



## **MODELO PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS ORIENTADO A LAS MIPyMES DE MORELIA, MICHOACÁN MÉXICO**

Dra. Virginia Hernández Silva vhsilva\_17@hotmail.com

M.A. Gerardo Pérez Morelos gpmorelos56@hotmail.com

**FCCA-UMSNH**

### **RESUMEN**

Un “Plan de Negocios”, también denominado “Plan Estratégico”, “Plan a Largo Plazo” o “Plan Rector”, surge de la necesidad de recopilar, crear y analizar en forma sistemática, mediante un método racional, un conjunto de antecedentes económicos y sociales, que permitan juzgar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas que implica asignar recursos, escasos y de uso optativo, a una determinada iniciativa de inversión, la cual necesariamente deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre que en ella vive. Con tal propósito, este modelo para el desarrollo de un Plan de Negocios, pretende amalgamar el trabajo multidisciplinario de administradores, contadores, economistas, ingenieros, administradores financieros, informáticos, diseñadores gráficos, abogados y psicólogos, entre otros, en un intento de reconocer, explicar y proyectar lo complejo de la realidad en donde se pretende introducir una nueva iniciativa de inversión (proyecto, negocio, organización, compañía) con objeto de elevar sus probabilidades de éxito.

**Palabras Clave:** Plan de Negocio, Metodología, Inversión, Evaluación, Toma de Decisiones.

**Abstract:**



A “Business Plan”, also known as “Strategic Plan”, “Long-Term Plan” or “Master Plan”, emerges from the basic need of collecting, create and analyze systematically, throughout a rational method, a set of economical and social antecedents, that allow us to judge, on a quantitative and qualitative basis, the resulting advantages and disadvantages resulting in assigning resources, which are limited and can be used optionally, to a particular investment, that necessarily should serve to society and the man who lives in it. For that purpose, a Business Plan pretends to amalgamate the multidisciplinary work of administrators, accountants, economists, engineers, financial administrators, computer experts, graphic designers, lawyers and psychologists, among other professionals, in an attempt to recognize, explain and project the complexity of the reality where is intended to operate a new social organism (project, business, organization, company) in order to increase its chances of success.

**Key Words:** Business Plan, Methodology, Investment, Evaluation, Decision Making.

### **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones de todo tipo deben desarrollar y mantener ventajas competitivas que les permitan posicionarse eficiente y adecuadamente en un mercado altamente globalizado y agresivo, caracterizado por lo dinámico del ambiente externo. Es por ello que el presente trabajo de investigación, es el producto sintético y final de la clara identificación de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión de generar un instrumento que permita concretar ideas de negocios desde una perspectiva de mercado, técnica, económica, financiera, organizativa y evaluativa. La idea básica, es dotar al emprendedor – empresario de las herramientas básicas para elaborar un plan de negocios que cumpla con los



requisitos mínimos básicos para llevar a efecto la concepción, implantación y operación exitosa de una nueva entidad organizacional.

Debe tenerse en mente que la generación de un plan de negocios no garantiza el éxito en la implementación de una nueva unidad productiva, sin embargo su empleo incrementa dramáticamente las probabilidades de éxito, ya que pone en el mapa mental del emprendedor – empresario todos los elementos que deben ser considerados y con los que necesariamente tendrá que familiarizarse para lograr superar los obstáculos que implica un nuevo negocio.

Se considera sumamente conveniente y recomendable que las personas, particularmente las adscritas a una institución educativa, desarrollen un espíritu emprendedor y empresario que eventualmente les permita fundar y operar su propio organismo social, ya que con ello se experimenta un profundo sentimiento de autorrealización, además de que se coadyuva directamente al mejoramiento de la situación económica y social que prevalece en países como el nuestro.

### **Modelo para el Desarrollo de un Plan de Negocios**

El ser humano ha diseñado objetos desde los inicios de la historia. Sin embargo, el diseño de nuevas empresas es algo relativamente mucho más reciente y menos frecuente. En la mayoría de los casos, el diseño de empresas se deja al libre albedrío y desempeño individual de quien posee la idea de negocio. Todo ello a pesar de que la metodología de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión y Plan de Negocios se encuentran disponibles desde hace tiempo ya al alcance de quien lo requiera.

La falta de diseño de las empresas se está volviendo incompatible con los cambios en el entorno. El carácter crecientemente competitivo de los mercados, la expansión geográfica de las empresas y las mayores exigencias por parte de los



***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

consumidores obligan a diseñarlas de forma tal, que tanto sus procesos como sus resultados sean homogéneos y previsibles.

La planificación constituye un proceso mediador entre el presente y el futuro. Necesariamente el hoy afecta el mañana, y es hoy cuando puede decidirse hacer algo para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades del mañana. Es por eso que toda empresa debe planificarse, tomando en consideración el futuro para determinar, tanto las variables susceptibles de ser medidas numéricamente como aquellas de carácter cualitativo, de indudable incidencia en el comportamiento del proyecto en el tiempo. Debe recordarse que todas las empresas, tanto las que ofertan bienes tangibles como intangibles, o una combinación de ambos, son generadoras de valor ya que satisfacen necesidades de los clientes. El diseño de empresas, por ende, ayuda a asegurar que el organismo social ofrezca, de manera consistente, lo que sus clientes requieren, y también a minimizar el gasto en actividades que no aporten valor.

Es indudable que el Plan de Negocios se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión. Mediante éste, se busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. Para ello, amalgama el trabajo multidisciplinario de administradores, contadores, economistas, ingenieros, administradores financieros, informáticos, diseñadores gráficos, abogados y psicólogos, entre otros, en un intento de reconocer, explicar y proyectar lo complejo de la realidad en donde se pretende introducir una nueva iniciativa de inversión, con objeto de elevar sus probabilidades de éxito. La intención natural de investigación y análisis



de estos profesionistas, es detectar la posibilidad y definir el proceso de inversión en un sector, región o país.

Un Plan de Negocios pretende abordar explícitamente el problema de la asignación de los recursos que son escasos, recomendando a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleve a cabo sobre otras alternativas de inversión. Este hecho lleva implícita una responsabilidad social de hondas repercusiones que afecta de una manera u otra a todo el conglomerado social, lo que obliga a que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que el destino que se pretende dar a los recursos es el óptimo. Socialmente, el Plan de Negocios busca medir el impacto que una determinada inversión tendrá sobre el bienestar de la comunidad. A través de la evaluación social se intentan cuantificar los costos y los beneficios sociales directos, indirectos e intangibles, además de las externalidades que un proyecto puede generar.

De acuerdo a los resultados reportados por el proceso investigativo, un Plan de Negocios, deberá conformarse de los siguientes elementos:

- ❖ **Portada.** Documento de presentación que contiene: Nombre del Proyecto, Promotor(es), Lugar de Adscripción, y demás elementos relevantes para su clara identificación.
- ❖ **Índice.** Apartado que contiene títulos, encabezados e indicadores de dónde ubicar un aspecto específico dentro del documento.
- ❖ **Introducción.** Sección destinada a que el autor establezca los objetivos o propósitos de su obra, así como el alcance y una breve explicación de la misma.



- ❖ **Resumen ejecutivo.** Espacio para establecer los aspectos más importantes del proyecto, de manera tal que invite al lector a profundizar en la temática expuesta. Muchas ocasiones es la primera, y única, parte en que se concentran los lectores del documento.
- ❖ **Estudio de Mercado.** Ante una idea de negocio, conviene determinar la existencia de clientes, finales u organizacionales, que justifiquen la puesta en marcha de las actividades empresariales. Para ello, deben identificarse las necesidades, gustos, deseos y preferencias de los prospectos, así como sus características y ubicaciones, y de manera determinante, su poder adquisitivo y disposición a la compra del bien, tangible o intangible, que la nueva unidad productiva prevé ofertar. En base a lo comentado anteriormente, es necesario formular las siguientes preguntas y reunir la información que les dé respuesta antes de decidir invertir en la creación de un negocio:

¿Qué producir?

¿Por qué producir?

¿Para quién producir?

¿Cuánto producir?

¿A qué precio producir?

¿Cómo producir?

¿Cuándo producir?

¿Dónde producir?

¿Qué proceso productivo emplear?

¿Cómo comercializar?

Se entiende como mercado al conjunto de demandantes y oferentes que se interrelacionan para el intercambio de un producto, ya sea éste tangible o intangible, es decir, bien o servicio. Esa concurrencia puede ser en forma directa o indirecta. Es importante detectar las formas que caracterizan a un mercado en



*Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013*

particular. El comportamiento futuro de los factores económicos de un proyecto es afectado fuertemente por la estructura actual y esperada del mercado, ya que éste se encuentra conformado por la totalidad de los compradores y vendedores potenciales de productos que se vayan a elaborar, transformar o comercializar mediante la operación de la nueva unidad productora.

El conocimiento del mecanismo del mercado resultará imperiosamente necesario al evaluador del proyecto para realizar el proceso a través del cual podrá recomendar o rechazar la asignación de los recursos escasos a una determinada iniciativa. A través del estudio de mercado se determina bajo qué condiciones se podría efectuar la venta de los volúmenes previstos, así como los factores que podrían modificar la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica de los principales centros de consumo.

El objetivo del estudio de mercado es determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de una nueva unidad productora que, en una cierta área geográfica y bajo determinadas condiciones, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades. Debe comprenderse que el estudio de mercado es mucho más que el análisis y determinación de la demanda y de la oferta, o de los precios de los productos y/o servicios que el negocio estaría ofreciendo al público consumidor.

Sintéticamente, considérense los siguientes aspectos:

- ✚ Establecimiento de los objetivos del estudio y el correspondiente análisis situacional: En términos lógicos, antes que otra cosa, conviene determinar y conocer el contexto situacional en el cual se pretende introducir y operar la nueva entidad económica y establecer los objetivos del estudio, que regularmente redundan en los siguientes:



1. Demostrar y cuantificar la existencia de compradores, o entidades organizadas, que son consumidores, o usuarios actuales o potenciales, del producto y/o servicio que el nuevo proyecto contempla ofertar.
  2. Determinar la ubicación geográfica y física de los consumidores mencionados en el punto anterior.
  3. Demostrar y cuantificar la demanda, tanto actual y real como proyectada, del bien y/o servicio que se pretende ofertar.
- ✚ Segmentación del mercado meta y determinación de la muestra: Para efectuar la segmentación, selección del mercado meta, puede partirse de dos criterios: en el primero de ellos el emprendedor identifica una idea de negocio e investiga el impacto que ésta pudiera tener, en la segunda de ellas, el emprendedor sondea al mercado primeramente e identifica una idea de negocio. Cualquiera que sea la manera, debe establecerse claramente las características del mercado que eventualmente se atenderá.
- ✚ Elección y diseño del instrumento para recolección de datos y tabulación de los mismos: De acuerdo al tipo de investigación (cuantitativa, cualitativa) que se pretenda efectuar, deben determinarse los datos (de fuentes secundarias o primarias) que deberán recolectarse mediante el instrumento más adecuado (observación, cuestionario, entrevista, encuesta, panel de consumidores, auditoría a tiendas, método experimental, entrevista de profundidad, sesiones de grupo). Una vez obtenidos los datos, éstos deberán ordenarse, analizarse e interpretarse para poder contextualizarlos y comprender mejor la realidad del proyecto.
- ✚ Presentación de la información resultante. Una vez presentada la información resultante, ésta permitirá la adecuada toma de decisiones relacionadas con el proyecto.



- ✚ Determinación y Análisis, de la demanda y de la oferta, con la determinación de sus respectivas tendencias: La predicción de los comportamientos de las variables económicas, demanda y oferta, constituye sin duda una de las mayores dificultades en el estudio de propuestas de inversión. Las condiciones que imperarán en los próximos años difícilmente coincidirán con aquellas observadas en proyectos similares en el pasado. Por ello, el resultado de una predicción se debe considerar sólo como una medición de evidencias incompletas, basadas en comportamientos empíricos de situaciones parcialmente similares o en inferencias de datos estadísticos disponibles. Para llevar a efecto la determinación de la proyección de tendencias y establecer pronósticos, tanto en la demanda como en la oferta, se cuenta con un conjunto de técnicas para realizar tal labor, las cuales se clasifican en dos grandes categorías: cuantitativas (modelos causales, de series de tiempos, entre otros), y cualitativas (método Delphi, investigación de mercados, predicción tecnológica, entre otros).
  
- ✚ Análisis de la mezcla mercadológica de la organización, contemplando los siguientes elementos:
  - Producto: conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que abarcan empaque, color, precio, calidad, marca, tamaño, densidad, durabilidad, peso, servicio complementario, garantías, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.
  - Precio: cantidad de unidades monetarias que se requieren para conseguir un producto, tomando en consideración las diferencias existentes entre costo, precio, valor (utilidad) y utilidad financiera.



- Plaza: lugar o lugares, físicos o virtuales, en donde el producto a ofertarse estará disponible, considerando esquemas de distribución intensiva, selectiva o exclusiva, así como la infraestructura requerida para entregar los productos a los clientes y/o consumidores finales o industriales de acuerdo al canal de comercialización seleccionado como el óptimo.
  - Promoción: actividades, estrategias y programas que sirven para informar al cliente que un producto está disponible y motivarle el consumo. Considere la venta directa, por internet, cupones, promociones y publicidad.
- ✚ Identificación temprana de un programa de producción y ventas. A pesar de que un programa de producción habrá de establecer en el apartado correspondiente al estudio técnico, es sumamente conveniente comenzar a pensar y considerar un programa tentativo de manufactura de bienes, o de prestación de servicios, tomando como referencia la información resultante del estudio de mercado.
- ❖ **Estudio Técnico.** Una vez identificada la oportunidad de ingreso al mercado actual, se hace necesario identificar las mejores formas de llevar a cabo el proceso de producción, en el caso de empresas manufactureras, o de prestación del servicio, en el caso de empresas prestadoras de servicios. Nunca debe perderse de vista que en términos técnicos pueden existir una gran diversidad de maneras, métodos y/o procesos, todos ellos optativos y viables para producir un bien en particular. Sin embargo, muchas de las ocasiones, es en esta etapa en donde queda claro que producir en base a una determinada iniciativa puede representar la mejor opción en términos técnicos, pero no así en términos financieros. A la inversa, puede presentarse el caso en que la opción elegida es la más económica, pero no representa gran eficiencia en términos de la producción generada. Es reto, del promotor del proyecto,



auxiliado por algún experto en el área de producción, determinar la combinación óptima de los factores humanos, financieros, materiales y tecnológicos, que determinen la selección del programa de producción, que represente para la organización una ventaja competitiva y diferencial que la posicione eficientemente en un mercado altamente competitivo.

Entre algunas de las interrogantes que se propone responder el presente estudio, se encuentran las siguientes:

1. ¿Existe la tecnología para llevar a efecto el proceso productivo requerido?
2. ¿Se cuenta con la infraestructura hidráulica, eléctrica, de comunicación, y toda la demás requerida, para llevar a efecto el proceso productivo?
3. ¿Cómo producir lo que el mercado demanda?
4. ¿Cuál debe ser la combinación de factores productivos?, ¿Dónde producir?
5. ¿Qué materias primas e insumos se requieren?
6. ¿Qué equipos e instalaciones físicas se necesitan?, ¿Cuándo y cuánto producir?
7. ¿Cuál se considera el dimensionamiento y tamaño óptimo del proyecto?

Para dar atinada respuesta a las anteriores interrogantes, generalmente se consideran cuatro rubros principales, con la finalidad de que se contemplen todos los elementos relevantes relacionados con esta temática. Los referidos bloques de información se mencionan a continuación:

- El estudio de materias primas e insumos: Consiste en definir las características, atributos, requerimientos, disponibilidad, costo y ubicación de las materias primas e insumos necesarios para la producción de los bienes y/o servicios previstos por la nueva entidad económica. Junto con lo anteriormente referido, considérese también el análisis propio de los oferentes y proveedores, su reputación, localización, seriedad con la que trabajan, tiempos de entrega, permanencia en el mercado, infraestructura



con que cuentan, precios que manejan, así como volúmenes y condiciones de venta que regularmente establecen. Entre los factores fundamentales que determinan la ubicación de un proyecto están: el mercado del producto y la localización de las materias primas. La ubicación de ciertos proyectos la determina la fuente de materias primas.

- ✿ El estudio de localización general y específica del proyecto: Siempre recuerde que la localización de un proyecto es determinante para su éxito o fracaso, y en palabras de las personas que se dedican a la compra-venta de bienes raíces, en ese negocio la ubicación lo es todo. La selección de alternativas de localización, o ubicación, suele llevarse a efecto mediante la observancia de las siguientes dos etapas:
  1. Estudio de macro localización. En esta etapa se analiza y decide la zona en la que se localizará la planta en términos generales, considerando continente, país, estado, municipio, ciudad. Para la gran mayoría de negocios, es conveniente considerar los siguientes aspectos: Mercado de consumo, Fuentes de materias primas, Disponibilidad de mano de obra, Infraestructura física y de servicios públicos, Marco jurídico, económico e institucional de la región o localidad, Comunidad, Competencia y Seguridad, entre otros.
  2. Estudios de micro localización. En la segunda, se analiza y elige un sitio específico en donde operará la nueva unidad productora, como ciudad, poblado, colonia y calle, considerando los factores básicos como: características, costos, disponibilidad, topografía, ventajas y desventajas de la zona, condiciones y situación de los terrenos propuestos.
- ✿ El estudio de dimensionamiento o tamaño de la planta: El tamaño de un negocio está definido por su capacidad física o real de producción de bienes y/o servicios, durante un período de operación que se considera

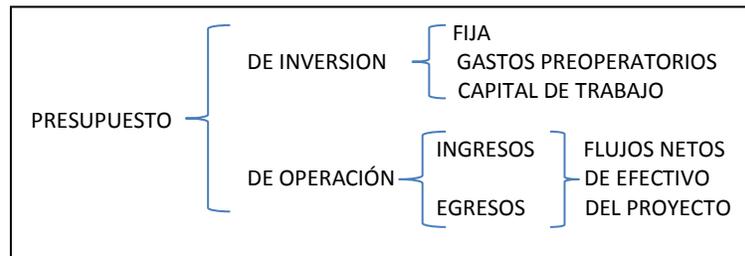


normal para las condiciones y tipo de proyecto de que se trate. Esta capacidad se expresa en cantidad producida por unidad de tiempo, es decir, volumen, peso, valor o número de unidades de producto elaboradas por ciclo de operación o período definido. Alternativamente, en algunos casos la capacidad de una planta se expresa, no en términos de la cantidad de producto que se obtiene, sino en función del volumen de materia prima que entra en proceso. Dentro de los principales rubros que deben considerarse, se contemplan los siguientes: Demanda del proyecto y Suministro de insumos.

- El estudio de ingeniería del proyecto: Los objetivos específicos de este estudio son probar la viabilidad técnica del proyecto, aportando información que permita su evaluación técnica y económica, a la vez que proporciona los fundamentos técnicos sobre los que se diseñará y ejecutará el proyecto. Los puntos concretos y relevantes que se analizan dentro del apartado de la ingeniería del proyecto son los siguientes: Descripción del producto, Procesos de producción, Tipos de sistemas de producción, Descripción del proceso seleccionado, Diagramas de flujo, Balance de materiales y energía, Programa de producción, Maquinaria y equipo, Distribución en planta de la maquinaria y equipos, Requerimientos de mano de obra, Requerimientos de materiales, insumos y servicios, Estimación de las necesidades de terrenos y construcciones y Calendario de ejecución del proyecto.
- Alternativas tecnológicas para el proyecto (máquinas, herramientas, instrumentos, procesos, procedimientos, licencias, entre otros), así como precios, proveedores y servicios complementarios ofertados por éstos últimos, Identificación del capital humano requerido por el organismo social, su ubicación, niveles de sueldos actuales y necesidades de capacitación y Cuantificación de la inversión requerida.



- ❖ **Estudio Financiero.** En este apartado se concentra y analiza la información, en términos monetarios, generada por los estudios previos. Idóneamente, deben contemplarse los siguientes rubros:



- Adicionalmente, deben generarse los Estados Financieros proyectados o proforma, que reflejen la situación de la nueva entidad económica:
- Estado de Situación Financiera (Balance General): Es un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (activos) y las fuentes internas y externas de dichos recursos (pasivo y capital contable) a una fecha determinada.

### Sus elementos son

#### Activo:

- Los recursos: Bienes y derechos propiedad de una entidad (Dinero, edificios, documentos por cobrar, equipos de oficina, equipo de transporte, equipo de cómputo, etc).

#### Pasivo:

- Las obligaciones: Deudas que tiene la entidad (Compra de equipos a crédito, los impuestos por pagar, documentos por pagar, etc)

#### Capital Contable:



- El capital contable de la empresa está constituido por las aportaciones efectivas de los socios, más las reservas legales y los superávit, o déficit, netos que resulten de los ejercicios de operación.
- Estado de Resultados: Documento dinámico que tiene como finalidad mostrar los resultados económicos de la operación prevista del proyecto para los períodos subsecuentes. Se elabora efectuando la suma algebraica de los ingresos menos los egresos estimados.

Su estructura es la siguiente:

Presupuesto de Ingresos por Ventas
- Presupuesto de Costos de Producción
= Utilidad Bruta
- Presupuesto de Gastos de Administración y de Ventas
= Utilidad de Operación
- Presupuesto de Gastos Financieros
= Utilidad antes de Impuestos
- Presupuesto de Impuesto sobre la Utilidad (30% Art. 10 del ISR)
= Utilidad Neta

- Estado de Flujos de Efectivo. De acuerdo a la NIF B-2, este estado muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad en cierto periodo, las cuales son clasificadas en actividades de operación, de inversión y de financiamiento. Los rubros que integran el estado de Flujos de Efectivo son los siguientes:



---

#### FUENTES DE LOS RECURSOS

1. Utilidad neta.
2. Depreciaciones y amortizaciones.
3. Capital social.
4. Créditos a corto y largo plazo.
5. Reinversión.

#### EMPLEO O DESTINO DE LOS RECURSOS

1. Activos fijos y diferidos.
- 2. Capital de trabajo.
3. Amortización de créditos a corto y largo plazo.

#### SALDO

1. Reinversión.
2. Dividendos.

ficación, evaluación y selección de los mecanismos de financiamiento, interno y/o externo, más apropiados para el organismo social: La búsqueda de la forma de financiar un proyecto de inversión puede dar como resultado una variedad bastante importante de opciones diferentes. Por tanto, el evaluador de proyectos debe verse enfrentado con la búsqueda de la mejor alternativa de financiamiento para el proyecto que está evaluando. Las principales fuentes de financiamiento se clasifican generalmente en Internas (emisión de acciones y las utilidades retenidas cada período después de los impuestos) y Externas (créditos concedidos, tanto por proveedores como por instituciones financieras, préstamos bancarios de corto y largo plazo y los arrendamientos financieros). Por todo lo



anteriormente señalado, es claro que cada proyecto puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas que, evaluadas correctamente, guiarán a la elección de la mezcla óptima de financiamiento.

❖ **Evaluación.** Etapa en que se emplearán un conjunto de herramientas orientadas a determinar, en términos cualitativos y/o cuantitativos, la conveniencia de destinar recursos económicos escasos a una determinada iniciativa de inversión para determinar, en última instancia, si es viable, conveniente, oportuna y redituable. Como antecedente, se recomienda contar con la siguiente información:

- Inversión inicial total requerida (I.I.).
- Vida útil estimada del proyecto (V.U.)
- Valor de salvamento de la inversión (V.S.)
- Flujos netos de efectivo estimados (F.N.E.).
- Tasa de rendimiento mínimo aceptable (TMAR).

Para evaluar la iniciativa, se emplean los siguientes instrumentos:

■ **Métodos Simples:**

- Razones Financieras (liquidez, actividad, apalancamiento, rentabilidad y de mercado).

■ **Métodos Complejos:**

- Tasa Interna de Retorno (TIR), determinada con Flujos Netos de Efectivo Constantes: Este método de evaluación se encuentra estrechamente relacionado con el método del Valor Presente Neto (VPN) debido a que la Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de efectivo netos generados por un proyecto, sea igual al costo del mismo. La TIR es una tasa de rendimiento interna porque depende únicamente de los flujos de efectivo que genera el proyecto.



- Valor Presente Neto (VPN): Este método mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todo los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.
- Relación Beneficio/Costo (RBC): Este método consiste en dividir el valor presente o actual (VP) entre la inversión inicial, es decir, es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos del proyecto, sobre los flujos descontados de los costos o egresos totales del proyecto. Al igual que en el caso del valor presente neto (VPN), se requiere establecer una tasa de actualización apropiada.

$$RBC = \frac{\text{Valor presente (VP)}}{\text{Inversión inicial (Ii)}}$$

- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI): En términos sintéticos, se define como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de la inversión inicial y el referido tiempo generalmente es medido en años. La fórmula empleada para calcular el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es la que a continuación se presenta:

$$\text{Período de Recuperación de la Inversión} = \frac{\text{Inversión inicial (Ii)}}{\text{Flujo neto de efectivo1 (Anualidad)}}$$

Con la finalidad de considerar el valor del dinero a través del tiempo, se toman en consideración los flujos netos de efectivo netos descontados como se muestra a continuación:



Una  
Inve

$$\text{Período de Recuperación de la Inversión} = \frac{\text{Inversión inicial (Ii)}}{\text{Flujos netos de efectivo descontados}}$$

$$\text{PRI} = \frac{\text{Monto faltante para recuperar la Inversión inicial (Ii)}}{\text{Flujos de efectivo durante el año}}$$
$$\text{PRI} = \frac{\text{Monto faltante para recuperar la Inversión inicial (Ii)}}{\text{Flujos netos de efectivo descontados}}$$

- Evaluación social del proyecto: La evaluación social es una herramienta que consiste en identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios sociales que tiene un proyecto para el país o para una región en un horizonte de tiempo. De esta forma, se puede conocer objetivamente la conveniencia de ejecutar ese proyecto. Entre los principales indicadores usados ampliamente en la evaluación social, se encuentran los siguientes:
  - Creación total de empleos.
  - Aspectos ecológicos.
  - Aspectos económico-sociales.
  
- ❖ **Organización.** En este rubro, deberá instituirse un orden que permita racionalizar los procedimientos y establecer una clara responsabilidad por la adopción de decisiones y la asignación de funciones. Entre las principales herramientas que habrán de emplearse para lograr una adecuada operación organizacional, se encuentran las siguientes:



### ***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

- ✚ Estudio Jurídico – Legal: En este apartado se hace referencia al tipo de empresa que el proyecto requiere, tomando en consideración las diversas formas de organización que las leyes contemplan: Sociedad Anónima, en Nombre Colectivo, en Comandita Simple, en Comandita por Acciones, de Responsabilidad Limitada, de Capital Variable, Cooperativa.
  
- ✚ Estudio de la Organización Administrativa: Consiste en establecer la estructura organizativa y administrativa del negocio, considerando para tal efecto, los puestos de trabajo, funciones, tareas, actividades, responsabilidades, calificaciones y la cantidad de personal requerido. La organización administrativa del proyecto deberá contemplar el esquema general y específico para operar normalmente la empresa. Se consideran los niveles jerárquicos, número de personas, montos de salarios y prestaciones que se requieran para satisfacer las características y perfiles de cada uno de los niveles de responsabilidad. Para mostrar claramente lo anotado, se formulará un organigrama que permita visualizar gráficamente, tanto el número de personas como sus niveles jerárquicos, tomando además en consideración elementos tan importantes como: tipo de autoridad, tramos de control, requerimientos de los puestos, perfiles de los candidatos a los puestos, sueldos, salarios, normas, políticas, reglas, procesos y procedimientos administrativos, entre otras cosas.
  
- ✚ Proceso Administrativo: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, Plan de ejecución, Análisis S.W.O.T. (o F.O.D.A.), Desarrollo de la Misión, Visión, Propósitos, Metas, Objetivos, Estrategias y Tácticas organizacionales.



- ❖ **Conclusiones.** Apartado en donde se comenta objetivamente, si la iniciativa se ha de llevar a la práctica o no, en base a la información generada y analizada a lo largo del Plan de Negocios.
  
- ❖ **Recomendaciones.** El desarrollar un adecuado plan de negocios no asegura el éxito absoluto de la iniciativa de inversión, sin embargo, contar con él, incrementa drásticamente las probabilidades de que todo resulte de acuerdo a lo esperado, o aún mejor. Recuerde que la actividad de diseño no es puntual, sino un devenir permanente en el que la empresa actualiza su oferta en función de las cambiantes expectativas de los consumidores.

#### **Conclusiones:**

Es sumamente importante tomar en consideración que aplicar este Modelo para el desarrollo de un Plan de Negocio no garantiza la exitosa cristalización de los proyectos, pero proporciona una idea clara de cuáles son los aspectos metodológicos y procedimentales que deben observarse en el proceso de concepción y operación de una nueva entidad organizacional, así como identificar cuáles son las habilidades humanas, técnicas y conceptuales, así como las competencias, que los emprendedores - empresarios deben desarrollar para triunfar en el complejo pero apasionante mundo de la formulación y evaluación de proyectos de inversión. Considérese que la metodología presentada constituye únicamente una guía de trabajo, pero no sustituye el conocimiento, habilidad, experticia e intuición de especialistas en la materia. Además, se considera imprescindible que las instituciones educativas coadyuven inculcando en los jóvenes el espíritu emprendedor – empresario requerido para justificar la existencia del presente material.



### **Referencias Bibliográficas:**

Alemán Castilla, M. C. (2004). *Modelos Financieros En Excel*. México: CECSA.

Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación De Proyectos*. México: McGraw Hill.

Franklin, E. (2004). *Organización De Empresas*. México: McGraw Hill.

Gitman, L. (2003). *Principios De Administración Financiera*. México: Pearson-Addison Wesley.

Gitman, L. (1996). *Administración Financiera Básica*. México: Harla

(1997). *Guía Para La Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión*. México: Nacional Financiera, Dirección De Promoción Y Desarrollo Empresarial.

Hernández Hernández, A. (2005). *Formulación Y Evaluación De Proyectos De Inversión*. México: Thompson.

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción A La Administración: Un Enfoque Teórico-Práctico*. México: McGraw Hill.

Instituto Latinoamericano De Planificación Económica Y Social (Ilpes). (1999). *Guía Para La Presentación De Proyectos*. Chile: Siglo XXI.

L. Daft, R. (2007). *Teoría Y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.

Pedraza Rendón, O. (2002). *Modelo De Plan De Negocios Para La Micro Y Pequeña Empresa*. México: Morevallado.

Sapag Chain, N. (2008). *Preparación Y Evaluación De Proyectos*. Colombia: McGraw Hill.

Stanton, W. (2007). *Fundamentos De Marketing*. México: McGraw Hill.



***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

---

Weston, J. (1995). *Fundamentos De Administración Financiera*. Tr. Jaime Gómez Mont. México: McGraw Hill.