

# MANUAL DEL EMPRENDEDOR

## ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Emprendedorismo y perfil del emprendedor.....	5
3. Idea y oportunidad de negocio.....	9
4. El proyecto de negocio y su ciclo.....	10
5. La factibilidad del proyecto.....	11
5.1 El estudio de mercado .....	12
5.1.1 Análisis del mercado consumidor .....	12
5.1.2 Análisis de la competencia.....	15
5.1.3 Análisis de los precios .....	16
5.1.4 El análisis del mercado proveedor .....	16
5.1.5 El análisis del mercado distribuidor .....	17
5.2 El estudio técnico.....	18
5.2.1 Proceso productivo .....	18
5.2.2 Tamaño del proyecto.....	19
5.2.3 Localización del proyecto .....	20
5.2.4 Requerimientos técnicos .....	20
5.3 El estudio organizacional.....	21
5.4 El estudio legal .....	23
5.5 Estudio económico financiero.....	24
5.5.1 Los ingresos del proyecto.....	25
5.5.2 Los costos del proyecto .....	25
5.5.3 Las inversiones del proyecto .....	27
5.5.4 El flujo de fondo (cash flow).....	27
6. La evaluación económica del proyecto .....	31
6.1 Conceptos elementales .....	31
6.2 Criterios de evaluación de proyectos .....	32
6.2.1 Valor Actual Neto (VAN) .....	32

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	35
6.3 Caso práctico .....	36
7. ANÁLISIS DEL RIESGO DEL PROYECTO .....	38
7.1 Análisis de sensibilidad .....	38
7.2 Análisis de escenarios .....	38
7.3 Análisis cuantitativo del riesgo .....	41
8. EL PLAN DE NEGOCIO .....	43
8.1 La importancia de la planificación .....	43
8.2 ¿Qué es un Plan de negocios y cuál es su utilidad?.....	44
Definición y usos	
8.3 Diferencias con un estudio de factibilidad .....	44
8.4 Estructura del plan de negocios .....	45
8.4.1 Carátula.....	45
8.4.2 Índice .....	45
8.4.3 Resumen ejecutivo .....	45
8.4.4 Descripción del negocio .....	46
8.4.5 Análisis de la industria .....	49
8.4.6 Análisis del mercado .....	51
8.4.7 La estrategia comercial .....	51
8.4.8 Plan de operaciones .....	55
8.4.9 Plan financiero y necesidad de financiamiento .....	55
8.4.10 Plan de contingencia .....	56
8.4.11 Anexos .....	57
9. CONTACTOS ORGANISMOS .....	58
10. Links de interés.....	59
11. BIBLIOGRAFÍA .....	60

## 1. INTRODUCCIÓN

Iniciar un emprendimiento o un proyecto de negocio no es una tarea fácil. Gran parte de los emprendimientos no sobreviven el primer año de operación y otros tantos no logran siquiera dejar de ser simplemente una idea. Las principales causas del fracaso en la implementación de los proyectos generalmente tienen que ver con un análisis inadecuado de los mismos, y con la falta de planificación. Para tener mayores probabilidades de triunfar, el emprendedor debe poseer un conjunto de conocimientos esenciales que tienen que ver con la etapa de preinversión, que le servirán para no invertir "a ciegas" en un negocio. Esencialmente debe saber a) si proyecto es factible; b) si conviene invertir en él; c) cuál es el riesgo del proyecto; y d) cómo desarrollar un plan de negocios.

El objetivo de este manual es brindar al emprendedor las herramientas conceptuales básicas necesarias para iniciarse en la actividad emprendedora y lograr concretar su proyecto sobre una base más sólida.

El contenido de este manual se ha estructurado alrededor de cuatro ejes principales, que resumen la secuencia del análisis que debe hacer el emprendedor que ha tomado la decisión de iniciar su propio negocio:

- 1) La factibilidad del proyecto;
- 2) La evaluación económica del proyecto;
- 3) El análisis del riesgo del proyecto;
- 4) El plan de negocio.

Cada uno de estos temas será abordado en profundidad en los capítulos 5, 6, 7 y 8. En los primeros tres capítulos desarrollaremos conceptos introductorios.

## **2 - EMPRENDEDORISMO Y PERFIL DEL EMPRENDEDOR**

El emprendedorismo es el proceso de iniciar un negocio o crear una empresa o un proyecto; es el arte de crear nuevos emprendimientos que generen riquezas, combinando creatividad, innovación y una gestión sólida.

La actividad emprendedora posee múltiples beneficios, tanto para el emprendedor como para la sociedad en su conjunto. El emprendedor que monta su propio negocio, no sólo obtiene la consecuente recompensa económica, sino que también experimenta satisfacción por sus logros y desarrollo profesional. Pero como hemos dicho, los beneficios trascienden la esfera personal. La actividad emprendedora aporta riqueza al país y contribuye a su crecimiento económico; beneficia a la sociedad a través de la generación de empleo y del aumento de la productividad.

En la actualidad, los nuevos emprendimientos generan más puestos de trabajo que las grandes empresas. En este sentido, los países con mayor índice de iniciativa emprendedora son aquellos que muestran niveles de desempleo más bajos.

Por otra parte, la actividad emprendedora también contribuye al aumento de la productividad. Las nuevas iniciativas empresariales fomentan la competitividad, obligando a las otras empresas a reaccionar, mejorando eficiencia e innovando, lo que se traduce en un incremento de la productividad.

En este contexto, los emprendedores cumplen un importante rol en la sociedad y en el desarrollo económico del país.

Un emprendedor es una persona que toma la decisión de iniciar un negocio, dispuesta a asumir los riesgos que ello implica; es una persona capaz de identificar oportunidades de negocios y movilizar recursos para aprovecharlas.

¿Cuáles son las características o cualidades que debe tener una persona para ser un emprendedor? Para poder responder a esta pregunta debemos tener en cuenta dos cosas. Primero, la capacidad emprendedora no es un componente de la personalidad, esto quiere decir que no existe una personalidad emprendedora, un perfil de emprendedor único e infalible; existen emprendedores con distintas personalidades que han logrado triunfar en sus emprendimientos. Segundo, la capacidad emprendedora no es una cuestión innata, sino que puede ser desarrollada.

Según diversos estudios, los emprendedores exitosos comparten algunas de las siguientes capacidades y características personales:

### **Disposición a asumir riesgos.**

Los emprendedores están dispuestos a embarcarse en la iniciativa aunque el resultado sea incierto y exista la posibilidad de fracasar.

**Creatividad.**

Es la capacidad de crear soluciones innovadoras a través de la generación de ideas nuevas o de nuevas asociaciones de ideas existentes; es la capacidad de abordar de forma original la problemática cotidiana, de crear cosas nuevas o crear nuevas formas de hacer las cosas.

**Proactividad.**

Ser proactivo no significa solamente tomar la iniciativa; es intentar influir en el curso de los hechos para hacer que las cosas sucedan.

**Espíritu de independencia y autonomía.**

Los emprendedores son personas que prefieren trabajar para ellos mismos en vez de hacerlo para otros, creando sus propias reglas y evitando la influencia de presiones externas.

**Habilidad para la toma de decisiones.**

Requiere de conocer y compatibilizar los dos aspectos que siempre intervienen en toda toma de decisiones: el racional, que implica realizar un detallado análisis con el máximo de información, y el emocional, vinculado más a las motivaciones y los sentimientos.

## PASIÓN Y ENTUSIASMO POR CUMPLIR CON SUS SUEÑOS

**Capacidad de negociación.**

Requiere de ser capaz de lograr intercambios que resulten beneficiosos para todas las partes que intervienen en la negociación.

**Capacidad de adaptación.**

Los emprendedores ven el cambio como algo favorable, como una situación de la cual se puede sacar provecho y, por lo tanto, no son reticentes, sino flexibles al cambio.

**Habilidad para la comunicación.**

Es la capacidad para transmitir los propios pensamientos, opiniones y valores de forma tal que el receptor pueda crearse internamente la misma imagen que existe en la mente del emprendedor.

**Liderazgo y capacidad de motivar personas.**

Los emprendedores son optimistas; crean en sus mentes la imagen de un futuro favorable, una visión exitosa.

**Optimismo.**

El emprendedor es capaz de identificar cuáles son factores que motivan a las personas y, de esa forma, influir en ellas para que se esfuercen voluntariamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

**Perseverancia.**

Ser perseverante significa no abandonar el emprendimiento ante la primera dificultad; es ser constante en el camino hacia el logro de los objetivos planteados.

**Resiliencia.**

Es la capacidad de superar las adversidades.

Muchas de las características enunciadas tienen que ver con aspectos vinculados a la gestión y al proceso administrativo; ello porque los emprendedores exitosos no sólo son optimistas y entusiastas a la hora de iniciar el negocio, sino que además poseen las competencias necesarias para administrarlo de forma eficiente luego de la puesta en marcha, y para lograr que el negocio sobreviva en el largo plazo.

En la teoría de la Administración de empresas, las funciones esenciales de un gerente o administrador son cuatro: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Por ello, estas cuatro funciones se describen como capacidades que debe desarrollar todo emprendedor:

**PLANIFICAR**

Planificar es la capacidad para identificar problema o descubrir una oportunidad (hacer un diagnóstico de situación) y establecer metas en relación a dicho problema u oportunidad, así como las estrategias para alcanzarlas (cómo alcanzar las metas); esto es, la capacidad para elaborar planes. Un emprendedor debe ser capaz de planificar cada uno de los aspectos de su negocio, tanto para su puesta en marcha como para su posterior operación.

**ORGANIZAR**

Organizar es la capacidad para definir y asignar tareas entre los miembros de la organización, estableciendo responsabilidades y jerarquías. El emprendedor debe ser capaz de definir las actividades que deben llevarse a cabo, agruparlas y seleccionar a aquellas personas que por sus cualidades y competencias sean las idóneas para realizarlas.

**DIRIGIR**

Dirigir es la capacidad para definir cómo deben realizarse las actividades dentro de los diversos procesos que realiza la organización (empresa o emprendimiento) e influir en las personas para que, al realizarlas, contribuyan al logro de los

objetivos de la empresa, lo cual comprende motivación y liderazgo, comunicación eficaz y resolución de conflictos.

## **CONTROLAR**

Controlar es la capacidad para monitorear las actividades de un modo sistemático, con el propósito de detectar desvíos respecto de lo planificado y poder corregirlos. El emprendedor debe hacer un seguimiento eficaz del desarrollo de su emprendimiento, para saber si está obteniendo los resultados que se había propuesto.



### **3 - IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Todo proyecto de negocio nace en torno a una idea. Una idea de negocio se genera con la imagen de un producto o servicio que podría resolver el problema, o satisfacer la necesidad o el deseo de un grupo de potenciales consumidores.

La imaginación, la creatividad, la propia experiencia, pasatiempos, publicaciones en revistas especializadas o de interés general, Internet, ferias, etcétera, son todas posibles fuentes de ideas.

Pero para que la idea de negocio tenga éxito no sólo tiene que ser una idea, sino también una oportunidad de negocio. Es por ello que toda idea de negocio debe ser analizada cuidadosamente para poder diferenciar aquellas que son sólo ideas, de aquellas que son verdaderas oportunidades de negocios. Formular y dar respuesta a las siguientes preguntas puede ayudar en nuestro análisis:

**¿Qué tiene de innovadora nuestra idea?**

**¿Cuáles son las necesidades o deseos de los consumidores que va a satisfacer?**

**¿Cuáles son los beneficios que nuestro producto (bien o servicio) ofrecerá al cliente?**

**¿Por qué el cliente comprará nuestro producto?**

**¿Puede este negocio generar dinero?**

La oportunidad de negocio existe cuando podemos efectivamente determinar que nuestra idea de negocio tiene posibilidades en el mercado, que existen condiciones favorables que permiten servir a un grupo de consumidores y generar utilidades. Algunas de estas condiciones (oportunidades) pueden ser:

**La existencia de una demanda insatisfecha;**

**La existencia de un mercado en crecimiento; Los cambios en los gustos de los consumidores;**

**La posibilidad de mejorar un producto existente introduciendo algún tipo de innovación;**

**La posibilidad de entrar en mercados externos, por ejemplo, por un tipo de cambio favorable.**

La identificación de oportunidades de negocios requiere de estar atentos al entorno, a los cambios y tendencias en la sociedad, a las necesidades y deseos de los consumidores.

## **4 - EL PROYECTO DE NEGOCIO**

Un proyecto de negocio es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se constituyen en un plan de acción, con el fin de realizar una inversión rentable a través de la producción y comercialización de un determinado bien o la prestación de un servicio, dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo determinados.

Todo proyecto, cualquiera sea su naturaleza, atraviesa un ciclo compuesto por tres etapas: preinversión, inversión y operación. Las dos últimas etapas constituyen la implementación del proyecto.

En la etapa de preinversión se identifica y formula el proyecto, y se evalúa la factibilidad y conveniencia de invertir en él. Para ello se realizan el estudio de factibilidad y la evaluación económica del proyecto, dos temas que abordaremos con mayor profundidad más adelante en este manual.

En la etapa de inversión se concretan las inversiones, se realizan las contrataciones previstas y se establecen los procedimientos de control necesarios para la etapa de operación.

Por último, la etapa de operación es la puesta en marcha del proyecto, en la cual se producen y comercializan los bienes del proyecto.

En este manual nos centraremos en los conocimientos que el emprendedor debe poseer antes de la puesta en marcha del negocio. Por ello, nos abocaremos a desarrollar y sistematizar las características genéricas de la etapa de preinversión en cuatro aspectos esenciales, que componen los siguientes capítulos de este manual:

**La factibilidad del proyecto;**

**La evaluación económica del proyecto;**

**El análisis del riesgo del proyecto;**

**El plan de negocio.**

## 5 - LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Formular un proyecto de negocio es esencialmente dar respuesta a las siguientes preguntas:

**¿Qué se quiere hacer?**

**¿Por qué se quiere hacer?**

**¿Dónde se quiere hacer?**

**¿Para qué se quiere hacer?**

**¿Cómo se quiere hacer?**

**¿A quiénes va dirigido? (Destinatarios)**

**¿Quiénes lo van a hacer? (Recursos humanos)**

**¿Con qué se va a hacer? (Recursos materiales)**

**¿Con qué se va a costear? (Recursos financieros)**

Para dar una correcta respuesta a estas preguntas es necesario comenzar una búsqueda de información en distintas áreas, con el objetivo de evaluar la factibilidad de nuestro proyecto de negocio.

Determinar la factibilidad de un proyecto de negocio requiere de analizar y definir si el proyecto es viable desde cada una de las siguientes perspectivas:

*Comercial | Técnica | Legal | Organizacional | Económico-financiera | Ambiental*

**La viabilidad es el “visto bueno” de cada una de las dimensiones mencionadas.**

Con el término viabilidad nos referimos a una sola perspectiva, por ejemplo la técnica. En este caso, la tarea sería confirmar que es posible producir el bien desde sus aspectos técnicos, considerando los recursos requeridos en el proceso productivo, tales como la mano de obra, tecnología, materiales e insumos. Si el proyecto de negocio que estamos evaluando requiere, por ejemplo, de una tecnología a la cual no se tiene acceso, este proyecto es entonces técnicamente inviable.

**La factibilidad se define como la posibilidad de realizar un proyecto,** y existe cuando coexisten las distintas viabilidades. En el ejemplo anterior, el proyecto, al no ser viable técnicamente, tampoco es factible, por más que sea viable en sus otros aspectos.

Llevar a cabo un estudio de factibilidad significa desarrollar los distintos estudios de viabilidad con el objetivo de confirmar si es posible realizar el proyecto. Explicaremos a continuación en qué consiste cada uno de los estudios de viabilidad, a excepción del estudio de viabilidad ambiental, que es un estudio muy específico realizado en situaciones particulares y, por lo tanto, no será abordado en este manual.

## **5.1 El estudio de mercado**

La finalidad del estudio de mercado es determinar la viabilidad comercial del proyecto. Los objetivos del estudio de mercado son:

- Conocer el mercado en el que se insertará el proyecto y las distintas fuerzas que operan en él.
  - Demostrar que existe demanda para el producto del proyecto que justifique su puesta en marcha.
  - Determinar la estrategia que utilizará el proyecto para absorber una porción de la demanda, especificando la forma en que logrará llegar a los demandantes.
  - Conocer el riesgo de mercado, esto es, los factores que de alguna forma podrían condicionar el éxito del proyecto y su probabilidad de ocurrencia. El estudio de mercado se compone de cinco bloques de análisis:
- El análisis del mercado consumidor;
  - El análisis de la competencia;
  - El análisis de los precios;
  - El análisis del mercado proveedor
  - El análisis del mercado distribuidor

### **5.1.1. Análisis del mercado consumidor**

El análisis del mercado consumidor tiene como objetivo principal demostrar que existe un grupo de consumidores que estarán dispuestos a adquirir el producto que va a ofrecer el proyecto. Este análisis se centra en el estudio de los factores que influyen en la demanda de un determinado producto y en su evolución histórica, para luego realizar una proyección de la demanda futura y estimar la porción de la misma que absorberá el proyecto.

#### **• Perfil y comportamiento del consumidor**

El punto de partida es conocer en profundidad a los consumidores; cuáles son sus características, sus necesidades y deseos, sus hábitos, estilos de vida, condiciones socioeconómicas, etc. La caracterización de los consumidores también comprende el estudio de su comportamiento, que estará influenciado por factores culturales, sociales, personales y psicológicos, y del proceso de decisión de compra. Se trata de identificar al grupo de consumidores relevante y

responder a las preguntas ¿quién, cómo, cuándo, dónde y por qué compra?, para lograr comprender el proceso de decisión de compra.

#### • **Segmentación del mercado y definición del mercado meta**

La mayor parte de las veces sucede que el proyecto no servirá a todos los consumidores de un determinado mercado. Los consumidores son muchos y con diversas necesidades, características y preferencias. Por lo tanto, al definir el público objetivo deberá determinarse el o los segmentos del mercado a los cuales se dirigirá la oferta del proyecto. En marketing, se denomina segmentación de mercado al proceso de dividir un mercado en grupos de consumidores que, debido a un conjunto de factores, responden de manera similar ante ciertos estímulos mercadotécnicos. La segmentación puede realizarse a partir de factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Una vez realizada la segmentación del mercado, se evalúa cada uno de los segmentos con el objetivo de seleccionar el mercado meta. El mercado meta es el conjunto de consumidores que comparten los deseos o las necesidades que la empresa ha decidido satisfacer. Definir el mercado meta o mercado objetivo significa decidir a qué segmento o segmentos estará dirigido nuestro negocio.

#### • **Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda es un elemento de vital importancia en cualquier proyecto, dado que sus resultados nos permitirán estimar el volumen de producción y calcular los ingresos esperados del negocio. Existen diversas técnicas de proyección que pueden clasificarse en dos grupos: métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

##### *1) MÉTODOS CUALITATIVOS*

Estos métodos, también denominados métodos subjetivos, brindan información de carácter cualitativo y son de gran utilidad cuando no existen suficientes datos históricos o cuando los métodos cuantitativos no pueden explicar por sí solos el comportamiento futuro de la demanda.

Dentro de los métodos cualitativos encontramos:

- **La opinión de expertos;**
- **Los pronósticos visionarios;**
- **La analogía histórica;**
- **La investigación de mercados.**

La opinión de expertos comprende metodologías que han sido ampliamente difundidas, principalmente el método Delphi y el consenso de panel. Ambas metodologías consisten en reunir a un grupo de expertos y someterlos a una

serie de cuestionarios. El principio de estas metodologías es que el razonamiento del grupo es mejor que el individual. La diferencia entre ellas es que en el método Delphi las respuestas son anónimas, para evitar el surgimiento de grupos dominantes. Por el contrario, en el consenso de panel no se ocultan las identidades de quienes emiten las opiniones.

El método de los pronósticos visionarios se utiliza en empresas en marcha y consiste en pedir al personal interno con experiencia y conocimiento de sus clientes que realice una estimación de la situación futura. Esta estimación será corregida por información recopilada que la respalde. Las desventajas de este método son la posible influencia dominante de las experiencias más recientes y la falta de unidades de medida que den exactitud a la estimación.

La analogía histórica es un método que parte de la suposición de que el mercado del proyecto puede comportarse de manera similar a otros mercados en el pasado. Este método tiene la desventaja de suponer que las variables que han determinado el comportamiento de un mercado serán las mismas y tendrán el mismo efecto sobre el mercado del proyecto en el futuro.

La investigación de mercados es un método sistemático que se vale del método científico y que, mediante encuestas aplicadas a muestras representativas de la población, experimentos, la observación de consumidores en mercados de prueba o de otras formas, es utilizado para evaluar y probar hipótesis acerca de mercados reales.

La investigación de mercados consta de cinco pasos:

- Definición del problema y los objetivos de la investigación.
- Elaboración del plan de la investigación.
- Recopilación de datos.
- Procesamiento y análisis de datos.
- Interpretación de los resultados de la investigación y elaboración del informe.

## 2) MÉTODOS CUANTITATIVOS

Los métodos cuantitativos son métodos que se basan en antecedentes cuantitativos que permiten realizar cálculos matemáticos para proyectar la demanda. El método más utilizado es la proyección de tendencias, que intenta predecir la demanda futura observando la tendencia de la demanda registrada:

a) En el pasado, considerando la cantidad demandada en función del tiempo, basando la proyección en el análisis de series de tiempo, o

b) en el presente, considerando diversos factores que pueden explicar el comportamiento de la demanda actual. Para ello se utilizan modelos causales, que se basan en el supuesto de que existe una relación de causa y efecto con otra/s variable/s; esto es, existe una o más variables que explican el comportamiento de la variable que se desea pronosticar.

#### • **Estimación de la participación de mercado**

Con la información recabada en el estudio de mercado, el último paso es estimar la participación de mercado del proyecto, para lo cual se elaborará una hipótesis debidamente fundamentada y con la especificación de los supuestos necesarios.

#### 5.1.2. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia requiere inicialmente de la identificación de aquellas empresas que actualmente ofrecen, o podrían ofrecer en el futuro, el producto o servicio de nuestro proyecto.

Existen distintos tipos de competidores, que pueden encuadrarse dentro de una de las siguientes categorías:

- a) Competencia directa: conformada por aquellas empresas que ofrecen los mismos productos y servicios que los ofrecidos por nuestro proyecto.
- b) Competencia indirecta: conformada por aquellas empresas que ofrecen productos o servicios que podrían sustituir los ofrecidos por nuestro proyecto ante un cambio en la demanda.
- c) Competencia potencial: aquellas empresas que en la actualidad no ofrecen nuestro producto pero que en un futuro podrían hacerlo.

Una vez identificadas las empresas competidoras, y con el objetivo de conocer y anticipar la posible reacción de las mismas ante la entrada de nuestro proyecto en el mercado, debemos obtener información acerca de los siguientes aspectos:

- ¿Dónde están ubicadas?**
- ¿Quiénes son sus clientes?**
- ¿Cómo y por qué compran sus productos?**
- ¿Cuál es su participación en el mercado?**
- ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?**
- ¿Cuáles son sus estrategias de marketing?**
- ¿Quiénes son sus proveedores?**
- ¿Qué canales de distribución utilizan?**

### **¿Cómo es la calidad de sus productos?**

### **¿Qué política de precios manejan?**

Con esta información tendremos una visión más amplia del escenario competitivo al cual se enfrentará nuestro proyecto. Sin embargo, puede resultar dificultoso conseguir esta información directamente de nuestros competidores, por lo tanto debemos considerar distintas alternativas para recabar la información necesaria, por ejemplo:

- Buscar información en guías comerciales, revistas especializadas u otras publicaciones, Internet, etc.;
- Contactar a los proveedores de la competencia;
- Visitar a los competidores en ferias comerciales;
- Hablar con los clientes de la competencia;
- Contactar a los empleados de la competencia.

#### 5.1.3. Análisis de los precios

Este análisis se centra en el estudio de la forma en que se fijan los precios y cómo una variación en los mismos podría afectar la demanda y oferta de nuestro producto o servicio.

El análisis incluye:

- El estudio de la evolución de los precios, con la identificación de los factores que han influido en las variaciones a lo largo del tiempo.
- El relevamiento de los precios actuales, incluyendo:
  - a) Los precios que maneja la competencia, las diferencias de precios existentes entre los competidores y la identificación de los factores que influyen en dichas diferencias;
  - b) Los precios internacionales, en el caso de bienes de exportación;
  - c) Los precios en los distintos niveles de intermediarios (mayoristas, minoristas, etc.).
- La identificación de factores que pudieran influir en los precios futuros.

#### 5.1.4. El análisis del mercado proveedor

El análisis del mercado proveedor consiste en realizar un estudio de las empresas que ofrecen los insumos necesarios en el proceso productivo del



proyecto. En este análisis deben considerarse tres factores esenciales: el precio, la calidad y la disponibilidad de los insumos. Estos tres factores afectarán principalmente los costos del proyecto.

En este análisis también deberán evaluarse otros aspectos de cada uno de los proveedores, tales como oportunidad y eficiencia en la entrega, servicio de venta y posventa, garantías, etc.

#### 5.1.5. El análisis del mercado distribuidor

El análisis del mercado distribuidor consiste en el estudio de las formas de las que se dispone para hacer llegar el producto al mercado consumidor. Este análisis debe comprender el estudio de los canales de distribución así como la distribución física, referida al almacenaje y al transporte del producto.

Un canal de distribución es la ruta que recorre el producto desde el productor hasta el consumidor final, pudiendo existir en el trayecto uno o más intermediarios. La longitud del canal dependerá de la cantidad de niveles de intermediarios que lo conformen.

En base a la cantidad de intermediarios que la empresa usará en cada nivel, existen tres estrategias de distribución: la distribución intensiva, la distribución selectiva y la distribución exclusiva. La **distribución intensiva** se da cuando el productor vende al mayor número posible de negocios dentro de cada nivel, intentando que su producto se encuentre en todos los puntos de venta posibles. Generalmente es el caso de los bienes básicos o los productos de consumo masivo. La **distribución selectiva** se da cuando el productor elige unos pocos intermediarios dentro de cada nivel para distribuir su producto. Este tipo de distribución permite que el productor tenga mayor control sobre el producto y menor costo que utilizando la distribución intensiva. La **distribución exclusiva** se da cuando el productor selecciona un solo intermediario para la distribución de su producto.

Una vez diseñado el canal de distribución, la organización debe proceder a seleccionar, motivar y evaluar a los intermediarios que formarán parte de él.

La selección de los intermediarios requiere del análisis y la evaluación de cada uno de ellos: sus características, la capacidad y disposición para realizar las tareas que deben hacerse, el contacto con los clientes, la reputación, aspectos referentes al almacenaje y condiciones de crédito, etc.

El productor deberá ponerse de acuerdo con los intermediarios miembros del canal en cuanto a política de precios, condiciones de venta y responsabilidades que tendrá cada uno.

La motivación a los intermediarios es un elemento muy importante, dado que del éxito de los miembros del canal dependerá el éxito del canal en su

conjunto. Philip Kotler nos recuerda que la empresa no sólo debe vender por el intermediario, sino que también le debe vender al intermediario. El productor podrá ofrecer márgenes más atractivos, tratos especiales y descuentos por exhibidores, entre otros beneficios.

Por último, la organización deberá evaluar regularmente el desempeño de los intermediarios, examinando diversos factores, tales como el tiempo de entrega al cliente, cuotas de ventas, etc.

En el análisis de la distribución también deben tenerse en cuenta aspectos relacionados con la distribución física; ésta se compone de las actividades que se desarrollan durante el recorrido del producto desde el productor hasta el consumidor, entre ellas, el manejo de materiales, el almacenaje y el transporte del producto.

## **5.2 El estudio Técnico**

Este estudio tiene como finalidad determinar la viabilidad técnica del proyecto, y para ello deberá resolver preguntas referentes a cuánto, cómo, dónde, cuándo y con qué producir lo que se desea.

De este estudio suelen surgir los principales costos e inversiones del proyecto y, por lo tanto, es determinante la valoración económica de todas sus variables técnicas.

Los objetivos principales de este estudio son:

- Determinar el tamaño del proyecto, esto es, el nivel de producción óptimo.
- Determinar la localización óptima del proyecto.
- Determinar la tecnología más eficiente.
- Determinar los requerimientos técnicos del proyecto.
- Determinar los costos tecnológicos del proyecto.

El estudio técnico comprende: la descripción y análisis del proceso productivo, el análisis del tamaño, el análisis de la localización y la especificación de los requerimientos técnicos del proyecto.

### **5.2.1. Proceso productivo**

El proceso de producción es aquel en el cual se transforman insumos en productos acabados, mediante la intervención de cierta tecnología, mano de obra y materiales. Del análisis del proceso productivo se obtendrá la función de producción óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Esto requerirá del estudio y consideración de diversas alternativas con distintas combinaciones de factores de producción, que a su vez tendrán repercusiones en los montos de las inversiones, costos e ingresos del proyecto. Entonces, la función de producción se determinará a partir del estudio técnicoeconómico de la tecnología y factores disponibles.

### 5.2.2. Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se define como su capacidad instalada y se mide a través del volumen de producción anual. La importancia de la determinación del tamaño del proyecto está dada por la incidencia que tendrá sobre las inversiones y los costos de operación, así como sobre los ingresos por ventas.

La determinación del tamaño dependerá de una variedad de factores, entre ellos:

**LA DEMANDA:** Éste es uno de los principales factores condicionantes del tamaño del proyecto. Si el proyecto enfrenta una demanda creciente, deberá considerarse la capacidad de la planta requerida a largo plazo. Esto significará el diseño de una planta de mayores dimensiones que las que inicialmente fueran necesarias, o bien, el diseño de un plan de ampliaciones a lo largo del tiempo, acompañando el aumento de la demanda.

**LA TECNOLOGÍA:** La tecnología necesaria para la elaboración del producto incidirá en las inversiones y en los costos de producción. Muchas veces sucede que una cierta tecnología exige una cantidad mínima a ser producida para que se justifique su aplicación, debido a sus costos elevados.

**LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS:** El proyecto no podrá producir el volumen de producción deseado si no cuenta con la materia prima necesaria para el proceso productivo. Para que ello no suceda, deberá asegurarse la disponibilidad de los insumos necesarios, tanto en la cantidad como en la calidad deseada. Por lo tanto, será importante conocer quiénes son los proveedores de insumos, su capacidad productiva, cotizaciones, etc.

**EL FINANCIAMIENTO:** Por último, el tamaño del proyecto dependerá de los recursos financieros de la organización, referidos tanto al aporte de recursos propios como al acceso a fuentes de financiamiento.

El tamaño del proyecto se considera óptimo cuando opera con los menores costos o con la máxima rentabilidad posible. Para determinar el tamaño óptimo es necesario tener en cuenta la relación preciovolumen, debido al efecto de la elasticidad de la demanda, y la relación costo-volumen, por las economías o deseconomías de escala que pudieran existir en el proceso productivo.

**Las economías de escala** se presentan cuando, al aumentar el volumen de producción, los costos e inversiones no aumentan en la misma proporción, sino que lo hacen en una proporción menor. Lo contrario sucede cuando existen **deseconomías de escala**, es decir los costos e inversiones aumentan más que proporcionalmente al aumentar el volumen de producción.

### 5.2.3. Localización del proyecto

La localización adecuada de la empresa podrá significar el éxito del proyecto, y una localización inadecuada, el fracaso del mismo. Por lo tanto, la decisión acerca de la localización del proyecto deberá tomarse habiéndose realizado un detenido análisis. Esta decisión se verá influenciada principalmente por los siguientes factores:

- Costos de transporte;
- Cercanía al mercado;
- Cercanía a las fuentes de insumos;
- Condiciones climáticas;
- Políticas impositivas;
- Disponibilidad y costos de mano de obra;
- Comunicaciones;
- Precio de la tierra;
- Financiamiento.

La elección de la localización consta de dos etapas: la elección de la macrolocalización, esto es, la región o zona adecuada, por ejemplo, rural o urbana; y la elección de la microlocalización, que implica, dentro de la zona elegida anteriormente, la definición puntual del lugar para el proyecto. En algunos casos puede ser distinta la localización de la planta productiva y la de las oficinas administrativas.

### 5.2.4. Requerimientos técnicos

Dentro del estudio técnico debe incluirse la especificación de los requerimientos tecnológicos, de insumos, de mano de obra y de obras físicas, necesarios para la puesta en marcha y operación del proyecto. La importancia de sistematizar esta información radica en que un error en la consideración de los requerimientos técnicos puede tener graves consecuencias sobre la estimación de los costos del proyecto y, por ende,

sobre la viabilidad económica del mismo. Aquí, entonces, corresponde confeccionar un balance para cada uno de los siguientes tipos de requerimientos:

- **Requerimientos tecnológicos:** Se trata de la descripción y especificación de la tecnología necesaria para la elaboración del producto. Es recomendable realizar un cuadro con información sobre las cantidades, costos, vida útil y valor de desecho de cada una de las maquinarias y equipos que han sido especificados, y un calendario de reinversiones, en el que se deben incluir: a) las inversiones previstas para la compra de nuevos equipos; b) las inversiones previstas para el reemplazo de equipos; y c) los ingresos por la venta de los equipos que son reemplazados.
- **Requerimientos de insumos:** Es la especificación de las materias primas, materiales e insumos que se requieren para la elaboración del producto. Aquí se identificarán y cuantificarán tanto los insumos que formarán parte del producto acabado (por ejemplo, materias primas y envases), así como insumos generales (por ejemplo, energía eléctrica).
- **Requerimientos de mano de obra:** Es recomendable realizar un balance de personal especificando la mano de obra, tanto directa como indirecta, necesaria para la operación del proyecto, y las remuneraciones implicadas.
- **Requerimientos de obras físicas:** Comprende la especificación de las inversiones en terrenos, construcciones edilicias e instalaciones. Corresponde aquí elaborar un balance de obras físicas, detallando dimensiones, unidad de medida, y costos asociados a ellas.

### **5.3 El estudio organizacional**

En este estudio se analizan las principales variables organizacionales, cuya definición es de gran importancia dado que determinarán en gran parte el éxito del proyecto en las etapas de implementación y operación. Aquí deben considerarse tanto los aspectos legales como los aspectos funcionales de la organización. De esta forma, el estudio organizacional proporcionará información elemental para el tratamiento impositivo y para el cálculo del costo de la mano de obra calificada.

- **La naturaleza jurídica de la empresa**

Al inicio del estudio, debe determinarse primeramente la naturaleza de la empresa, esto es, el encuadre jurídico en alguna de las distintas formas de asociación que la ley establece (Ley de Sociedades Comerciales), mencionando las características relevantes referentes a la constitución de la misma.

- **La estructura organizacional**

La estructura organizacional establece la división, agrupación y coordinación de las actividades desarrolladas en una organización. Cada proyecto tiene características particulares que requieren de una estructura organizacional determinada para su óptimo funcionamiento. La estructura organizacional adoptada incidirá en las inversiones y los costos de operación del proyecto. En este estudio deberá definirse aquella estructura que permita alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto con la mayor eficiencia posible.

- **Elementos de la estructura**

Toda estructura organizacional se compone de seis elementos:

**Especialización del trabajo:** Es el grado en el que las tareas están divididas en los puestos de trabajo. El concepto de especialización del trabajo se hizo popular gracias al aporte de Henry Ford, quien descubrió que cada uno de sus trabajadores podía producir más automóviles si se le asignaba una tarea sencilla y repetitiva (se especializaba), que si debía realizar varias tareas dentro del proceso productivo.

**Departamentalización:** Es la base sobre la que se agrupan los puestos de trabajo para poder coordinar las tareas. La departamentalización puede ser:

- a) Funcional, agrupando las actividades en departamentos según las principales funciones desarrolladas dentro de la empresa (ventas, producción, finanzas);
- b) Por producto, agrupando las actividades según los productos o servicios que produce la organización (en un hospital, por ejemplo, radiología, cirugía, pediatría);
- c) Territorial o geográfica, agrupando las actividades de acuerdo con la ubicación en la cual se desempeñará el trabajo;
- d) Por clientela, utilizando un criterio de agrupación en base a las características de los clientes; y
- e) Matricial, en la que se combinan modelos de departamentalización por funciones y por proyectos o productos.

**Cadena de mando:** Es la línea de autoridad que se extiende desde la cima hasta el último puesto de trabajo dentro de la organización. Ésta define a quién informan los individuos y los grupos.

**Tramo de control:** Es la cantidad de personas que tiene a cargo un gerente y determina en gran medida la cantidad de niveles jerárquicos que tiene la organización.

**Centralización:** Es el grado en el que la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización. Por el contrario, la descentralización

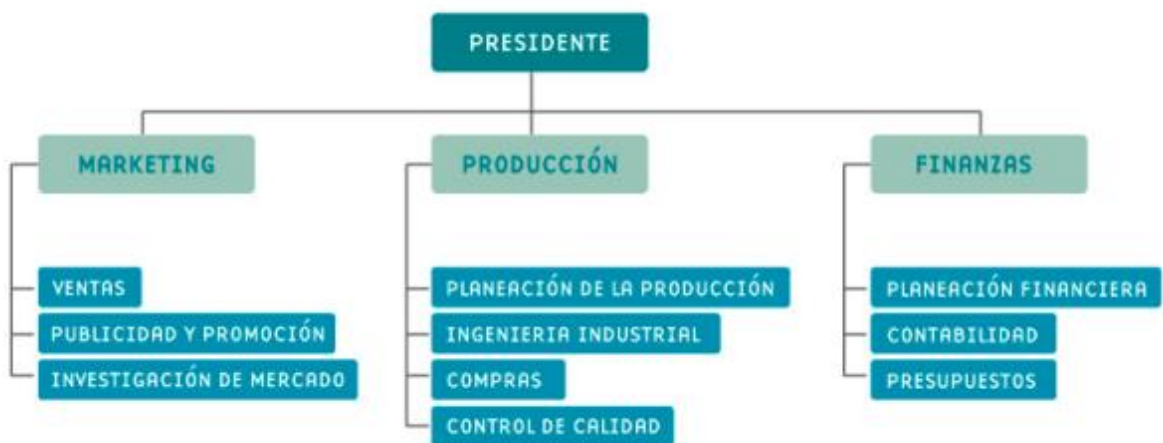
implica la delegación de la toma de decisiones a los niveles más bajos de la organización.

**Formalización:** Es el grado de estandarización de los puestos de trabajo. En las empresas en las que existe una alta formalización, existen manuales de procedimientos y normas y reglas explícitas que el trabajador debe cumplir en su puesto.

- **El organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional. Es una herramienta que permite visualizar rápidamente las distintas áreas, los niveles jerárquicos, las líneas de supervisión y los canales formales de comunicación existentes en la organización. Los organigramas adoptarán distintas formas dependiendo del tipo de estructura y características que posea la organización.

Ejemplo: Organigrama de una estructura con departamentalización funcional



## **5.4 El estudio legal**

Todo proyecto se desenvuelve en un marco legal que condiciona la ejecución y operación del mismo, generando efectos económicos que se traducen en costos o beneficios. Por ejemplo, si existen restricciones legales a la localización del proyecto, ello podrá incidir directamente en los costos de transporte.

La legislación laboral determinará las condiciones de contratación del personal, las escalas salariales y los beneficios sociales correspondientes. Además pueden existir organizaciones gremiales que establezcan mayores beneficios que los previstos por la ley.

La legislación tributaria vigente determinará los impuestos que debe pagar el proyecto en su etapa de operación, por ejemplo, impuestos generales como el Impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado o el Impuesto a los Ingresos Brutos. También pueden existir impuestos específicos para ciertas actividades económicas, por ejemplo, el impuesto al cigarrillo. Por otro lado, pueden existir zonas francas, territorios delimitados de un país que gozan de ciertos beneficios tributarios: la fabricación o importación de ciertos productos no está obligada a pagar ciertos impuestos.

Otras regulaciones que deben tenerse en cuenta son: regulaciones del mercado, tales como leyes antidumping, antimonopolio, etc.; regulaciones ambientales y normas de calidad, entre otras.

### **5.5 El estudio económico financiero**

El análisis económico financiero es un estudio que tiene como principal objetivo reunir toda la información obtenida en los análisis previos (principalmente en los estudios de mercado, técnico y organizacional), para convertirla en términos monetarios y construir un modelo que será utilizado para evaluar la conveniencia del proyecto: este modelo es el Flujo de Fondos.

El flujo de fondos es una proyección que nos proporciona la información necesaria para saber si nuestro proyecto es rentable y, en el caso de requerir financiamiento, nos permite demostrar que tendremos la capacidad para atender los compromisos financieros.

Veamos a continuación algunos conceptos elementales para poder construir correctamente un flujo de fondos.

Dos premisas elementales: el criterio de incrementalidad y el criterio de lo percibido

Al construir un flujo de fondos debemos cumplir dos premisas elementales: Los ingresos y egresos relevantes son los incrementales. Esto quiere decir que en el flujo de fondos debemos incluir solamente aquellos ingresos y egresos que ocurrirían únicamente si se llevara a cabo el proyecto.

Supongamos que una empresa en marcha decide lanzar al mercado un nuevo producto. ¿Qué ingresos y costos deberá incluir la empresa al construir el flujo de fondos de su nuevo proyecto? Los ingresos por la venta del nuevo producto son ingresos incrementales, porque si el proyecto no se llevara a cabo dichos ingresos no existirían. Un costo incremental sería el costo de los insumos necesarios para fabricar el producto en cuestión. ¿Pero qué sucede con la cuenta de teléfono que debe pagar la empresa? Éste será un gasto que la empresa deberá afrontar independientemente de lo que suceda con



el nuevo proyecto, por lo tanto no es un costo incremental y no deberá incluirse en el flujo de fondos.

La construcción del flujo de fondos se rige por el criterio de lo percibido. Esto significa que el flujo de fondos debe reflejar el momento exacto en el que ocurren los ingresos y los egresos. Esta premisa es la que diferencia a un flujo de fondos de cualquiera de los estados contables, los que suelen registrarse por el criterio de lo devengado.

Por ejemplo, si analizamos el balance mensual de una empresa, veremos que los sueldos de los empleados correspondientes a, digamos, el mes de marzo, son consignados como sueldos devengados en el balance de dicho mes, independientemente de si efectivamente han sido pagados o no. En cambio, al construir un flujo de fondos, los pagos deben figurar en el momento en el que efectivamente son realizados; si los sueldos correspondientes al mes de marzo son efectivamente pagados en abril deben figurar como egreso en el mes de abril.

#### 5.5.1 Los ingresos del proyecto

Los principales ingresos de un negocio son los ingresos por la venta del/los producto/s. Los ingresos por ventas se obtienen simplemente multiplicando el precio del producto por las unidades del producto que se espera vender. Sin embargo, en algunos proyectos pueden existir otros tipos de ingresos que deben incluirse en el flujo de fondos.

Puede ocurrir, por ejemplo, que la implementación de un determinado proyecto provoque un ahorro de costos para la organización que lo lleva a cabo. En tal caso, dicho ahorro deberá ser considerado como un ingreso del proyecto.

Lo mismo sucede si se prevé, en algún momento dentro del horizonte de planeamiento, la venta de algún activo (por ejemplo, una máquina vieja que será reemplazada por otra más nueva). El ingreso por la venta de dicho activo debe incluirse como ingreso en el flujo de fondos.

#### 5.5.2 Los costos del proyecto

Los costos pueden clasificarse en costos fijos y costos variables, dependiendo del comportamiento que muestren ante variaciones en el volumen de producción.

**Los costos variables** aumentan a medida que el volumen de producción aumenta y disminuyen cuando el volumen de producción disminuye. En el caso de una empresa que produce bebidas, por ejemplo, uno de los

principales insumos serán las botellas. Cuanta más bebida se produzca, más botellas se necesitarán para envasarla y, por ende mayor será el costo, debido al incremento en la cantidad de botellas.

**Los costos fijos**, en cambio, son aquellos que permanecen inalterables independientemente del volumen de producción. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos de los gerentes de la empresa. Dicho gasto será el mismo cualquiera sea el nivel de producción de la empresa.

La sumatoria de los costos fijos (CF) más los costos variables (CV) conforman el costo total (CT) del proyecto.

### **Costos de oportunidad**

Un concepto de suma importancia cuando se está evaluando un proyecto es el de costo de oportunidad, que se define como el beneficio máximo al que se está renunciando por haber elegido una alternativa en vez de otra. En otras palabras, es el valor de los recursos en la mejor alternativa descartada.

Todo recurso tiene su costo de oportunidad, para conocerlo debemos preguntarnos ¿qué uso alternativo tendría el recurso en caso de no emplearlo en el proyecto? Para aclarar el concepto veamos un ejemplo. Supongamos una empresa en marcha que posee un galpón que por el momento se encuentra ocioso. Esta empresa está estudiando un proyecto que implica la utilización de dicho galpón. Al construir el flujo de fondos uno estaría tentado a considerar que el galpón no tiene costo, dado que es propiedad de la empresa. Sin embargo, la empresa podría alquilarlo si deseara; éste sería un uso alternativo. Al decidir ocuparlo para el proyecto, la empresa estará renunciando a los beneficios que ganaría con dicho alquiler. Por lo tanto, el costo de oportunidad del galpón será igual a la suma que la empresa hubiera percibido por alquilarlo; y dicho costo de oportunidad debe imputarse como un costo más dentro del flujo de fondos del proyecto.

Es importante estar atentos a estos costos, que muchas veces no son tan evidentes, pero que pueden impactar de forma significativa en el flujo de fondos de nuestro proyecto.

### **Costos hundidos**

Así como debemos estar atentos a no olvidar incluir los costos de oportunidad, también debemos tener cuidado de no incluir costos que no sean relevantes en nuestro estudio. Es el caso, por ejemplo, de los costos hundidos.

Los costos hundidos son costos en los que ya se ha incurrido y por lo tanto no son relevantes para el flujo de fondos del proyecto, dado que no se podrían evitar aunque el proyecto no se realizara. Si el emprendedor contrata a un consultor de marketing para realizar un estudio de mercado, los honorarios de dicho consultor no deberán incluirse en el flujo de fondos como un costo,

dado que será una erogación que el emprendedor realice independientemente de la decisión que luego tome con respecto a su inversión en el proyecto. Recordemos que una de las premisas elementales al construir flujos de fondos nos dice que debemos incluir sólo los ingresos y costos que ocurrirían si el proyecto se llevara a cabo, es decir, los incrementales.

### 5.5.3 Las inversiones del proyecto

La iniciación de cualquier negocio implica invertir recursos. La mayor parte de las inversiones son realizadas antes de la puesta en marcha del proyecto, sin embargo, pueden existir inversiones durante la operación del proyecto. Entonces, dependiendo del momento en el que ocurra, podemos distinguir entre inversión inicial y las **inversiones durante la operación**.

**La inversión inicial** figura en el flujo de fondos como un egreso en el año cero y se compone de tres tipos de inversiones: inversión en activos fijos, inversión en activos intangibles o diferidos e inversión en capital de trabajo.

- **La inversión en activos fijos** es la inversión realizada en bienes tangibles, tales como terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc., que se utilizarán en el proceso productivo o que servirán de apoyo a la operación normal del proyecto.
- **La inversión en activos intangibles** es la inversión realizada en bienes inmateriales, tales como marcas, patentes de invención, licencias, etc., necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- **La inversión en capital de trabajo** equivale al monto necesario para financiar los costos del proyecto hasta que el emprendimiento comience a generar ingresos; es decir, hasta el momento en que se reciban los ingresos por la venta del producto. Para clarificar el concepto, supongamos que nuestro proyecto se pone en marcha en el mes de abril del corriente año y que estaremos en condiciones de realizar la primera venta en el mes de julio del mismo año. El proyecto deberá mantenerse sin ingresos operativos durante 3 meses y afrontando los gastos correspondientes a los insumos necesarios para la producción del producto, los salarios de los empleados y demás costos. El dinero para hacer frente a dichas erogaciones debe encontrarse disponible y, por lo tanto, constituye una inversión más que debe realizarse antes de poner en marcha el proyecto.

### 5.5.4 El flujo de fondos (cash flow)

El flujo de fondos es un esquema (en forma de cuadro) de los ingresos y egresos esperados a lo largo de la vida del proyecto, generalmente dividido

en períodos anuales. La estructura general de un flujo de fondos es la siguiente:

+ INGRESOS				
- COSTOS VARIABLES				
- COSTOS FIJOS				
- DEPRECIACIONES				
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
- IMPUESTOS A LAS GANANCIAS				
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS				
+ DEPRECIACIONES				
- INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS				
- INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES				
- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO				
+ VALOR DE DESECHO				
FLUJO DE FONDOS				

### Las depreciaciones

Las depreciaciones son gastos denominados no desembolsables. Esto significa que no son egresos reales, pero se incorporan como egresos en el flujo de fondos porque tienen un efecto impositivo. La ley permite calcular la depreciación devengada de los activos de una empresa y deducirlo de las ganancias, con lo cual se reduce el impuesto a las ganancias que dicha empresa debe pagar. Entonces, al confeccionar el flujo de fondos, el procedimiento es: restar las depreciaciones devengadas de los activos en cuestión, calcular el impuesto a las ganancias, calcular el resultado después del impuesto a las ganancias y volver a sumar las depreciaciones. Con esto, el flujo de fondos logra captar el efecto impositivo generado por las depreciaciones.

### El horizonte de planeamiento

La construcción de un flujo de fondos implica la determinación de un horizonte de planeamiento, también denominado horizonte explícito, que se define como la cantidad de períodos que conforman la proyección. La definición del horizonte de planeamiento tiene que ver con las características

del proyecto, sin embargo, es usual utilizar un horizonte de planeamiento de 10 años.

### **El valor de desecho**

Como se ha mencionado anteriormente, la construcción de un flujo de fondos implica la determinación de un horizonte de planeamiento, es decir, determinar por cuántos períodos se va a realizar la proyección. El hecho de que se realice la proyección a, por ejemplo, 10 años, no implica que el proyecto llegue a su fin al décimo año.

Muchos proyectos tendrán una vida más larga que el horizonte de planeamiento explícito utilizado para proyectar el flujo de fondos. ¿Cómo podemos incluir en nuestra proyección lo que ocurre luego del horizonte explícito? Si el proyecto luego del horizonte explícito sigue generando ganancias, ¿cómo puede considerarse el flujo de fondos del proyecto?

Para reflejar lo que sucede con el proyecto luego del horizonte explícito, resulta necesario calcular el **valor residual o valor de desecho** del proyecto. No hacerlo significa que al cabo del horizonte explícito el proyecto quedará abandonado.

Para hacerlo, primeramente debemos preguntarnos si el proyecto continuará o concluirá al cabo del horizonte explícito. En el primer caso tenemos dos alternativas: a) el proyecto continúa por una cantidad de años determinada; o b) el proyecto continúa "eternamente". En cualquiera de los dos casos corresponde calcular el valor de continuidad del proyecto e incorporarlo en el flujo de fondos como un ingreso en el último período del horizonte explícito. En el segundo caso, si el proyecto concluye al finalizar el horizonte explícito, debe calcularse el valor del cierre del proyecto, incluyendo todos los ingresos y costos asociados. De la misma forma que en el caso anterior, este valor debe incluirse como un ingreso en el último período del flujo de fondos.

**En este manual no se ahondará en los métodos para el cálculo del valor residual. El lector puede consultar bibliografía sobre formulación y evaluación de proyectos para profundizar en el tema.**

### **El flujo de fondos con financiamiento de fuentes externas**

Si se piensa financiar parte del proyecto con un préstamo, por ejemplo, de un banco, en el flujo de fondos deberán incluirse:

1) **El préstamo obtenido.** Dicho monto deberá figurar como ingreso en el momento en el que se recibe (como generalmente se pide para financiar la inversión inicial, figura casi siempre en el momento cero);

2) **Los intereses devengados.** Los intereses son deducibles de impuestos, con lo cual, al igual que en el caso de las depreciaciones, se restarán primero para calcular la utilidad bruta. Sin embargo, y a diferencia de las depreciaciones, los intereses sí son un egreso real, con lo cual no vuelven a sumarse luego de haber calculado el impuesto.

3) **La devolución del préstamo.** Por último, y luego de haber calculado la utilidad después de impuestos, debe incluirse como egreso el capital amortizado en cada período.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
+ INGRESOS				
- COSTOS VARIABLES				
- COSTOS FIJOS				
- DEPRECIACIONES				
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
- IMPUESTOS A LAS GANANCIAS				
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS				
+ DEPRECIACIONES				
- INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS				
- INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES				
- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO				
+ VALOR DE DESECHO				
FLUJO DE FONDOS				

## **6 – LA EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO**

### **6.1 Conceptos Elementales**

**Evaluar un proyecto consiste en comparar los costos y beneficios asociados a éste, para determinar si es conveniente invertir recursos en el proyecto, teniendo en cuenta los usos alternativos que pueden tener dichos recursos.**

#### **El valor del dinero en el tiempo**

Para llevar a cabo la evaluación de un proyecto con los criterios que veremos a continuación, es necesario comprender un principio fundamental en la teoría financiera: un peso recibido hoy no vale lo mismo que un peso recibido en el futuro. ¿Por qué? Por un sencillo motivo: si yo poseo ese peso hoy estaría en condiciones de invertirlo y ganar un rendimiento a lo largo del tiempo. Si yo recibo ese peso en el futuro me habré perdido el rendimiento que ese peso habría generado.

A la luz de este concepto, cualquier inversor exigirá una suma determinada en concepto de retorno recibido por invertir su dinero; dicho de otra forma, un premio por esperar. Dicha suma se denomina interés. Matemáticamente, el interés de una operación financiera es el valor absoluto que surge de multiplicar el capital invertido por una determinada tasa de interés.

#### **Valor actual**

En matemáticas financieras existe una operación que se denomina “actualización”, que consiste en convertir un valor futuro en su equivalente al momento presente. Mediante una operación de este tipo podemos, por ejemplo, conocer el capital que habrá generado cierto monto en el futuro, a una determinada tasa de interés. En ese caso, actualizar el monto de dinero obtenido al final de la operación implica “extraer” el interés que fue generando el capital invertido a lo largo del tiempo, partiendo del monto que se obtiene al final de la operación (valor futuro) y llegando al capital invertido inicialmente (valor actual).

#### **El costo del capital**

Las operaciones de actualización, y, específicamente, los criterios de evaluación de proyectos que consideran el valor del dinero en el tiempo, requieren el establecimiento de una tasa de interés que será utilizada como tasa de descuento o tasa de corte.

La tasa de descuento es una tasa de referencia utilizada para tomar decisiones de inversión y representa el costo de oportunidad del capital: así como una empresa debe considerar el costo de oportunidad del galpón

ocioso que desea utilizar en el proyecto, el inversor debe considerar el costo de oportunidad del dinero que tiene intenciones de invertir en el proyecto.

**El costo de oportunidad del capital es la rentabilidad a la que está renunciando el inversor por invertir en el proyecto que se está evaluando, en vez de invertir en una alternativa comparable.**

El costo de oportunidad del capital, entonces, es el mínimo retorno que exige el inversor por invertir su dinero. Así, por ejemplo, el inversor puede decidir que invertirá en un determinado proyecto sólo si éste, como mínimo, genera una ganancia del 15%. Esto quiere decir que el inversor tiene la posibilidad de invertir su dinero en una alternativa que rinde el 15% y sólo renunciará a invertir en dicha alternativa si encuentra otra que le ofrece una rentabilidad mayor.

En caso de que el proyecto estuviera financiado en parte con préstamos de terceros, la tasa de descuento será un promedio ponderado del costo de oportunidad del capital propio y el costo de la deuda. En este caso, el costo de la deuda estará representado por la tasa de interés exigida por los acreedores, es decir, la tasa de interés del préstamo.

## **6.2 Criterios de evaluación de proyectos**

### **6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)**

Este método consiste en actualizar los flujos de fondos del proyecto en cuestión y descontarlos a una determinada tasa de interés (que represente el costo del capital), para obtener su equivalente en el presente y comparar dicho valor con el valor de la inversión. Es decir, se comparan los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo. La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = \bullet \frac{FN - I}{(1 + i)^n}$$

**Donde:**

FN = Es el flujo de caja neto de cada año

I = Es la inversión inicial

i = Es la tasa de interés

n = Es el número de períodos

Un proyecto será aceptado si la sumatoria de los flujos de fondos descontados a la tasa mínima aceptable supera el monto de la inversión. Entonces, la regla de decisión de este método es:



**Si  $VAN > 0$ , el proyecto es aceptado**

**Si  $VAN < 0$ , el proyecto es rechazado**

El hecho de que el VAN sea positivo significa que el proyecto que está siendo evaluado supera las ganancias que el inversor exige como mínimo para invertir en el proyecto. Si el VAN fuera igual a cero significaría que el proyecto rinde exactamente lo que el inversor exige como mínimo.

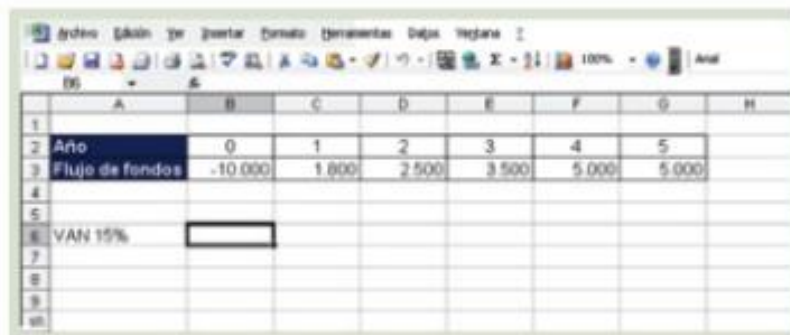
Ejemplo: Un proyecto, que requiere una inversión inicial de \$ 10.000, generará en los primeros cinco años el siguiente flujo de fondos: 1.800, 2.500, 3.500, 5.000, 5.000. Si la tasa de descuento es % 15, ¿cuál es el VAN del proyecto?

$$VAN = \underbrace{\frac{1.800}{(1+0,15)^1} + \frac{2.500}{(1+0,15)^2} + \frac{3.500}{(1+0,15)^3} + \frac{5.000}{(1+0,15)^4} + \frac{5.000}{(1+0,15)^5}}_{\text{Valor Actual de los flujos netos del proyecto}} - \underbrace{10.000}_{\text{Inversión inicial}}$$

$$VAN = 1.101,53$$

En este caso, como el VAN es mayor que cero, resulta conveniente invertir en el proyecto. El resultado del VAN puede interpretarse como la suma adicional que recibirá el inversor por encima del rendimiento que éste exige para invertir en el proyecto.

- 1) Podemos realizar de forma sencilla el cálculo del VAN con la ayuda de una planilla de cálculos como el Excel. Si tenemos el Flujo de Fondos del ejemplo anterior, el primer paso es posicionarnos en la celda en la cual queremos que aparezca el resultado (en nuestro ejemplo la celda B6).



	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	Año	0	1	2	3	4	5	
3	Flujo de fondos	-10.000	1.800	2.500	3.500	5.000	5.000	
4								
5								
6	VAN 15%							
7								
8								
9								
10								

- 2) Luego desplegamos el menú Insertar y elegimos la opción Insertar función. Se abrirá un cuadro de diálogo como el siguiente:



- 3) Seleccionamos dentro de las categorías de funciones, la categoría financieras. Y dentro de dicha categoría seleccionamos la función VNA. Se abrirá una nueva ventana en la que debemos indicar la tasa de descuento (en nuestro ejemplo 15%) y los valores del flujo de fondos de cada período (Valor1 = 1800; Valor2 = 2500; etc.).



- 4) Presionamos Aceptar y aparecerá, en la celda que habíamos seleccionado inicialmente, el resultado del flujo de fondos descontado a la tasa de descuento indicada. Sin embargo, para obtener el VAN debemos aún restarle la inversión inicial (esto porque la función VAN del Excel no la considera).

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Año	0	1	2	3	4	5
3	Flujo de fondos	-10.000	1.800	2.500	3.500	5.000	5.000
4							
5							
6	VAN 15%	\$ 1.101,53					
7							





- 3) Al presionar Aceptar, tendremos el valor de la TIR en la celda previamente seleccionada.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	Año	0	1	2	3	4	5	
3	Flujo de fondos	-10.000	1.800	2.500	3.500	5.000	5.000	
4								
5								
6	VAN 15%	\$ 1.501,53						
7	TIR	18,79%						
8								

En este ejemplo, utilizando el criterio de evaluación de la tasa interna de retorno, el proyecto se acepta, dado que la TIR (18,79%) resulta superior al costo de oportunidad del capital (15%).

### 6.3 Caso práctico

Se está estudiando la conveniencia de implementar un proyecto de producción y comercialización de un determinado producto. En base al estudio de mercado realizado se estima posible vender 12.000 unidades al año, a un precio de venta de \$ 35. El costo variable unitario es de \$12 y los costos fijos, que incluyen gastos administrativos y de comercialización, ascienden a \$ 75.000 al año.

Las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento del proyecto se detallan a continuación:

- Inversión en obras físicas: \$ 250.000

- Inversión en maquinarias: \$ 180.000
- Inversión de capital de trabajo: equivalente a dos meses de los costos totales

Las obras físicas se deprecian en 40 años y las maquinarias en 10 años. La tasa de impuesto a las ganancias es del 35% y el horizonte de planeamiento a 10 años, suponiendo que el proyecto continúa "eternamente".

Sabiendo que la tasa de descuento es del 18%, calcular el VAN y la TIR del proyecto.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS		420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000
COSTOS VARIABLES		-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000
COSTOS FIJOS		-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
DEPRECIACIONES		-24.250	-24.250	-24.250	-24.250	-24.250	-24.250	-24.250	-24.250	-24.250	-24.250
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		176.750	176.750	176.750	176.750	176.750	176.750	176.750	176.750	176.750	176.750
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-61.863	-61.863	-61.863	-61.863	-61.863	-61.863	-61.863	-61.863	-61.863	-61.863
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-114.888	-114.888	-114.888	-114.888	-114.888	-114.888	-114.888	-114.888	-114.888	-114.888
DEPRECIACIONES		24.250	24.250	24.250	24.250	24.250	24.250	24.250	24.250	24.250	24.250
INVERSIÓN EN OBRAS FÍSICAS	-250.000										
INVERSIÓN EN MAQUINARIAS	-180.000										
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-38.500										
VALOR DE DESECHO											772.986
FLUJO DE FONDOS	-468.500	136.138	136.138	136.138	136.138	136.138	136.138	136.138	136.138	136.138	912.124

TASA DE DESCUENTO	18 %	VAN	306.486,11	TIR	31,27 %
-------------------	------	-----	------------	-----	---------

¿Cuáles son las conclusiones de la evaluación de este proyecto?

**El VAN resulta ser mayor que cero, con lo cual, según este criterio, resulta conveniente invertir en el proyecto. La TIR es mayor que la tasa de descuento o costo de oportunidad del capital, lo cual también nos indica que es conveniente invertir en el proyecto.**

## 7 - ANÁLISIS DEL RIESGO DEL PROYECTO

La construcción del flujo de fondos de un proyecto requiere que se estimen valores para cada una de las variables que intervienen en él, por ejemplo, el precio de venta, los costos de materiales, de mano de obra, etc. Al realizar la proyección se establece un valor para cada variable, el que creemos más probable. Sin embargo, en el futuro, por la influencia de diversos factores incontrolables, los valores reales que tomen las variables pueden diferir de los valores estimados en nuestra proyección. Puede suceder que el costo de un determinado insumo sea mayor o que no logremos vender el número exacto de unidades del producto que habíamos proyectado. Al variar los valores de las variables proyectadas el flujo de fondos será distinto, y, por ende, la rentabilidad del negocio también lo será. Esta variación es lo que se conoce como el riesgo del proyecto, esto es, la probabilidad de que el resultado (la rentabilidad del proyecto) sea distinto al esperado.

Realizar el análisis del riesgo del proyecto implica:

- 1) Realizar análisis de sensibilidad;**
- 2) Realizar análisis de escenarios;**
- 3) Realizar análisis cuantitativo del riesgo.**

### 7.1 Análisis de sensibilidad

Una forma sencilla de considerar las posibles variaciones en los valores de las variables y su impacto en la rentabilidad del negocio, es realizar un análisis de sensibilidad. El análisis de sensibilidad consiste en estudiar cuán sensible es el indicador de rentabilidad utilizado para evaluar el proyecto (por ejemplo, el VAN), al variar los valores de las distintas variables que componen el flujo de fondos (por ejemplo, el precio de venta del producto).

Ejemplo

Para realizar el análisis de sensibilidad se construye, para cada una de las variables, un cuadro en el cual se anotan los valores que va tomando el VAN ante los distintos valores que toma la variable, manteniendo los valores del resto de las variables constantes, como en el siguiente ejemplo:

90	-845.289,0
100	-482.003,3
110	-118.708,6
120	224.586,0
130	607.880,7
140	971.175,3
150	1.334.470,0

En este ejemplo se puede ver en qué medida aumenta el VAN a medida que aumenta el precio de venta. También pueden construirse tablas de doble entrada para realizar el análisis de sensibilidad con dos variables:

		PRECIO DE VENTA						
		90	100	110	120	130	140	150
COSTO VARIABLE UNITARIO	60	-250.027,4	-202.041,7	-154.056,0	-106.070,3	-58.084,6	-10.098,9	37.886,8
	55	-139.514,9	-90.075,1	-40.635,3	6.604,5	56.244,4	107.664,2	157.124,0
	50	-29.002,4	21.891,6	72.785,5	123.679,4	174.573,3	225.457,2	276.561,2
	45	81.510,2	133.252,2	133.858,2	238.554,3	290.902,3	343.250,3	395.598,4
	40	192.022,7	245.024,8	245.024,8	353.429,1	407.231,3	461.033,4	514.835,5
	35	302.535,2	357.791,4	357.791,4	468.304,0	523.560,2	578.816,5	634.072,7
	30	413.047,7	469.758,1	469.758,1	583.178,8	639.889,2	596.599,6	753.309,9

De esta forma se puede ver cómo cambia el VAN cuando varía el valor de dos variables simultáneamente; en este ejemplo, el precio de venta y el costo variable unitario.

## 7.2 Análisis de escenarios

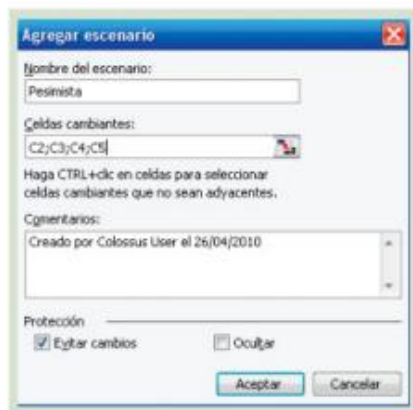
Un análisis más completo, que permite incorporar la variación conjunta de más de dos variables a la vez, es el análisis de escenarios. Esta herramienta nos permite analizar cómo se comporta el resultado al asignarle distintos valores a cada una de las variables del flujo de fondos al mismo tiempo. De esta forma podemos realizar distintas combinaciones con las variables, creando distintos “escenarios” que podrían ocurrir.

1) El Excel nos permite realizar este tipo de análisis. Para ello debemos seleccionar, dentro del menú Herramientas, la opción Escenarios. Se desplegará una ventana en la cual deberemos elegir la opción Agregar.

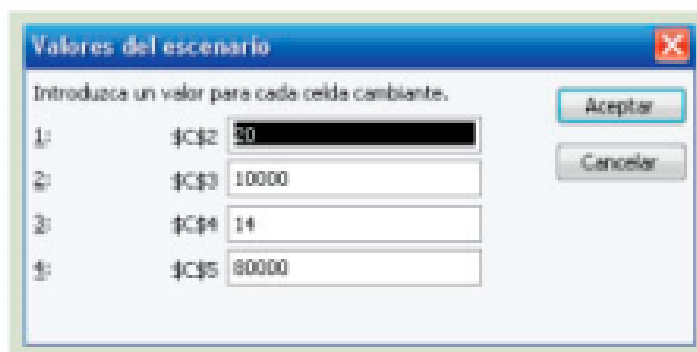




- 2) A continuación se abrirá una ventana en la cual deberemos consignar el nombre del escenario (en este caso crearemos un escenario que denominaremos Pesimista) e indicar las celdas que contienen los valores de las variables que deseamos cambiar:



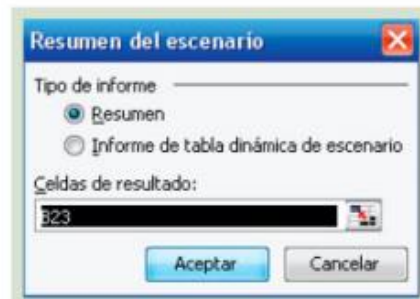
- 3) Hacemos clic en Aceptar y la siguiente ventana mostrará los valores iniciales de cada una de las variables que hemos elegido. Tomaremos como ejemplo el Caso Práctico presentado en la pág. 32. Aquí podremos asignar el valor que deseamos a cada una de las variables. En nuestro ejemplo modificaremos los valores de cuatro variables: el precio de venta, la cantidad vendida, el costo variable unitario y los costos fijos.



- 4) Como estamos creando un escenario "pesimista", realizaremos una combinación de valores desfavorables con respecto a los valores iniciales. Supondremos que el precio de venta, que inicialmente era de \$ 35, en este escenario será de \$ 20; las unidades vendidas serán 10.000 en vez de 12.000; el costo variable unitario aumentará a \$ 14 y los costos fijos a \$ 80.000. Luego hacemos clic en el botón Aceptar y se abrirá un cuadro en el que seleccionaremos la opción Resumen, que desplegará una ventana como la que se muestra a continuación. En ella



indicaremos la celda en la que se encuentra el resultado que deseamos analizar, por ejemplo, el VAN.



RESUMEN DE ESCENARIO	Valores Actuales	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>		
Precio de venta	35	20
Unidades vendidas	12000	10000
Costo variable unitario	12	14
Costos Fijos	75000	80000
<b>Celdas de resultado:</b>		
VAN (18%)	306.486,11	-491.736,11

**Notas:** La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Como puede verse, si las variables que hemos seleccionado tomaran los valores supuestos para este escenario, el resultado sería un VAN negativo.

### **7.3 Análisis cuantitativo del riesgo**

El análisis cuantitativo de riesgo es una herramienta muy valiosa, dado que permite conocer el riesgo al cual se está expuesto cuando se debe tomar una decisión de inversión. A diferencia de los modelos determinísticos, en los modelos basados en el análisis cuantitativo del riesgo cada variable es representada por una distribución de probabilidad y no por un valor único estimado. En la proyección de un flujo de fondos, por ejemplo, sería más realista proponer que las unidades vendidas en un año pueden variar dentro de un rango de valores que van desde un escenario pesimista a uno optimista, en vez de estimar una cantidad  $x$  para dicho período.

El análisis de riesgo aporta información de vital importancia a quien debe tomar una decisión de inversión. Cuando se evalúa un proyecto utilizando criterios como el VAN, éstos son calculados en el contexto de un escenario en particular: el

escenario considerado más probable por parte del analista. El análisis de riesgo nos permite realizar una proyección más realista del futuro, ofreciéndonos como resultado un abanico de valores posibles para el VAN, junto con su probabilidad de ocurrencia. En otras palabras, el VAN deja de ser una variable determinística para convertirse en una variable aleatoria cuyo comportamiento puede ser descrito por una distribución de probabilidad. De esta forma, la aceptación o rechazo del proyecto no vendrá recomendada por el resultado del VAN calculado sobre un escenario en particular, sino que dependerá más bien del grado de aversión al riesgo que posea quien toma la decisión.

El análisis cuantitativo del riesgo es una herramienta muy poderosa pero a la vez bastante compleja, que requiere tener conocimientos de probabilidad y estadística; por ello, es un tema que no será abordado en este manual.

## 8 - EL PLAN DE NEGOCIO

### 8.1 La importancia de la planificación

Una vez determinada la factibilidad del proyecto de negocio, luego de haber realizado la evaluación económica y el análisis del riesgo del proyecto, no basta con la intuición y la habilidad del emprendedor para poner en marcha/implementar el negocio. Es necesario planificar las acciones futuras para tener mayores probabilidades de triunfar en nuestro emprendimiento.

Planificar es el proceso de establecer anticipadamente las acciones necesarias para alcanzar un determinado objetivo. La planificación es un instrumento de gestión por medio del cual se proyecta una visión de un futuro deseado, así como los medios para alcanzarlo.

Todo proceso de planificación implica:

- 1) **El diagnóstico:** analizar la situación actual, desde la cual se parte.
- 2) **El establecimiento de objetivos:** especificar qué se desea lograr, cuál es la finalidad deseada.
- 3) **La identificación de alternativas:** de qué formas pueden ser alcanzados los objetivos que han sido establecidos.
- 4) **La comparación de alternativas a la luz de los objetivos establecidos:** comprende el análisis de cada una de ellas y de los costos y beneficios que implicaría su implementación.
- 5) **La elección de la mejor alternativa:** habiendo previamente establecido ciertos criterios de selección, se elige aquella alternativa que se considera óptima.
- 6) **La formulación de un plan de acción:** elaborar un plan detallado de los pasos a seguir en la implementación del curso de acción elegido.

Las ventajas derivadas del proceso de planificación son las siguientes:

- Reduce el riesgo en la toma de decisiones, no se decide sobre la marcha, al menos gran parte de las decisiones ya han sido programadas en el proceso de planificación.
- Enfoca la atención en los objetivos: al haber determinado qué se quiere lograr mediante la definición de objetivos, es posible concentrarse en ellos, organizando los recursos y aunando esfuerzos para alcanzarlos.
- Facilita la evaluación y el control: contar con un plan de acción nos permite tener una guía para contrastar los resultados y detectar desvíos con respecto a lo planificado. Nos permite medir el grado en el que están siendo logrados los objetivos propuestos.

Una forma de planificar el desarrollo del negocio es elaborando un plan de negocios.

## **8.2 ¿Qué es un Plan de negocios y cuál es su utilidad?**

Definición y usos.

*El plan de negocios es un documento en el que se describen de forma clara y concisa cada uno de los aspectos del negocio; en él se detallan el propósito y los objetivos del negocio, las estrategias y tácticas que se implementarán para alcanzarlos, los recursos involucrados y los pasos a seguir para poner en marcha el negocio.*

La elaboración de un plan de negocios es tan útil para emprendimientos nuevos como para empresas en marcha, debido a que **es a la vez una herramienta de planificación, de gestión y de comunicación.**

Es una **herramienta de planificación**, porque el mismo proceso de diseño del plan de negocios es un proceso de planificación, en el que se establece la dirección del negocio, mediante la definición de los objetivos y las estrategias a seguir. La elaboración de un plan de negocios entonces trae aparejados los beneficios de todo proceso de planificación. Esto es, permite anticiparse y enfocarse en los objetivos, reducir el riesgo en la toma de decisiones y facilitar el control.

El plan de negocios también es una **herramienta de gestión** porque permite guiar las operaciones de la empresa, organizar los recursos en base a los objetivos establecidos, monitorear y hacer el seguimiento de las actividades, detectar desvíos y hacer los ajustes necesarios.

El plan de negocios también es una **herramienta de comunicación**, especialmente útil para presentar el negocio a potenciales inversores o entidades financieras, ante la necesidad de conseguir financiamiento. En este sentido, el plan de negocios reúne la información necesaria que permite demostrar que el empresario y la organización que dirige son capaces de llevar adelante el negocio con éxito.

## **8.3 Diferencias con un estudio de factibilidad**

El plan de negocios y el estudio de factibilidad de un proyecto tienen mucha información en común, pero, mientras el estudio de factibilidad se centra en verificar si vale la pena invertir en el proyecto, el plan de negocios se centra en la forma en que se implementará un proyecto que se ha determinado factible.

El estudio de factibilidad contiene análisis de alternativas, estimaciones y cálculos para determinar soluciones eficientes. El plan de negocios opera de guía para los responsables de llevar a cabo el proyecto; contiene las estrategias, las tácticas y el detalle de las acciones que se deberán llevar a cabo en la implementación del proyecto.

A modo de síntesis, el estudio de factibilidad responde a la pregunta: **¿Funcionará el negocio?**, mientras que el plan de negocios responde a la pregunta: **¿Cómo funcionará el negocio?**

## **8.4 Estructura del plan de negocios**

Las secciones fundamentales que debiera incluir un plan de negocios son las siguientes:

**Carátula**

**Índice**

**Resumen ejecutivo**

**Descripción del negocio**

**Análisis de la industria**

**Análisis del mercado**

**Plan de marketing**

**Plan de operaciones**

**Plan financiero y fuentes de financiamiento**

**Plan de contingencia**

**Anexos**

La estructuración aquí presentada es una guía para el ordenamiento del contenido del plan, no una secuencia estricta que debe seguirse en el diseño del mismo. El emprendedor debe ser consciente de que el proceso de elaboración de un plan de negocios requiere de un enfoque de espiral, esto es, cuando se toma alguna decisión sobre algún aspecto del negocio, es necesario revisar el resto del plan para determinar la influencia que pueda tener sobre otros aspectos.

### **8.4.1 Carátula**

La carátula del plan de negocios debe ser atractiva y contener la información necesaria y relevante. En el caso de un plan de negocios para un nuevo emprendimiento, se debería incluir: título del emprendimiento, datos personales del emprendedor, mes y año en el que se presenta el plan. En el caso de un plan de negocios de una empresa en marcha deberían incluirse nombre de la empresa, dirección, teléfono, logo, nombre y datos de contacto del propietario y/ de los funcionarios de la empresa.

### **8.4.2 Índice**

El Plan de negocios debe tener un índice bien organizado que permita al lector encontrar rápidamente los puntos principales del documento. El índice debe figurar en la primera hoja, después de la carátula. El emprendedor deberá elaborarlo una vez que tenga la versión definitiva del Plan.

### **8.4.3 Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo es una presentación breve de los aspectos esenciales del plan de negocios. Es recomendable que esta sección sea la última que redacte el emprendedor pues en ella estará condensado todo el trabajo desarrollado en el cuerpo del Plan. Como será la primera sección que leerán aquellos interesados

en la empresa, debemos esforzarnos al máximo para que sea clara y concisa (se recomienda una extensión de 3 páginas como máximo) y que, a la vez, sea capaz de captar el interés del lector para motivarlo a continuar con la lectura del documento. Si el plan de negocios se va a presentar ante posibles inversores o financiadores, en el resumen ejecutivo se deberá describir el potencial de crecimiento y utilidades del negocio, y explicar cómo se generarán las ganancias suficientes para hacer frente a las futuras obligaciones.

#### 8.4.4 Descripción del negocio

En esta sección debemos incluir toda información relevante sobre la organización y el producto o servicio; principalmente:

##### **A - Estructura legal de la empresa**

En este apartado debe incluirse la información referente a la naturaleza jurídica de la empresa: si es un negocio propio o una sociedad; en el último caso, se debe describir el tipo de sociedad, quiénes son los socios y cuál es la composición accionaria.

##### **B - Antecedentes**

En esta sección se incluyen los antecedentes relevantes de la empresa (obviamente en el caso de empresas e marcha), referentes al desempeño global de la empresa en los últimos años y haciendo énfasis en aspectos vinculados al crecimiento de la empresa y al desempeño financiero. Se puede incluir en la sección de anexos los estados contables del último año.

##### **C - Organigrama**

Aquí debe incluirse el organigrama de la empresa, tanto si se trata de una empresa existente como en el caso de una empresa que se va a crear.

##### **D - Plan estratégico de la empresa**

El plan estratégico de una empresa es el resultado del proceso de planificación estratégica de la misma, en el cual se analiza la relación de la empresa con su entorno y se define la dirección de la organización, a través de la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

##### **Análisis FODA**

Una herramienta de análisis estratégico muy útil y ampliamente difundida es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que consiste en realizar un diagnóstico sobre las debilidades y fortalezas internas de la empresa y las oportunidades y amenazas de su entorno, con el objetivo de establecer estrategias competitivas.

Las *fortalezas* de una empresa pueden estar dadas por: habilidades, knowhow, capacidades competitivas en áreas clave del negocio; activos físicos (equipos, maquinarias, inmuebles), recursos humanos, activos intangibles (patentes, imagen de marca, reputación de la empresa), entre otras.

Las *debilidades* son condiciones que colocan a la organización en desventaja, por ejemplo la carencia de ciertos activos o de recursos humanos, la deficiencia de habilidades o capacidades competitivas, etc.

Las *oportunidades* surgen a partir de la posibilidad de ingresar a nuevos mercados o servir a otros segmentos del mercado, el aprovechamiento de nuevas tecnologías, la posibilidad de desarrollar nuevos productos o introducir algún tipo de innovación en los productos existentes, entre otras.

Las *amenazas* pueden surgir, por ejemplo, por el ingreso de nuevas empresas al mercado, desarrollo de nuevos productos o mejoras en los productos por parte de los competidores, nuevas regulaciones, tipo de cambio desfavorable para una empresa que exporta, etc.

### El análisis consta de cuatro pasos:

- 1) Identificación de factores externos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas);
- 2) Identificación de factores internos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades);
- 3) Elaboración de la matriz FODA;
- 4) Desarrollo de alternativas estratégicas posibles.

Una vez identificados tanto los factores internos como externos, se procede a la elaboración de la matriz FODA, la cual se irá completando con los distintos tipos de estrategias posibles.

De la relación existente entre los distintos factores internos y externos surgen cuatro tipos de estrategias:

*Estrategias FO, orientadas a utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.*

*Estrategias DO, cuyo objetivo es minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades.*

*Estrategias FA, orientadas a utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.*

*Estrategias DA, que intentan reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.*

Factores Externos	Factores Internos	FORTALEZAS (Listado)	DEBILIDADES (Listado)
OPORTUNIDADES (Listado)		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS (Listado)		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

## Misión, visión y objetivos estratégicos

*La misión es la razón de ser de una empresa; expresa la identidad, filosofía y valores de la organización.*

La misión proporciona una guía para todas las acciones de la empresa y un propósito común para todos sus miembros. Su formulación debe estar orientada al mercado, definiéndose en base a las necesidades y deseos de los consumidores, los productos o servicios que la empresa ofrecerá para satisfacerlos, y las capacidades que distinguen a la empresa del resto de sus competidores.

**La misión** no debe definirse en base a la obtención de utilidades; el objetivo de rentabilidad es un objetivo que persiguen todas las empresas y, por ende, no diferencia a unas de otras.

Entonces, la definición de la misión de una empresa está en relación a tres factores esenciales:

**Los productos o servicios que ofrece;**

**Las necesidades o deseos que busca satisfacer;**

**Las capacidades que distinguen a la empresa; sus ventajas competitivas**

Ejemplos de misión:

**Arcor:** Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

**Aerolíneas Argentinas:** Conectar a los argentinos y contribuir a la integración y al desarrollo económico y social del país, promoviendo el territorio nacional como destino turístico, cultural y de negocios.

**Google:** organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil. La visión es una imagen del futuro deseado; es la proyección de la empresa a escenarios futuros.

**La visión** es un objetivo a largo plazo y, como regla general, debe tener un horizonte de cinco años o más. No debe ser fantasiosa o utópica, pero sí lo suficientemente inspiradora para motivar a los miembros de la organización a que se comprometan con ella y que sientan que su esfuerzo personal contribuirá al logro de algo importante.

Ejemplos de visión:

**Arcor:** Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

**Aerolíneas Argentinas:** Ser la empresa emblema y orgullo de la República Argentina, reconocida por su gestión pública eficiente y transparente.



**Los objetivos estratégicos** son aquellos objetivos orientados a fortalecer las ventajas competitivas y el posicionamiento estratégico de la empresa en su entorno. Están alineados con la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Expresan de forma concreta y cuantificable lo que la empresa desea lograr en el largo plazo, por ejemplo:

Mayor participación de mercado;

Menores costos en relación con los competidores;

Mayor calidad de los productos en relación con los competidores;

Servicio superior al cliente;

Mayor cobertura geográfica que la competencia;

Niveles de satisfacción de los clientes más elevados que los de la competencia.

## **A - El producto o servicio**

En esta sección se describe en profundidad el producto o servicio que proporcionará el negocio. Debe incluir una descripción de las características, usos y tecnología del producto y la forma en que éste logrará satisfacer los deseos o necesidades de los consumidores.

### 8.4.5 Análisis de la Industria

Una industria es un conjunto de empresas que fabrican productos que compiten directamente entre ellos o son sustitutos cercanos. Es un conjunto de empresas cuyos productos tienen tantos atributos en común que compiten por los mismos consumidores. Como ejemplo, podemos citar la industria de las bebidas. Esta industria está compuesta por todas aquellas empresas que ofrecen bebidas: con o sin alcohol, comunes o dietéticas, gaseosas, infusiones, agua mineral, etc.

El análisis de la industria tiene como objetivo principal determinar el atractivo del sector en el que participará el negocio, sobre la base de un análisis de los actores involucrados y las condiciones de competencia imperantes.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter es una poderosa herramienta para el análisis y evaluación de las presiones competitivas de una industria. Porter plantea que el potencial de ganancias de una industria depende en gran medida de la intensidad de la rivalidad competitiva. La rivalidad competitiva está conformada por cinco fuerzas:

Rivalidad entre los competidores del sector;

Amenaza de entrada de nuevos competidores;

Amenaza de productos sustitutos;

Poder de negociación de los clientes;

Poder de negociación de los proveedores.

El siguiente esquema representa el modelo de las cinco fuerzas competitivas:



La **rivalidad** de los competidores es más intensa cuando: a) el número de competidores es elevado, b) al consumidor no le resulta costoso cambiar de marca, c) el producto es poco diferenciado, d) existen elevados costos fijos, e) el crecimiento de la demanda es lento, y f) las barreras de salida del mercado son altas.

La **amenaza de nuevos entrantes** estará condicionada por las barreras de entrada que existan en el mercado, por ejemplo, las economías de escala, las necesidades de capital, la diferenciación del producto o el acceso a los canales de distribución. Es lógico pensar que cuando es relativamente fácil entrar en la industria, la competencia será mayor.

La **amenaza de productos sustitutos** está dada por la posibilidad de que ciertas empresas que ofrecen productos sustitutos logren captar una porción del mercado en cuestión, principalmente si dichos productos tienen una relación calidad/precio atractiva.

El **poder de negociación** de los consumidores será alto si los productos tienen poca diferenciación o si el número de compradores es reducido, forzando a la baja de precios y llevando a una mayor rivalidad entre los competidores.

El **poder de negociación** de los proveedores puede ser alto si los proveedores son pocos, no existen productos sustitutos o el producto que venden es de vital importancia para el comprador. De esta forma, los proveedores pueden amenazar con un alza de los precios o una disminución de la calidad de los bienes que proveen.

Cuanto mayor sea el impacto colectivo de las cinco fuerzas competitivas menor serán las utilidades de las empresas que compiten en el mercado y menor el atractivo del sector.

Porter plantea tres estrategias que denomina genéricas, para lograr ventajas competitivas y poder competir exitosamente en el mercado, dadas las

condiciones de competencia configuradas por las cinco fuerzas. Estas estrategias son: **1) Liderazgo en costos**, que consiste en crear una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras en el sector; **2) Diferenciación**, que implica el desarrollo de productos con características únicas, que se distingan de los productos que ofrece la competencia, y por las cuales el consumidor estaría dispuesto a pagar un precio mayor; y **3) Enfoque**, que consiste en enfocar la atención en nichos de mercado, estableciendo un mercado objetivo más limitado y concentrándose exclusivamente en satisfacer las necesidades de dicho grupo de consumidores.

#### 8.4.6 Análisis del mercado

Gran parte de la información que aquí se presente será la recabada en el estudio de mercado llevado a cabo en el estudio de factibilidad. Esencialmente se trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:

**¿Cuál es el mercado relevante y cómo está organizado?**

**¿A qué segmento o segmentos del mercado estará dirigido el negocio?**

**¿Cuál es el tamaño del mercado?**

**¿Quiénes son los consumidores?**

**¿Cuáles son sus características?**

**¿Cuánto demandarán y cómo crecerá la demanda?**

**¿Cuál será la participación de mercado de nuestro negocio?**

**¿Quiénes son los competidores?**

**¿Cuáles son sus características?**

**¿Qué estrategias usan para lograr participación en el mercado?**

**¿Cuáles son los precios relevantes en el mercado?**

**¿Cuáles son los canales de distribución?**

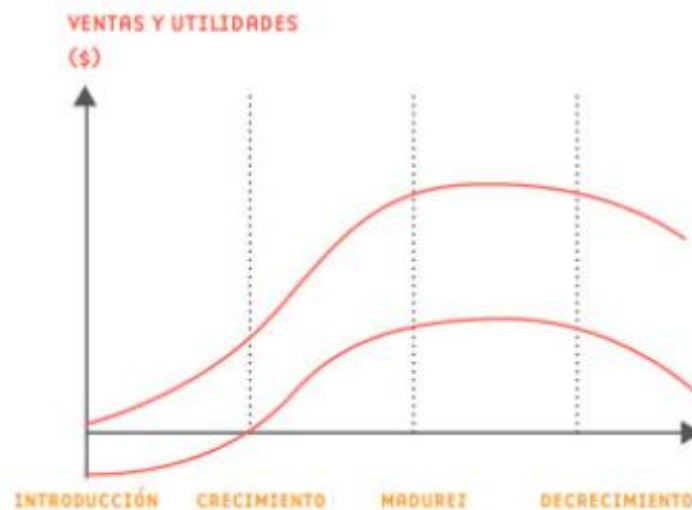
#### 8.4.7 La estrategia comercial

##### **1) Decisiones en cuanto al producto**

La estrategia comercial de la empresa establece la forma en la que ésta logrará conquistar el mercado meta y conseguir la participación de mercado planeada. Su definición implica tomar una serie de decisiones en cuanto al producto, al precio, a la promoción y a la distribución, lo que en marketing se conoce como mezcla de marketing o marketing mix.

##### **Ciclo de vida del producto**

Para poder tomar decisiones estratégicas respecto del producto, es necesario analizar su ciclo de vida. Todo producto atraviesa un ciclo de vida compuesto por cuatro fases: Introducción, Crecimiento, Madurez y Decrecimiento. Cada una de estas etapas presenta una situación particular con respecto a las ventas y a las utilidades, e implicarán distintos tipos de estrategias que las organizaciones deberán desarrollar para tratar de mantener su producto en el mercado.



- La fase de Introducción se caracteriza por el crecimiento lento de las ventas, a medida que el producto empieza a conocerse e instalarse en el mercado. No existen utilidades dado los elevados gastos en los que se incurre en el lanzamiento del producto.
- La fase de Crecimiento se caracteriza por un rápido crecimiento de las ventas, demostrando una aceptación por parte de los consumidores. Este crecimiento es acompañado por una evolución de las utilidades.
- La fase de Madurez es una etapa de estabilidad con respecto tanto a las ventas como a las utilidades. Esto sucede porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los consumidores potenciales.
- La fase de Decrecimiento se caracteriza por la declinación de las ventas y las utilidades. Al desarrollar la estrategia de marketing o estrategia comercial del proyecto de negocio es importante tener en consideración la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto.

### Atributos del producto

Los productos se componen de una serie de atributos que pueden ser tangibles o intangibles, principalmente:

**El núcleo** del producto está conformado por las características físicas, químicas y técnicas del producto.

**La calidad** es la capacidad del producto para cumplir con sus funciones e incluye la duración global del producto, exactitud, facilidad de manejo y reparación y otros atributos. Muchas empresas han desarrollado programas de calidad total, comprometiéndose a realizar una mejora continua de sus productos y procesos.

**El diseño** del producto considera no sólo el aspecto externo sino también aspectos funcionales. En mercados altamente competitivos el diseño se convierte en una importante herramienta de diferenciación del producto.

**El envase** es lo que contiene o envuelve al producto. Dependiendo del tipo del producto, el envase cumplirá distintos tipos de funciones, entre ellas, la protección del producto o la inclusión de un sistema para servirlo.

**El precio** es el valor que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar un producto.

**Los servicios complementarios al producto**, como el servicio posventa o la garantía, son beneficios adicionales, servicios que apoyan al servicio central, que es el beneficio fundamental que el consumidor está adquiriendo con la compra del producto.

**La marca** es un símbolo, nombre, signo o un conjunto de ellos que tiene como principal objetivo diferenciar un producto de los productos de la competencia. La marca muchas veces representa una garantía de calidad para los consumidores.

## **2) Decisiones en cuanto al precio**

La fijación del precio del producto o servicio estará sujeta a una diversidad de factores, tanto internos como externos, de la organización que lleva adelante el proyecto. Entre ellos:

- La estructura del mercado: En un mercado altamente competitivo, la empresa no tendrá prácticamente margen de manipulación del precio. En cambio, si la empresa es monopólica, tendrá mucho más poder en la determinación de los precios.
- Las preferencias de los consumidores: Los consumidores pueden buscar precio o calidad dependiendo de su nivel de ingresos y del tipo de bien que se trate. En el caso de bienes de lujo, por ejemplo, los consumidores generalmente estarán dispuestos a sacrificar precio por calidad.
- Los costos del proyecto: Evidentemente, el precio fijado deberá cubrir los costos del proyecto; caso contrario, no tendría sentido llevarlo a cabo, al menos desde el punto de vista económico.
- Margen de utilidad: La organización también fijará el precio de sus productos en función de la rentabilidad deseada.
- Márgenes de utilidad de los intermediarios: La organización debe fijar un precio al consumidor final que tenga en cuenta el margen de utilidad que haya negociado con los intermediarios.
- Precios de la competencia: Aquí es importante determinar el grado de diferenciación existente entre el producto que ofrece el proyecto y el producto de la competencia. Si existe un bajo grado de diferenciación con respecto al producto de la competencia y, más aún, si el entorno es altamente competitivo, el poder de fijación del precio será prácticamente nulo, es decir, el precio del producto que ofrece el proyecto no podrá ser muy distinto al precio fijado por la competencia. Por el contrario, si el producto del proyecto ofrece una serie de beneficios extra, que resultan en un alto grado de diferenciación, se tendrá la posibilidad de fijar precios distintos a los de la competencia.

La política de precios que se establezca deberá abarcar además aspectos importantes, tales como descuentos por forma de pago o volumen y promociones de ventas. Muchas veces las empresas ofrecen reducciones en el

precio a quienes paguen en efectivo, debido a que esto contribuye a la liquidez de la empresa, o a aquellos clientes que compran en grandes cantidades, asegurándose de esta forma que no compren a otras empresas. Las promociones de ventas son incentivos a corto plazo para fomentar la compra del producto o servicio, como descuentos de dinero, existen dos estrategias posibles para la fijación de precios de productos nuevos:

La fijación del precio por tamizado del mercado: Se fija un precio inicial alto, llamado "precio de desceme", con el objetivo de "descremar" o "desnatar" el mercado, es decir, de captar aquellos consumidores de mayores ingresos.

La fijación del precio por penetración del mercado: Se fija un precio inicial bajo, con el objetivo de atraer una gran cantidad de compradores rápidamente.

### **3) Decisiones en cuanto a la promoción**

La promoción es el programa de comunicación de marketing de la empresa, destinado a dar a conocer sus productos y ventajas competitivas, y se compone de un conjunto de instrumentos que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing. Estos instrumentos son:

**La publicidad**

**Las ventas personales**

**La promoción de ventas**

**Las relaciones públicas**

La **publicidad** es cualquier forma pagada no personal de promoción de ideas, bienes y servicios por parte de un patrocinador identificado.

Las **ventas personales** son comunicaciones orales con uno o más posibles compradores, con el objetivo de concretar ventas.

Las **promociones de ventas** son incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un determinado producto o servicio e incluyen: cupones, descuentos, premios, concursos, muestras, etc.

Las **relaciones públicas** son las relaciones que la empresa establece con los distintos públicos, con el objetivo de crear una imagen social favorable. En muchas empresas existe el departamento de Relaciones Públicas, que promueve a la empresa a través de instrumentos como las relaciones con la prensa, los comunicados con la sociedad y el cabildeo, entre otros.

La mezcla de promoción elegida influirá en los costos y en la efectividad de la comunicación con el público. Por ello, ésta se determinará teniendo en cuenta el tipo de producto, la etapa en el ciclo de vida, las necesidades y preferencias de los consumidores, los costos que entraña cada instrumento y el presupuesto que la organización asigne a la promoción.

### **4) Decisiones en cuanto a la distribución**

Por último, la empresa debe diseñar el canal de distribución y determinar ciertas cuestiones con respecto a la logística del producto.

El canal de distribución debe diseñarse en función de:

- 1 - El tipo de producto. Por ejemplo, los productos perecederos requieren de una comercialización más directa, que evite demoras.
- 2 - Las necesidades de los consumidores. Es necesario saber si los consumidores exigen la entrega inmediata del producto o están dispuestos a esperar; si desean comprar el producto en lugares cercanos o están dispuestos a recorrer cierta distancia para adquirirlo, etc.
- 3 - Los niveles de ventas y costos involucrados en cada canal de distribución.
- 4 - Los canales utilizados por la competencia. Analizar los resultados que tiene o ha tenido la competencia con los canales de distribución que ha seleccionado y utilizado puede aportar información relevante a la hora de diseñar el canal de distribución que utilizará el proyecto.
- 5 - La cobertura de mercado. Generalmente es mayor cuantos más intermediarios intervienen.
- 6 - El control sobre el producto. Generalmente es menor cuantos más intermediarios intervienen. Con respecto a la distribución física del producto, deberá decidirse, por ejemplo, de qué forma se procesarán los pedidos, la cantidad de puntos de almacenamiento y niveles de inventarios óptimos y el medio de transporte más adecuado, teniendo en cuenta que todas estas decisiones entrañarán distintos costos e influirán en la satisfacción de los clientes.

#### 8.4.8 Plan de operaciones

Esta sección contendrá gran parte de la información comprendida en el estudio de viabilidad técnica. Aquí es importante describir detalladamente el proceso productivo y los recursos involucrados en el mismo, la ubicación y distribución de la planta, el proceso de compras y manejo de inventarios, y el cálculo de los costos operativos, tanto fijos como variables.

#### 8.4.9 Plan financiero y necesidad de financiamiento

En este apartado se incluye prácticamente toda la información del estudio de viabilidad económico – financiera y las conclusiones de la evaluación económica y del análisis del riesgo del proyecto, esencialmente el flujo de fondos del negocio, los indicadores de rentabilidad estimados y el impacto de las posibles variaciones en variables clave.

El primer año del flujo de fondos suele desagregarse para mostrar en mayor detalle los ingresos y egresos del negocio a lo largo del año.

Un análisis adicional que suele incluirse en el plan financiero es el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el volumen mínimo de ventas que debemos generar para cubrir los gastos fijos y variables del negocio, en un período de tiempo determinado.

A partir del punto de equilibrio, en el que los ingresos totales (IT) son iguales a los costos totales (CT), el proyecto comienza a ser rentable. Es un punto de partida

que nos indica cuánto debemos vender para que nuestra empresa sea un proyecto que opere sin pérdidas.

Matemáticamente el punto de equilibrio se obtiene cuando la diferencia entre ingresos totales y costos totales es cero o, dicho de otra forma, cuando los ingresos totales se igualan a los costos totales:

$$PE = IT - CT = 0$$

Veamos un ejemplo. Supongamos que una empresa vende un solo producto, cuyo precio de venta es \$ 10. El costo variable unitario, es decir, el costo variable por cada unidad producida es de \$ 5 y los costos fijos mensuales que debe afrontar la empresa son de \$ 150.000. ¿Cuántas unidades del producto deberá vender mensualmente la empresa para poder cubrir sus costos y, de esa forma, no generar pérdidas?

Denominaremos x al volumen de ventas, dado que es la incógnita en nuestra ecuación, la variable cuyo valor deseamos conocer.

$$\begin{array}{r} 10x = 5x + 150.000 \\ 10x - 5x = 150.000 \\ 5x = 150.000 \\ x = 150.000 \\ \hline 5 \\ x = 30.000 \end{array}$$

El punto de equilibrio en este ejemplo es de 30.000 unidades del producto. Es decir, es necesario vender, como mínimo, 30.000 unidades del producto al mes para que el negocio opere sin pérdidas.

Por último, en este punto debe consignarse cuál será el capital aportado por el emprendedor y sus socios (si los tuviera) y cuál será la necesidad de financiamiento. A su vez, deberá detallar cómo será aplicado el capital obtenido en carácter de préstamo y demostrar, a través del flujo de fondos, cómo logrará cancelar la deuda.

#### 8.4.10 Plan de contingencia

Hemos visto, cuando abordamos el análisis del riesgo del proyecto, que las cosas pueden resultar muy distintas a cómo las hemos estimado en nuestras proyecciones. En esta sección se determinan aquellas variables que podrían afectar al negocio (con una probabilidad de ocurrencia razonable) y cuáles son las acciones que deberían tomarse para minimizar el impacto.

El Plan de contingencia debe dar respuestas específicas a eventos desfavorables que pudieran ocurrir durante la implementación del proyecto, a efectos de estar preparados para afrontarlos, por ejemplo:

**¿Qué sucede si no se logra vender la cantidad estimada? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Qué sucede si aumenta el precio de un insumo vital para el negocio? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Qué sucede si entra en el mercado un competidor con menores precios? ¿Cuáles son las alternativas?**



#### 8.4.11 Anexos

El emprendedor puede incluir en esta última sección toda la información que considere relevante para enriquecer la presentación del Plan. Por ejemplo: tablas, gráficos, estadísticas, fotos, material audiovisual, etc.

## 9. CONTACTOS ORGANISMOS

**AFIP** <http://www.afip.gov.ar/> 0810-999-2347

**AJEA** (Asociación de Jóvenes Empresarios) <http://www.ajea.org.ar/> 11 5252-1205

**ANSES** <http://www.anses.gov.ar/> 130

**CAME** (Confederación Argentina de la <http://www.redcame.org.ar/> (011) 5556-5556 Mediana Empresa)

**Centro de Documentación e Información** <http://cdi.mecon.gov.ar/>

**CGERA** (Confederación General Empresaria) <http://www.cge-ra.org/> (011) 5252-1205/06

**FEDAJE** (Federación de Jóvenes Empresarios) <http://fedaje.org.ar/> (011) 5556 – 5562

**INAES** (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) [www.inaes.gob.ar](http://www.inaes.gob.ar)

**INFOLEG** <http://infoleg.mecon.gov.ar/>

**Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca** <http://www.minagri.gob.ar/> (54)-11-4349 2000

**Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva**

<http://www.mincyt.gov.ar/> (54) 11 4313-1477/1484

**Ministerio de Desarrollo Social** <http://www.cancilleria.gov.ar/> 54 (11) 4819-7000

**Ministerio de Economía** <http://noticias.mecon.gov.ar/> (54-11) 4129-1000

**Ministerio de Industria** <http://www.minprod.gob.ar/> (54-11) 4129-1000

**Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto**

<http://www.cancilleria.gov.ar/> (54-11) 4819-7000

**Ministerio de Trabajo y Seguridad Social** <http://www.trabajo.gob.ar/> (54-11) 4310-6000

**SEPYME** <http://www.sepyme.gov.ar> 0800-333-7963

**UIA (Unión Industrial Argentina)** <http://www.uia.org.ar/> (54 11) 4124-2300

**UNAJE (Unión Argentina de Jóvenes Empresarios)** <http://www.unaje.org.ar> 54-11-4381-2856

## 10. Links de Interés

[www.ingemprendedores.org/](http://www.ingemprendedores.org/)

<http://www.inicia.org.ar/?PUNews=1&gclid=CPqK5KTDuMUCFU0XHwodHSsAGA>

<http://www.universocrowdfunding.com/que-es-el-crowdfunding/#.VVAGCoCCOrV>

<http://www.crowdfunding.com/>

<http://es.m.wikipedia.org/wiki/Micromecenazgo>

<https://www.kickstarter.com/>

<http://www.emprendedores.es/>

[http://landing.indiegogo.com/espanol/?r=adw\\_www\\_xx\\_0000\\_adw00024\\_xxxxxxxx\\_xxx\\_1000\\_indiegogo&gclid=CJbZyuzGuMUCFVEYHwodpncA5Q](http://landing.indiegogo.com/espanol/?r=adw_www_xx_0000_adw00024_xxxxxxxx_xxx_1000_indiegogo&gclid=CJbZyuzGuMUCFVEYHwodpncA5Q)

<http://www.palermo.edu/dyc/emprendedorescreativos/>

<https://m.youtube.com/user/emprendedoresdc?feature=watch>

<http://www.emprendimientoymicrofinanzas.com/emprendedores-crowdfunding/>

[http://www.upaep.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1161&Itemid=786](http://www.upaep.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=1161&Itemid=786)

<http://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores>

<http://yuzz.org.es/>

<http://www.soyentrepreneur.com/2-emprendedores.html>

<http://www.innovar.mincyt.gob.ar/>

## 11. BIOGRAFÍA

- Ander-Egg Ezequiel. Introducción a la planificación estratégica. Lumen Humanitas. 2007
- Thompson Arthur A., Strickland A.J. Administración estratégica. Mc Graw Hill. 2003
- ILPES. Guía para la presentación de proyectos. Siglo veintiuno editores. 2004
- Balanko-Dickson Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. Mc Graw Hill. 2007
- Sapag Chain Nassir y Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill. 2000
- Amaru Maximiano Antonio Cesar. Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Pearson Educación. 2008
- Koontz Harold, Weihrich Heinz. Elementos de administración. Un enfoque internacional. Mc Graw Hill. 2007
- David Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. 2003
- Kotler Philip, Armstrong Gary. Mercadotecnia. Prentice Hall. 1996
- Semyraz Daniel J. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. Osmar d. Buyatti. 2006.
- Dess Gregory G., Lumpkin G.T. Dirección estratégica. Mc Graw Hill. 2003
- Robbins Stephen P. Comportamiento organizacional. Prentice Hall. Pearson. 1999
- Cornelis A de Kluyver 2001, Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos.
- Guía para Emprender, Fondo Social Europeo, [www.micro-murcia.com](http://www.micro-murcia.com)
- Manual de Plan de Negocios, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2005
- MYPE pequeña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, Proinversión.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada, Lima
- El Plan de negocio, IAE- Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, Bs. As, 2003
- Business Plan Competition, North Bavarian Business Plan Competition, Erlanger (Germany), 1998