto de negocio: debe generar un nivel de excedentes superior al que se obtendría si la suma que se proyecta invertir se depositara para obtener intereses en un Banco.

Por tanto el parámetro comparativo que se utiliza para determinar si una inversión de capital es atractiva o no, es la tasa de remuneración (interés) sobre el capital que ofrece el sistema financiero (Bancos, instituciones financieras de préstamos y ahorro, etc.) en el momento de efectuar los cálculos económicos sobre el proyecto de inversión. En este sentido se habla de rentabilidad sobre el capital.

La rentabilidad, entonces, es un concepto financiero que surge de comparar un flujo de utilidad con un monto de inversión para determinar si esa utilidad representa o no una remuneración adecuada para ese capital invertido.

La palabra “adecuada” se refiere a que el proyecto genere un flujo de utilidad superior al que generaría si ese mismo monto de capital se hubiera colocado en el banco para ganar intereses.

La Tasa Interna de Retorno - TIR:

Definición (1): La tasa interna de retorno se puede definir como la máxima tasa de interés que puede pagarse por el capital empleado en la inversión, sin que el proyecto genere pérdidas.

Definición (2): La TIR es aquella tasa que nos lleva a un valor neto futuro igual a cero. Significa que el proyecto no genera ganancias ni produce pérdidas

Definición (3): la tasa interna de retorno TIR es aquella tasa que, si coincide con la tasa de interés a la que financiamos la inversión, nos lleva a un valor final de cero (del periodo considerado).

El Valor Actual Neto - VAN:

El criterio del valor actual neto plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Objetivo del VAN: nos permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados según determinada tasa de interés como costo de capital, que puede ser positivo por tanto genera utilidad para el proyecto que se pretende, o negativo por tanto pérdidas para el proyecto.

El cálculo del VAN indica el valor actual de los flujos futuros según determinada tasa de interés por el capital invertido.

Análisis de sensibilidad: se lleva a cabo básicamente para establecer y poder evaluar el efecto que puede tener variaciones (aumentos – disminuciones) en variables relevantes o críticas sobre los resultados previstos del proyecto, expuestos a través del flujo de caja proyectado para el negocio.

Por variables relevantes o críticas se consideran; los precios previstos, los volúmenes o cantidades de ventas proyectadas, los ingresos presupuestados, los costos establecidos, el flujo de beneficios netos proyectado, y otras.

La forma más sencilla para realizar análisis de sensibilidad es el procedimiento univariable, que consiste en simular rangos de variación porcentual (disminución o aumento en el monto previsto) en una de las variables manteniendo constantes la otras y luego la siguiente con la misma lógica, efectuando en cada caso el cálculo del VAN con el nuevo flujo de beneficios netos resultante de dicha variación.

El Punto de Equilibrio: es un indicador que se utiliza para determinar el momento en el cual los ingresos operacionales cubrirán exactamente los costos y gastos operacionales, expresado en valor. Además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando los ingresos excedan o caen por debajo de este punto.

De manera que viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, lo que llevaría a analizar factores relevantes como son los costos fijos, los costos variables y las ventas generadas.

Para determinar el punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos, los costos variables y el nivel de ventas del período considerado.

Por costos variables se entienden aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo; mano de obra a destajo, materias primas, insumos, comisiones de venta, etc.

Por costos fijos se entienden aquellos que no cambian en proporción directa con la producción y ventas, y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, por ejemplo; remuneraciones, alquileres, depreciaciones, amortizaciones, etc.

E I E B I T D A es un indicador que utilizan las empresas para mostrar sus resultados y compararlos con el de otras empresas de categoría equivalente. Este indicador muestra los ingresos operacionales de gestión, excluyendo los ítemes que ejercen efecto en el resultado operacional de la empresa, como son; los intereses que está cancelando en determinado momento (como costo de capital prestado en el sistema financiero), los impuestos que paga por concepto de utilidades, así como los montos por concepto de depreciación y amortización que está aplicando.

De esta forma se evita el efecto de dichas variables, ya que las empresas en determinado momento de sus operaciones tienen que recurrir a financiamiento bancario y otras no, de manera que algunas tienen como costo financiero los intereses y otras no, o algunas se deben endeudar en mayor medida proporcional que otras, y todo ello hace una diferencia en ese ítem como egreso. De la misma forma, también los impuestos, depreciación y amortización que las empresas deben considerar en determinado momento son diferentes entre empresas, según la situación operacional que se encuentre cada empresa.

Este indicador se usa para comparar empresas de un mismo rango (grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas) y de similar nivel de facturación por ventas. No tendría sentido realizar comparación mediante este indicador **E B I T D A** entre empresas que facturan sobre 100 millones mes y empresas que facturan 10 millones mes.

