INTRODUCCIÓN AL EMPRENDEDORISMO Y LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

HACIA UN COMPENDIO DE CONCEPTOS PRELIMINARES DESDE LA ÓPTICA DE LOS EMPRESARIOS[1]

LEDESMA, Juan Santiago[2]

Universidad Nacional de Quilmes

Fecha de última revisión: 03/2017

RESUMEN

El presente documento tiene por propósito el abordaje de los contenidos propios de la generación de proyectos de negocios, con especial énfasis en la dinámica estratégica de generación de proyectos desarrollada por los empresarios y emprendedores. Se pretende establecer las definiciones de términos básicos, como es el caso de los negocios, los modelos de negocios, las inversiones y los proyectos de inversión, así como algunos modos de lograr su aplicación práctica.

También se explican los diferentes elementos de la dinámica de gestación de ideas de negocios a partir de la identificación de oportunidades presentes en los mercados, abordando así los aspectos y características que definen a las oportunidades y a las ideas de negocios. Por último, se plantea una introducción al significado de la evaluación de proyectos y los principales instrumentos de análisis que se emplean para llegar a conclusiones respecto a la viabilidad económico-financiera del mismo.

PALABRAS CLAVE

Emprendedor; Negocio; Modelo de negocio; Inversión; Riesgo; Proyecto; Evaluación de proyectos.

---

[1] El presente trabajo constituye una Nota Técnica de la asignatura Formulación y Evaluación de Proyectos, de la carrera Ingeniería en Automatización y Control Industrial, Departamento de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), Argentina.

[2] Docente Investigador, Departamento de Economía y Administración (juan.ledesma@unq.edu.ar)

Emprendedorismo

Desde el comienzo de la edad moderna, y con mayor acento a partir del surgimiento de la revolución industrial y de la administración científica de las organizaciones, los procesos de gestación y consolidación de empresas públicas y privadas se ha convertido en uno de los pilares de las economías locales, regionales y nacionales de Occidente, al convertirse en vehículos de aplicación de los principios de especialización y la división del trabajo para administrar fines y propósitos con medios y recursos.

Dentro del conjunto de actividades que se desarrollan en el marco de una economía, los proyectos empresariales constituyen una de las fuentes de mayor captación de mano de obra y por ello una herramienta fundamental de movilidad social, ya que promueven una distribución más equitativa de los ingresos en la sociedad.

Los negocios son sujetos generadores de riqueza y beneficios tanto para sus propietarios como para toda una serie de actores relacionados que se benefician, como es el caso de los clientes, los proveedores, los empleados, la sociedad e incluso las diferentes jurisdicciones gubernamentales, que perciben ingresos a través del sistema tributario vigente.

Estos negocios son el resultado del esfuerzo, la tenacidad y el riesgo que corren los emprendedores día a día en pos de cumplir con sus objetivos y concretar de este modo sus visiones y sueños. Ellos son las personas que crean y hacen crecer los negocios, contribuyendo así a la consolidación del tejido empresarial que sustenta el desarrollo y el crecimiento económico de cada país.

El emprendedorismo[3] es el fenómeno socio-económico constituido por el conjunto de procesos que configuran la existencia de los emprendedores como actores sociales y de su producción natural: los emprendimientos, que pueden consistir en proyectos empresariales (negocios) ó proyectos sociales (sin fines de lucro).

El emprendedorismo se encuentra directamente relacionado con el crecimiento de la economía de los países. Más negocios implican una mayor demanda de mano de obra en todos sus niveles, y un incremento de la oferta de los productos y servicios que brindan, mejorando así la competitividad, la calidad y los precios para el mercado.

En el siglo XVI, en Francia se utilizaba el término emprendedor ó entrepreneur para identificar a dos tipos de individuos. En principio, se identificaba así a aquellos hombres que emprendían expediciones militares, ó quienes eran responsables de la construcción de obras de infraestructura (caminos, puentes, puertos, fortificaciones, etc.) para la milicia. Por otra parte, los economistas franceses comenzaron a utilizan esa palabra para describir a las personas que sobrepasaban

[3] Conocido como *"entrepreneurship"* en el idioma inglés.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

el riesgo y la incertidumbre en orden de realizar innovaciones. Ésta última concepción acompañó la noción de emprendimiento o creación de una nueva empresa, tarea que conlleva un determinado nivel de riesgo y que requiere también de creatividad e innovación.

> La palabra empresario se deriva de vocablos franceses que significan "entre" y "tomar"; por lo que un empresario es aquel que toma una posición entre un proveedor y un comprador, el que "toma" el riesgo, literalmente, de llegar a tener éxito. (Lambing y Kuehl, 1998:10)

Según el economista J. Schumpeter, un individuo emprendedor puede ser considerado como una persona que lleva adelante una serie de actividades que provocan cambios sobre un determinado orden económico existente, mediante la oferta de un nuevo producto o servicio, y/ó generando nuevas formas de organización ó producción, ó utilizando nuevos recursos; a partir de la creación de un nuevo negocio ó modificando uno ya existente. Esta concepción ha tomado especial aceptación por parte de los economistas, quienes llegaron a considerar incluso a la iniciativa emprendedora ó capacidad empresaria como un factor de producción que se suma a los clásicos recursos naturales, trabajo y capital, al concebirla como el proceso de organizar, gestionar y asumir la responsabilidad de una empresa.

Conforme con el interés que se le ha brindado al estudio del emprendedorismo en las últimas décadas, el significado del término ha pasado a enfocarse en las oportunidades e ideas de negocios que identifican los emprendedores, y sobre los modelos de negocios sobre los cuales configuran decisiones y recursos.

De acuerdo al profesor J. Timmons, ser empresario implica tomar acciones creativas para construir una oferta de valor con ciertos riesgos, a partir de una constante búsqueda de oportunidades de negocios y una importante dosis de pasión y compromiso para guiar a otros en la persecución de una visión en común.

> Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere ó es parte de un grupo que lo hace) para encararla. (Freire, 2004:27)

Como se puede apreciar, existen ciertos términos que se repiten a la hora de analizar el significado de la palabra "emprendedor": oportunidad, riesgo y organización, entre otros. Se presenta a continuación una posible definición que busca integrar los desarrollos presentados por autores presentados:

Los emprendedores ó entrepreneurs son aquellas personas que, a partir de la identificación de ciertos problemas ó necesidades insatisfechas en el mercado, tienen la audacia y corren el riesgo de generar y dirigir modelos de negocios que -a través de la oferta de ciertos productos y/o servicios con mayor ó menor grado de innovación productiva y/o comercial- cuentan con una incierta posibilidad de generar una ganancia adicional una vez que se recupera la inversión efectuada.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Los emprendedores son personas que usualmente hacen de la acción de emprender su actitud de vida, no sólo en los negocios. Su poder y pasión radican en percibir oportunidades y capitalizarlas mediante la conjunción de personas[4] y recursos. En el marco de la generación de negocios, se identifica una necesaria intercomplementariedad entre el pensamiento y la acción por parte de los emprendedores, como requisito para insertarse en mercados cada vez más competitivos. Esta es una de las razones por las cuales emprender un negocio requiere una comprometida y real dedicación por parte de sus creadores y de los equipos de colaboradores que convoquen.

> No se necesita más suerte para ser exitosos en un emprendimiento que para cualquier otra cosa. En los emprendimientos, se trata de reconocer una buena oportunidad en cuanto la ves y tener las habilidades para convertir esa oportunidad en un negocio próspero. Para hacer eso, usted debe estar preparado. Así que en el emprendedorismo, al igual que en cualquier otra profesión, la suerte es cuando la preparación y la oportunidad se encuentran. (Bygrave, 1994:11) Traducción del autor

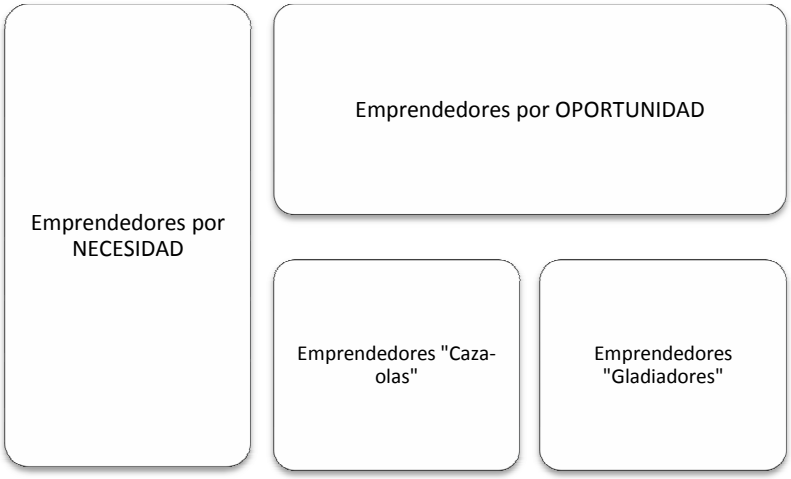
Existen diversas formas de clasificar a los emprendedores a partir de determinados criterios como pueden ser su pertenencia a otras organizaciones (distinguiendo a los entrepreneurs de los intrapreneurs); la experiencia acumulada en otros proyectos (diferenciando a los emprendedores coonvencionales de los emprendedores seriales); y los tipos de proyectos (separando a los empresarios de los emprendedores sociales); entre otros.

A continuación se presenta una clasificación usualmente conocida, que considera aspectos motivacionales y que realiza una adaptación a partir del marco conceptual desarrollado por los estudios efectuados desde el proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM)[5]:

[4] La mayoría de los emprendedores no trabajan solos, sino que deben coordinar ideas y actividades de equipos de trabajo. Para ello, deben tener la capacidad de liderar dichos equipos para encauzar esfuerzos y conocimientos y dirigirlos hacia la consecución de un futuro deseado.
[5] http://www.gemconsortium.org/

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Gráfico 1. Tipologías de emprendedores



- Emprendedores por necesidad

  Son aquellas personas que en un momento determinado emprenden negocios debido a que no cuentan con la posibilidad de obtener ingresos a través de otras fuentes, como podría ser un trabajo en relación de dependencia. Algunos autores sostienen que estos individuos no deciden ser emprendedores, sino que su realidad se los impone como un medio de subsistencia. El criterio imperante en estos casos es el desarrollo de negocios que generen los flujos de fondos requeridos, dejando en una instancia posterior factores como la búsqueda de la realización personal y/ó profesional a través del negocio desarrollado.

  De acuerdo al proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, los negocios generados por este tipo de emprendedores son abundantes en los países y mercados emergentes que etapas de crisis en sus ciclos económicos. Aunque son muchos los emprendimientos por necesidad, dicho proyecto demuestra que sólo un porcentaje reducido logra mantenerse a lo largo del tiempo.

- Emprendedores por oportunidad

  Se trata de los individuos que actúan a partir de la identificación de una ó más oportunidades de negocios concretas, asumiendo el riesgo de crear negocios para aprovecharlas.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Según los resultados obtenidos en el marco del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, los negocios generados por este tipo de emprendedores constituyen la mayor parte de los nuevos emprendimientos en los países con economías y mercados desarrollados y estables[6], aunque también se observa un crecimiento en la proporción de este tipo de negocios en el total de nuevas empresas en el caso de los países y mercados emergentes, sobre todo en los sectores ó actividades que están transitando por la etapa de crecimiento de sus correspondientes ciclos de vida, donde aún existen atractivas posibilidades para los emprendedores dispuestos a afrontar el riesgo necesario.

De acuerdo a A. Freire (2004), puede establecerse una división de dos categorías de emprendedores por oportunidad:

A) Los emprendedores "caza-olas", son aquellos que identifican oportunidades que permitan gestar negocios que priorizan una veloz generación de fondos en pos de generar un rápido recupero de la inversión efectuada en el corto plazo y un plus adicional de ganancias. Un clásico ejemplo de estos negocios son aquellos derivados de tendencias de modas temporales en el mercado ó aquellos derivados de situaciones en las cuales se presenta en un momento determinado una disparidad entre los niveles óptimos de oferta y demanda de un bien ó servicio en un mercado determinado[7].

B) Los emprendedores "gladiadores", que son quienes a partir de su filosofía de vida y dotados de un conjunto de habilidades, identifican oportunidades a partir de las cuales crean negocios que deberán afrontar las diferentes adversidades que presenten los ciclos sectoriales y macroeconómicos, produciendo flujos de fondos más ó menos convencionales en el mediano y largo plazo.

Como indica W. Bygrave (1994), a la hora de analizar el origen de un emprendimiento, se debe partir de la figura de los emprendedores, que son quienes tienen -ya sea como resultante de un profundo análisis de oportunidades ó producto de una simple casualidad- determinadas ideas de negocios.

Dicho autor sostiene que la decisión de los emprendedores de pasar a una etapa de implementación de dichas ideas a modelos de negocios concretos depende de una serie de factores como por ejemplo sus perspectivas de desarrollo profesional y personal, sus familias, sus amistades, sus modelos a seguir, la situación económica y la disponibilidad de recursos, entre otros.

[6] La condición de estabilidad se atribuye en este caso a reducidos niveles de volatilidad del comportamiento de las principales variables de la economía (crecimiento del producto bruto interno, evolución de las tasas de interés activas y pasivas, previsibilidad de las políticas monetarias y cambiarias, etc.).
[7] Algunos autores denominan a esta clase de emprendimientos como "negocios de arbitraje".

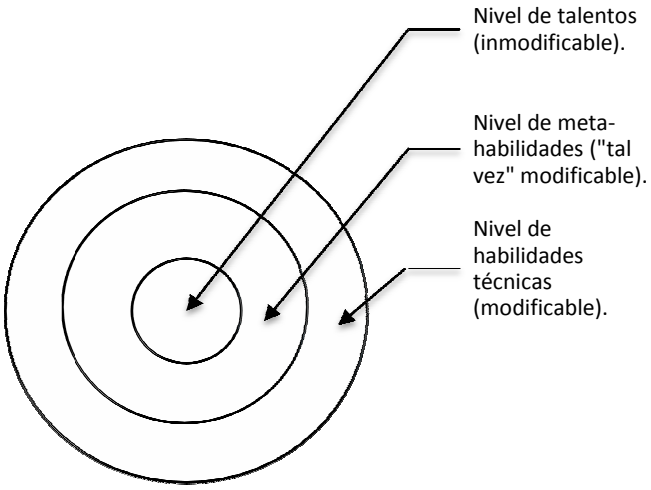
En ciertos casos, la elección de emprender forma parte de la filosofía de vida de ciertas personas, y para éstas emprender resulta una opción natural para cumplir con sus propósitos.

Por otra parte, en otras ocasiones donde la vocación emprendedora no es tan evidente, suele suceder que un evento[8] más o menos crítico que impacta sobre los individuos y que actúa como disparador de la decisión de poner en marcha el negocio.

No se puede negar el hecho de que cualquier persona puede intentar emprender un negocio, aunque sí se puede plantear que el éxito de esta iniciativa dependerá de ciertos aspectos que necesariamente conducen al debate respecto a si una persona cuenta ó no con la capacidad de emprender a partir de un conjunto de talentos innatos que no pueden aprenderse, ó si cualquier persona puede lograrlo si concentra su energía, tiempos y recursos en pos de aprender y adoptar esas competencias y habilidades que les permitirán emprender sus negocios con mayor seguridad y convicción de lograr la meta que se propongan.

A continuación se presenta la posición que plantea A. Freire (2004) ante dicho debate, mediante la cual propone que, a partir de la descomposición del análisis en tres niveles complementarios, se puede llegar a la conclusión de que los emprendedores nacen con algunos talentos innatos y a su vez pueden mejorar su desempeño mejorando ciertas habilidades e incorporando otras capacidades y competencias.

Gráfico 2. Talentos y habilidades de los emprendedores



[8] Por ejemplo un despido del empleo, la insatisfacción laboral, el abandono de los estudios, la graduación de una carrera, etc.

- Nivel de talentos: se trata de la dimensión más profunda y se conforma de una serie de talentos innatos, no adquiribles a voluntad, es decir que se cuenta con ellas ó no se cuenta. Algunos ejemplos de dichos talentos pueden ser la visión empresaria, el carisma, y el "olfato" para los negocios viables, entre otros.

- Nivel de meta-hablidades: se trata de un nivel intermedio, consistente en habilidades que los emprendedores, de acuerdo a sus capacidades, compromiso y pasión, podrán o no modificar y mejorar continuamente a lo largo del tiempo, para utilizarlas como "multiplicadores de su potencial emprendedor". Se trata de las habilidades que identifica A. Freire (2004) como los once elementos[9] comunes de los emprendedores exitosos.

- Nivel de habilidades técnicas: se trata de la dimensión más superficial que comprende conocimientos y experiencias técnicas fácilmente modificables, puesto que en su gran mayoría se adquieren a través de procesos de aprendizaje y formación educativa, la asistencia de mentores, la aplicación en la práctica, etc.

Existe una creencia de que hay que reunir ciertas condiciones para emprender un negocio, cuando en realidad cualquier persona puede hacerlo. Esas condiciones que se mencionan, sean propias de la persona ó externas e incontrolables, son las que influirán en la correcta puesta en marcha del proyecto, y más importante aún: su supervivencia y sostenibilidad a través del tiempo. Cualquiera puede emprender, pero no cualquiera puede hacerlo exitosamente.

[9] Emancipación; moderación en la ambición de dinero; pasión; resultados; espiritualidad; novicio (actitud de aprendiz); disfrute del camino; éxitos compartidos; determinación; optimismo y sueños; y responsabilidad incondicional (protagonismo).

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Qué es un negocio

Usualmente, se define un negocio como aquel ente económico consistente en la generación de bienes y/o servicios que se comercializan con el propósito de una utilidad o ganancia.

Desde la óptica economicista, el concepto de negocio implica la conjunción de ciertos factores de producción que, a través de cierta tecnología, serán transformados en bienes y servicios útiles, escasos y accesibles para un determinado mercado. Esta configuración es llevada a cabo por los empresarios, en pos de maximizar sus beneficios de acuerdo con el nivel de riesgo que necesariamente deben asumir.

De acuerdo con Peter Drucker (1999), para comprender el significado de un negocio es preciso conocer su finalidad: la creación de valor para los clientes.

La generación de valor es el fenómeno que experimentan los clientes cuando la ponderación de los beneficios que perciben de un bien o servicio que adquieren resulta menor a la ponderación del conjunto total de costos y/o sacrificios (monetarios y no monetarios) que representa para ellos su adquisición.

> Si queremos saber qué es un negocio, tenemos que comenzar por su finalidad. Y esta debe encontrarse fuera del negocio mismo. En realidad, debe residir en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de aquella. Existe una sola definición válida de la finalidad de una empresa comercial: crear un cliente". (DRUCKER, 1999: 54)

> Lo que el negocio cree que produce no es de importancia primordial, especialmente para el futuro del negocio y para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que él considera "valor" es decisivo, determina lo que es el negocio y si el mismo ha de prosperar. El cliente es el cimiento de un negocio y el motivo de su existencia. (DRUCKER, 1999: 55)

Se entiende que el cliente define qué valor consume para satisfacer sus necesidades de acuerdo con los costos en los cuales puede y/o esté dispuesto a incurrir. Según esta perspectiva, se podría establecer que los negocios son medios o vehículos a través de los cuales los emprendedores diseñan y ejecutan una oferta de valor orientada a determinados clientes.

Un negocio representa el planeamiento y la implementación de una oferta integral de valor para determinado mercado, que resulta rentable a los empresarios dispuestos a correr el riesgo de crear y dirigir un modelo de negocio.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Modelos de negocios

Se suele emplear el concepto de modelo de negocio para caracterizar un tipo de negocio en un mercado específico. Es decir, que el modelo de negocio traslada el concepto genérico de negocio a un ámbito específico de operación.

El modelo de negocio es el formato que adopta determinado tipo de negocio en un mercado establecido. Se configura a través del conjunto de decisiones de orden estratégico, táctico y operativo respecto a cursos de acción a tomar para lograr sus metas. Por supuesto, para encauzar la acción se necesitan determinados recursos cuya adquisición requiere un riesgo respecto a la incertidumbre de obtener la ganancia esperada.

El modelo de negocio de un emprendimiento que se inicia especificará cómo se llevará adelante el negocio, incluyendo también las decisiones y acciones que provocaron su creación, cuál será la estrategia para lograr su crecimiento, y cómo se afrontará la competitividad del mercado, entre otros aspectos fundamentales.

> Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (Márquez García, 2010: 31)

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2009) explican que un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Estos autores desarrollaron un modelo práctico al cual denominaron *Canvas*[10] para diseñar y analizar modelos de negocios, a modo de un plano mediante el cual se examina cómo se implementa la estrategia del negocio a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

Para ello, identificaron nueve bloques que permiten explicar cómo una empresa pretende ganar dinero:

- *Segmentos de mercado*

  En este bloque se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa apunta a alcanzar y servir (mercado masivo, segmentos, nichos de mercado, etc.).

[10] Significa “lienzo” en idioma inglés.

- *Propuesta de valor*

  Describe el paquete de productos y servicios que crean valor al satisfacer los requerimientos de un cada segmento de clientes identificado en el bloque anterior.

- *Canales de comunicación y distribución*

  Es el bloque en el cual se indica cómo la empresa comunicará y hará llegar a sus segmentos de mercado su correspondiente propuesta de valor.

- *Relaciones con los clientes*

  Se trata del bloque en el cual se deben identificar quiénes serán los clientes con los cuales se vinculará el negocio y cuál será la naturaleza de los intercambios comerciales que buscan establecerse con los mismos, los cuales pueden ser desde una compra de única vez hasta una alianza estratégica a largo plazo.

- *Fuentes de ingresos*

  Se describen los diferentes medios a través de los cuales la empresa planea obtener ingresos de cada uno de sus segmentos de mercado, a partir de la propuesta de valor ofrecida a cada uno de ellos.

- *Recursos claves*

  Se identifican los activos físicos y los recursos humanos, financieros e intelectuales con los cuales debe contar la empresa para implementar una propuesta de valor diferenciada y que satisfaga a los segmentos de mercado.

- *Actividades claves*

  Aquí figuran los procesos estratégicos y los centros de responsabilidad para llevar a cabo, comunicar y realizar la eficiente entrega de la propuesta de valor a los segmentos de mercado.

- *Red de aliados*

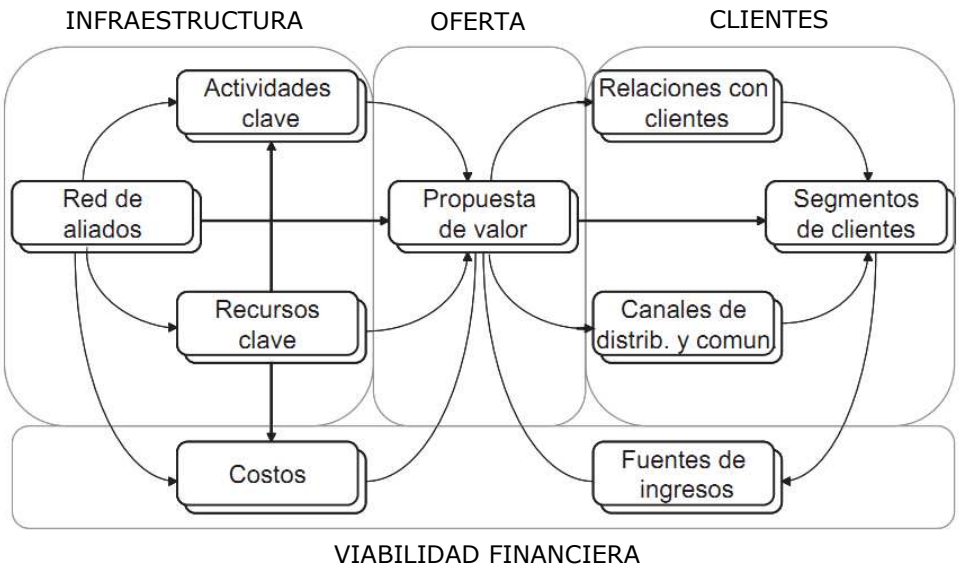
  Se expresan cuáles serán las sociedades y alianzas estratégicas que se efectuarán de modo informal o contractual con aquellos proveedores, intermediarios y clientes que permitirán el correcto funcionamiento del modelo de negocio propuesto.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

- *Estructura de costos*

  Se describe cómo será la estrategia y la estructura de costos del negocio. La diferencia entre los ingresos y los costos será, en primera instancia, la ganancia operativa que el modelo de negocio genere para los emprendedores.

Gráfico 3. Modelo *Canvas* de Osterwalder y Pigneur



Fuente: Márquez García (2010: 32).

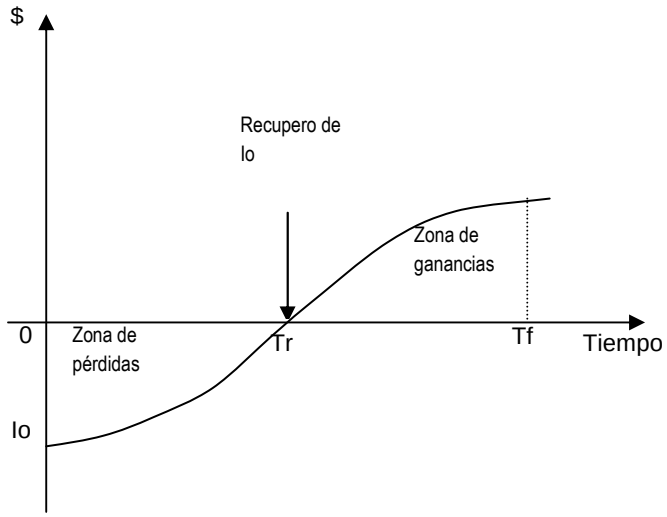
Proyectos de inversión

A la hora de crear nuevos negocios ó modificar los actuales, los empresarios llevan adelante la formulación, evaluación e implementación de sus proyectos de inversión, que conllevan determinados niveles de recompensa y riesgo, con el propósito de generar modelos que se encuentren en condiciones óptimas para su normal ejecución.

Se entiende por inversión a cualquier erogación de capital con la intención de obtener un retorno en el futuro que genere una utilidad adicional.

El comportamiento del flujo de fondos de una inversión puede ser plasmado de modo gráfico en el comportamiento de una curva financiera que permite identificar diferentes hitos importantes en cualquier inversión convencional.

Gráfico 4. Flujo de una inversión convencional



En primera instancia y según el gráfico anterior, una inversión puede ser interpretada desde sus componentes básicos:

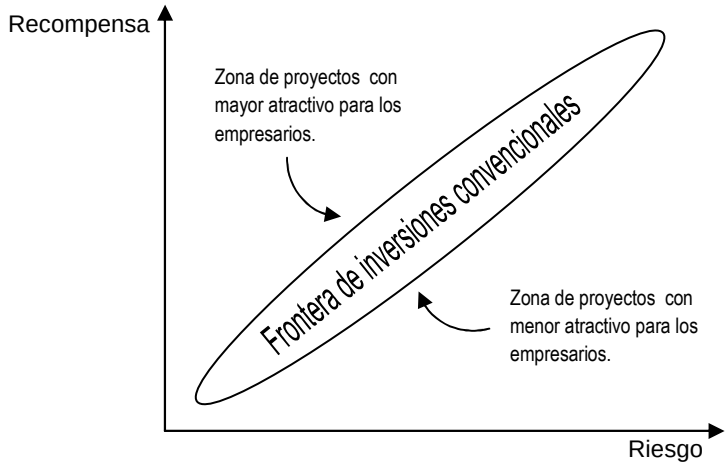
- Implica un desembolso o erogación de dinero, el cual técnicamente es denominado como “capital inicial” (Io).
- El objeto de la inversión consiste en la búsqueda de una ganancia en un momento Tf futuro.
- Para que la inversión sea redituable para quien la realiza, la ganancia obtenida –una vez transcurrido el periodo temporal planificado Tf– debe ser mayor al capital inicial (Io), obteniendo así una suma adicional que será la ganancia propia de la inversión, como recompensa por haber inmovilizado el capital inicial un periodo de tiempo determinado y correr al riesgo de asignarlo a una iniciativa específica.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Cada inversión que se lleva a cabo implica una determinada recompensa (ganancia neta) con un determinado factor de riesgo, entendido éste como la probabilidad de que un evento (en este caso el cumplimiento del proyecto) brinde resultados adversos a los esperados.

Existe una relación implícita de dualidad recompensa-riesgo en cada inversión. A la hora de optar por los proyectos a desarrollar, las inversiones "ideales" buscadas por todos los empresarios son aquellas que aseguran la mayor recompensa posible con un riesgo mínimo (si es posible nulo). Aunque, en la realidad, se confirma que la relación entre la recompensa y el riesgo de cualquier inversión convencional mantiene una relación positiva cuasi lineal (a mayor riesgo, mayor recompensa esperada, y viceversa). En otras palabras, existe una relación casi directamente proporcional entre la recompensa y el riesgo de una inversión.

Gráfico 5. Relación recompensa-riesgo



Pueden identificarse inversiones no convencionales que se encuentren por sobre la frontera de las inversiones convencionales, reportando mayor recompensa a un riesgo menor al proporcional. Estas inversiones se generan ante situaciones en las cuales las dinámicas de actores y variables de un mercado se encuentran en desequilibrio, generando ventanas de oportunidad para proyectos no convencionales, que a lo largo del tiempo se corregirán, convergiendo hacia la citada frontera convencional.

Toda inversión relacionada con la generación de un nuevo negocio ó modificación del actual modelo de negocio implica el planeamiento y la ejecución de un determinado proyecto de inversión.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Un proyecto consiste en la búsqueda de una solución inteligente a un problema (oportunidad de negocio), generalmente identificado como una necesidad que puede provenir de una o más personas y/u organizaciones públicas y/o privadas.

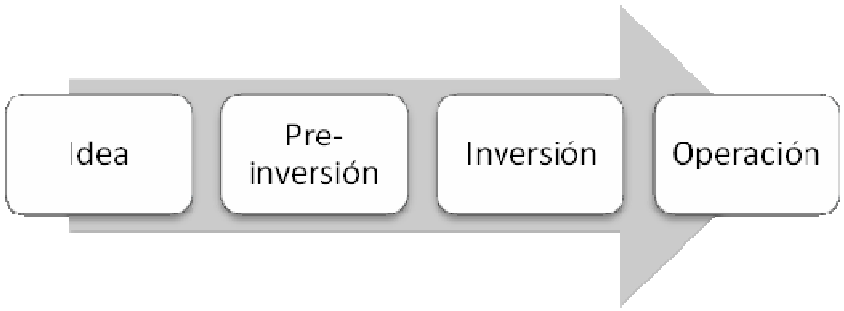
Un proyecto de inversión puede ser concebido como una iniciativa tendiente a solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de mercado, que implica el desembolso de un determinado capital, el cual con el transcurso del tiempo generará un flujo de fondos que buscará recuperar el capital invertido y generar una utilidad extra como recompensa a la apuesta realizada, la cual depara un determinado riesgo.

Los conocimientos y técnicas vinculados a la formulación y a la evaluación de proyectos de inversión forman parte del conjunto de habilidades técnicas que los empresarios y/o sus equipos de gestión deben poseer para incrementar la probabilidad de éxito del emprendimiento a llevar adelante, puesto que constituyen un marco sistémico de análisis para la toma de decisiones más importantes del negocio, desde su génesis hasta su plan de implementación para comenzar su normal operación.

La formulación y evaluación de proyectos consiste en una técnica que permite recopilar y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan evaluar cuali y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

Un proyecto de inversión puede ser interpretado como un proceso que se encuentra dividido en cuatro etapas sucesivas mediante las cuales una idea pasa a transformarse en un negocio en marcha:

Gráfico 6. Etapas de un proyecto de inversión



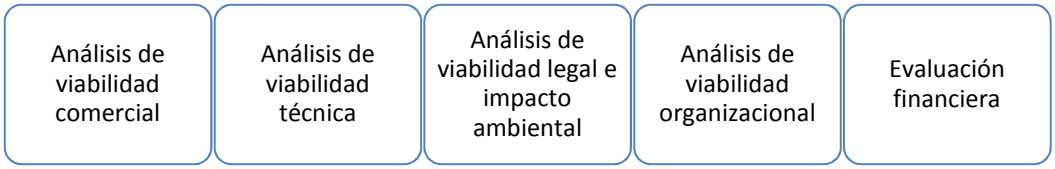
1) Etapa de definición de la idea

La primera etapa consiste en el análisis de diferentes problemas u oportunidades del mercado y problemas que pueden tener personas y/u organizaciones, con el fin de identificar aquellas ideas con mayor potencial, en términos de su capacidad para satisfacer las necesidades que posean los clientes más rentables.

2) Etapa de análisis de preinversión

Una vez que se ha definido la idea con base en un problema u oportunidad de negocio que se considera atractiva, se procede a llevar adelante una serie de estudios intercomplementarios para analizar con mayor profundidad la viabilidad del proyecto de inversión desde diversas dimensiones de importancia para el negocio.

Gráfico 7. Estudios de preinversión



- *Estudio de viabilidad comercial*

  Consiste en el análisis de los principales actores y variables del mercado, y entorno competitivo del negocio (clientes, competidores, proveedores, intermediarios, etc.), para dejar en claro que hay una demanda potencial para el proyecto, la cual se debe conocer en sus aspectos cuanti y cualitativos más significativos para el éxito del negocio.

- *Estudio de viabilidad técnica*

  Examina la posibilidad técnica de llevar adelante la producción de bienes y/o la prestación de servicios que configurarán la oferta de valor a brindar al mercado, identifica las principales características y especificaciones, configurando, a partir de los recursos requeridos operativos, la tecnología a utilizar, los activos a adquirir y los componentes de la estructura de costos del modelo de negocio.

- *Estudio de viabilidad legal y evaluación del impacto ambiental*

  Por un lado, se encarga de examinar que no haya impedimentos normativos (leyes, normas, decretos, ordenanzas y códigos) para la realización del proyecto de acuerdo con su localización y características

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

planificadas, cumpliendo con los requisitos formales en términos de evaluación del impacto ambiental que rijan para la actividad y la jurisdicción territorial que corresponda. Por otra parte, si no existen impedimentos normativos para llevar adelante el proyecto, se deben considerar las actividades y costos derivados de cumplir con los aspectos legales inherentes al negocio.

- *Estudio de viabilidad organizacional*

  Determina las características organizacionales necesarias para que el negocio sea gestionado según aquellos objetivos que sus propietarios esperan, en términos de la estructura, los procesos y el capital humano de gestión y de soporte.

- *Evaluación financiera*

  A partir de la construcción de los flujos de fondos proyectados para el proyecto, y mediante el uso de técnicas de evaluación propias de la matemática financiera y de la economía empresaria, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recupero (PR), y el Índice de Rentabilidad (IR), entre otros, se trata de expresar de modo cuantitativo el nivel de recompensa y riesgo del proyecto de inversión.

  En el caso de que al menos uno de los estudios a efectuar determine la inviabilidad del proyecto, se procede a tomar la decisión de modificar algunas de las decisiones estratégicas y tácticas fundamentales del mismo (es decir, se modifica el modelo de negocio) ó incluso se puede llegar a optar por el abandono del proyecto.

3) Etapa de decisión y ejecución de la inversión

   A partir de la información brindada en la etapa anterior, y ponderando el nivel de recompensa y riesgo del proyecto, los empresarios se encuentran en condiciones de tomar la decisión de continuar con el proyecto. Si deciden llevarlo adelante, en esta etapa se ejecutará el plan de implementación del proyecto, efectuando todas las adquisiciones, contrataciones y demás actividades necesarias para hacerlo realidad.

4) Etapa de operación del negocio

   Una vez que han finalizado las actividades previstas en el plan de ejecución del proyecto de inversión y se ha efectuado el lanzamiento formal, comienza la etapa de gestión operativa del negocio.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Oportunidades de negocios

Los empresarios exitosos tienen la capacidad de generar modelos de negocios que se desarrollan alrededor de una idea de negocio que tenga la capacidad de constituirse como el componente central de la propuesta de valor a ofrecer a los clientes. Para ello, esa idea debe haber sido formulada con un enfoque orientado a la demanda, el cual permite identificar oportunidades de negocios con el mayor potencial.

Aunque las ideas de negocios reconocen múltiples fuentes, el requisito fundamental para que se transformen en negocios rentables consiste en que respondan a una oportunidad de negocio, y eso será posible siempre y cuando la idea satisfaga las necesidades o resuelva los problemas de los individuos y/u organizaciones que formarán parte del mercado meta hacia el cual los emprendedores focalizarán la estrategia de su negocio.

En otras palabras, y considerando argumentaciones como las de Kafati (2001), una oportunidad de negocio será viable cuando un producto o servicio pueda comercializarse en un volumen tal que permita cubrir todos los costos y generar un beneficio adicional como recompensa para los emprendedores que decidieron correr el riesgo.

> Una nueva oportunidad de negocio ocurre cuando se identifica un mercado previamente no conocido; cuando se descubre o desarrolla una nueva necesidad; o cuando se identifica una mejor manera de servir a un mercado. (Kafati, 2001: 2)

De acuerdo con Timmons (1994), las oportunidades de negocios se caracterizan por ser atractivas (en términos económicos), duraderas (en un cierto lapso temporal) y oportunas (en cuanto a la relación existente entre sus requerimientos y los recursos y capacidades de los emprendedores y sus equipos). El factor común que atraviesa dichas características es el cambio y el dinamismo de los mercados en los cuales se insertan los negocios. No hay oportunidades de negocios eternas, sino que su surgimiento y sostenibilidad dependen de cada sociedad y mercado.

> Se crean oportunidades porque hay circunstancias cambiantes, inconsistencias, caos, demoras, clientes potenciales, asimetrías de información, y porque hay emprendedores que pueden reconocer y aprovechar estas imperfecciones. (Timmons, 1994: 34. Traducción propia)

Esta es una de las razones por las cuales, aunque todo individuo tiene la capacidad de emprender algo, no cualquiera logra realizarlo con éxito. El primer paso que deben dar los empresarios consiste en reconocer las oportunidades más o menos evidentes que se encuentran en sus mercados, los cuales mientras más dinámicos sean, mayores oportunidades de negocios generarán.

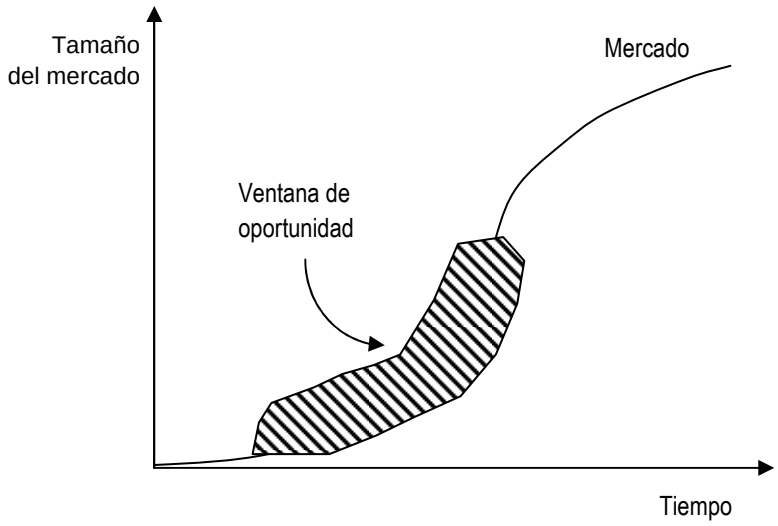
© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Por esta razón, la observación y el análisis del entorno empresarial, económico y social se convierte en una habilidad técnica en los empresarios exitosos. Kafati (2001) sostiene que dicha observación tiene que ser sistemática, organizada y rigurosa, y no debería estar basada en la mera intuición, sino que debe nutrirse de información que provea argumentos objetivos y validados a la hora de tomar las decisiones estratégicas respecto a una empresa.

> Un emprendedor hábil puede dar forma y crear una oportunidad donde otros ven poco o nada (ó puede que la hayan visto demasiado pronto o demasiado tarde). (Timmons, 1994: 34. Traducción propia)

El factor dinámico y temporal de una oportunidad de negocio encuentra una aplicación pragmática al relacionarse con el concepto de 'ventana de oportunidad', el cual indica que una oportunidad se genera y permanece en tiempo real y durante un lapso determinado en donde brinda las mayores potencialidades de obtener la recompensa esperada a quien la aproveche.

Gráfico 8. Ventana de oportunidad



Fuente: Timmons (1994: 42).

Los ingresos de los negocios existosos suelen suceder cuando la ventana de oportunidad en una actividad o sector se encuentra "abierta" el tiempo suficiente para ser aprovechada por quienes poseen la habilidad de efectuar dicha interpretación.

> El proceso de reconocimiento y aprovechamiento de una oportunidad es a menudo una carrera precaria contra un reloj de arena, en la que la arena que desaparece es el nivel de dinero en efectivo que va disminuyendo. (Timmons, 1994: 32. Traducción propia)

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Ideas de negocios

Los negocios exitosos se inician con buenas ideas de negocios. Es por esta razón que las ideas de negocios constituyen la génesis o piedra basal de cualquier empresa, y su importancia radica en la calidad que logre como nexo o vaso conductor entre una oportunidad de mercado y las capacidades y objetivos de los empresarios.

A continuación, se presenta una serie de características de las ideas de negocios que los empresarios exitosos han demostrado conocer a través de sus experiencias y que habitualmente caracterizan a los procesos de gestación de ideas de negocio que llevan adelante:

1) La idea exitosa es ejecutable

   Aunque contar con una idea es un requisito central, con la idea por sí misma no es suficiente para lograr el éxito, sino que será imprescindible una adecuada capacidad de ejecución, a través de la implementación de un modelo de negocios enfocado en la generación y entrega de valor a los potenciales clientes.

> La idea en sí no es lo importante. En el emprendedorismo, las ideas son muy comunes y surgen sin mayor esfuerzo. El desarrollo de la idea y su implementación a través de la construcción de un negocio exitoso es aquello que realmente importa. (Bygrave, 1994: 13. Traducción propia)

2) La idea exitosa se enfoca en una oportunidad

   Una idea exitosa es aquella que se genera a partir de una oportunidad de negocio, por lo cual es necesario que, como requisito fundamental, los emprendedores conozcan su mercado meta[11]. Es necesario orientar el negocio hacia el valor que se produce y se entrega a los clientes, con base en sus características, preferencias, tendencias y procesos de cambio.

El negocio tiene éxito cuando la oportunidad y la capacidad empresaria coinciden con las necesidades y deseos de los clientes.

[11] Es decir, aquellos clientes a los cuales pretenden llegar con su propuesta de valor.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

> Uno de los errores más frecuentes entre las personas que quieren establecer su propio negocio es el de enamorarse del producto o servicio sin saber cómo producirlo y sin conocer sus posibilidades reales de ser vendido con éxito. La orientación hacia el mercado es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe trabajar desde el exterior hacia el interior en lugar de hacerlo del interior hacia afuera. Debe identificar con claridad las necesidades del consumidor y desarrollar un producto o servicio que le satisfaga. (Kafati, 2001: 11)

Una idea es el núcleo del negocio, pero bajo ningún punto de vista es el negocio en sí: el negocio es el cliente y el modelo de negocio que construímos para crear valor al cliente a partir de la satisfacción de sus necesidades y deseos.

> La mayoría de las ideas de las que surgen nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos, sino de la observación atenta de los cambios y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea. (Kafati, 2001: 1)

3) Una idea exitosa no necesariamente debe ser novedosa

   El hecho de que un negocio se base en una idea novedosa no implica que necesariamente resulte viable. El concepto que surge como un atributo esencial para la generación de ideas exitosas es el de innovación empresaria. Un modelo de negocio exitoso puede erigirse sobre la reformulación innovadora de una idea de negocio ya existente entre los competidores o incluso en otros mercados.

La innovación empresaria es el proceso mediante el cual se desarrolla una mejora relacionada con el grado de valor propuesto al cliente, a partir de un perfeccionamiento incremental o radical de los aspectos técnicos, comerciales u organizacionales de los productos, servicios y/o procesos de la empresa.

> En el mercado abundan las ideas creativas pero no rentables, y eso sucede porque no logran innovar en el valor entregado al cliente ni brindar propuestas diferenciadoras al resto de la oferta en el mercado.

Tipos de ideas de negocios

Básicamente, existen tres estrategias de producto/servicio para insertarse a la oferta de un mercado:

A. Suministrar un producto y/o servicio existente cuyo nivel de oferta actual sea escaso para el nivel de demanda del mercado potencial. En otras palabras, copiar a los oferentes actuales y aprovechar para concentrarse en los clientes que aún no hayan sido captados.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

B. Ofrecer un producto y/o servicio existente que satisfaga de modo innovador las necesidades de los clientes actuales, con un modelo de negocio diferente y más rentable que el de los competidores. Es decir, diferenciarse de los competidores ofreciendo un producto o servicio con mayor valor en algún aspecto en el cual la oferta actual tiene deficiencias o no se encuentra interesada en mejorar.

C. Suministrar un producto y/o servicio nuevo que satisfaga de forma innovadora las necesidades y deseos insatisfechos de determinado mercado, que no encuentra en la oferta actual el nivel de satisfacción deseado. Esta es la estrategia que mayor capacidad de innovación y creatividad exige por parte de los empresarios y sus equipos de gestión.

Mientras que para llevar a cabo la primera opción, los empresarios deberán contar con una amplia habilidad técnica de comparación referencial para identificar y replicar los modelos de negocios de los competidores actuales, en las otras dos estrategias se evidencia la necesidad de contar con una adecuada habilidad técnica de innovación tecnológica, comercial y organizacional de los modelos de negocios actuales, identificando sus debilidades y generando a partir de ellas (aprovechando las fortalezas propias y las oportunidades del entorno) nuevos modelos de negocios con ventajas competitivas que les permitan ofrecer productos y/o servicios con valor diferencial para el mercado.

Kafati (2001) brinda cinco preguntas básicas[12] para los empresarios a modo de guía para la evaluación preliminar de sus ideas de negocio, de modo que sus respuestas les permitan determinar si se justifica continuar o no el proceso de formulación y evaluación del modelo de negocio:

1) Los empresarios y los integrantes claves de sus equipos de colaboradores, ¿cuentan con la pasión, la fortaleza, las habilidades técnicas, la experiencia y la red de contactos necesarios para llevar adelante el diseño y la ejecución del nuevo negocio?

2) El mercado actual y las proyecciones de su futuro, ¿son lo suficientemente atractivos para que ingresen nuevos negocios y logren un posicionamiento que les permitan ser rentables?

[12] De acuerdo con el autor, aunque estas preguntas no cubren todos los puntos necesarios relacionados con la comercialización, funcionamiento y financiamiento del inicio de la empresa, sirven a modo de análisis de perfil para ver si vale la pena profundizar en el nivel de análisis o desistir y optar por otra idea con mayor potencial.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

3) Con base en la oferta de valor de la competencia actual, ¿es posible insertarse con un nuevo negocio cuya estructura de recursos permita obtener costos lo suficientemente bajos como para hacer que el negocio brinde ganancias para sus propietarios?

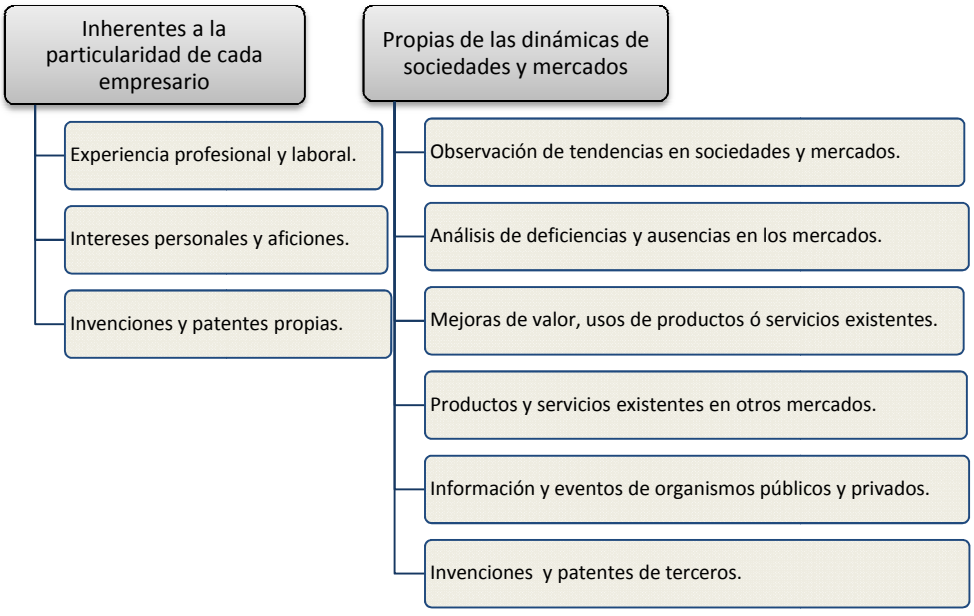
4) ¿Cuáles se esperan que podrían ser las estrategias defensivas de los competidores actuales –a partir de las oportunidades del entorno y sus fortalezas– ante el ingreso de nuevos negocios? ¿Qué nivel de impacto tendrían para el nuevo negocio y cuáles serían los planes para contrarrestarlas?

5) Una vez que el negocio comience sus operaciones y de acuerdo con las proyecciones efectuadas para el mercado, las hipótesis sobre el accionar de la competencia y la etapa del ciclo de vida[13] del sector, ¿existe la posibilidad de que el negocio pueda llevar a cabo una estrategia de crecimiento y una necesaria modificación del modelo de negocio?

Fuentes de ideas de negocios

Existen diferentes orígenes a partir de los cuales, usualmente, encuentran su génesis las ideas de nuevos negocios. Se presenta a continuación una clasificación de fuentes de ideas de negocios no concluyentes, divididas en dos dimensiones, tomando como base los aportes de Kafati (2001):

Gráfico 9. Fuentes de ideas de negocios



Fuente: elaboración propia basada en Kafati (2001).

[13] El ciclo de vida convencional de un sector, actividad e incluso de un negocio reconoce cuatro etapas: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

La primera dimensión comprende aquellas fuentes que se encuentran relacionadas con cada uno de los empresarios en particular:

- *Experiencia profesional y laboral*

  De acuerdo con diversos estudios[14], la experiencia profesional y laboral se instituye como la mayor fuente de ideas de negocios viables para los empresarios, debido a que tanto la formación profesional como su aplicación a través de la experiencia laboral constituyen un capital de conocimientos, habilidades, competencias y contactos que pueden ser ampliamente capitalizables en un nuevo negocio.

  Los empresarios con experiencia y formación en el mercado en el cual desean insertarse cuentan, en términos de estos aspectos, una ventaja diferencial frente a quienes desean insertarse en el mismo mercado, pero no cuentan con ninguno de dichos requisitos.

- *Intereses personales y aficiones*

  Otros empresarios encuentran ideas a través de sus intereses personales y hobbies, por los cuales sienten tanta pasión que han sabido adquirir conocimientos y contactos que les resultarán de suma utilidad para identificar oportunidades de negocios a partir de problemas o necesidades del mercado, y también a la hora de llevar adelante un proyecto de negocios.

- *Invenciones y patentes propias*

  Aunque se trate de una minoría en comparación a todos los empresarios, resulta importante destacar que algunos creadores de inventos, marcas, modelos y diseños industriales patentados[15] o en camino a obtener la correspondiente patente, generan sus propios negocios a partir de sus creaciones, conformando generalmente sociedades con otras personas que los complementen en aquellas habilidades técnicas, competencias y experiencias necesarias para dirigir una empresa.

[14] Por ejemplo, desde Babson College (miembros del proyecto GEM), concluyeron a través de un estudio que nueve de cada diez ideas llevadas a cabo nacen porque los emprendedores potenciales descubren una necesidad o una oportunidad a partir de interactuar con un ramo específico de un mercado.

[15] Si la patente tiene validez para en el territorio argentino, se gestiona a través del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), organismo público responsable de la aplicación de las leyes de protección de la propiedad industrial en Argentina.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Por otra parte, se identifica una segunda dimensión que reúne a fuentes inherentes a las dinámicas de las sociedades y mercados en los cuales operan los empresarios:

- *Observación de tendencias en sociedades y mercados*

  Mantenerse enfocados en las necesidades de la demanda implica que los empresarios deben contar con la capacidad de analizar con profundidad y desde diferentes puntos de vista los comportamientos de los individuos como miembros de una sociedad y como clientes que consumen diferentes productos y servicios, para interpretar dónde se encuentran las oportunidades de negocios con mayor potencial. Otro tanto deberán hacer al interpretar el comportamiento de las empresas como agentes económicos que podrían llegar a ser incluso clientes o competidores de los nuevos negocios que surjan.

- *Análisis de deficiencias y ausencias en los mercados*

  La observación sistemática de los mercados le permite a los empresarios identificar ausencias de ciertos tipos de productos y/o servicios en ciertos segmentos y/o nichos de mercado[16] en donde se encuentran clientes potenciales con necesidades y/o deseos insatisfechos.

- *Mejoras de valor, usos de productos o servicios existentes*

  A partir de la observación y el conocimiento de ciertos negocios, surjen empresarios que descubren nuevas formas de combinar productos y/o servicios para generar innovadoras y diferenciales ofertas de valor a potenciales clientes que, actualmente, consumen los productos y/o servicios que mayor grado de satisfacción les brindan, aunque están dispuestos a cambiar de proveedor si uno nuevo les ofrece una mejor propuesta de valor.

  Otros empresarios analizan productos o servicios actuales para descubrir si encuentran nuevos usos para ellos, que agreguen valor a los clientes, permitiendo ofrecer modelos de negocios innovadores.

- *Productos y servicios existentes en otros mercados*

  Los empresarios con el conocimiento y la experiencia suficiente son capaces de "importar" ideas y modelos de negocios desde un mercado donde estos constituyen la oferta actual hacia otros mercados, en los cuales estos negocios son novedosos.

[16] Son diferentes conceptos para caracterizar, según ciertos criterios, porciones de un mercado total.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

- *Información y eventos de organismos públicos y privados*

  Son varios los empresarios que utilizan la información brindada por publicaciones especializadas de una actividad, sean informes de organizaciones privadas u organismos públicos, o exposiciones y eventos dedicados a una temática en particular, para identificar oportunidades, cuyo análisis profundizan con el empleo complementario de algunas otras fuentes de ideas.

- *Invenciones y patentes de terceros*

  Existen empresarios, sobre todo en el ámbito de la ciencia aplicada, que desarrollan una actividad conocida como "vigilancia tecnológica y competitiva", mediante la cual analizan de modo sistemático los adelantos y avances en ciertas actividades a través de los logros de empresas líderes en sus sectores y de las patentes que se generan. Cuando reconocen oportunidades de negocios que les atraen, compran patentes o se asocian con sus propietarios, para llevar a cabo empresas que exploten la propiedad intelectual protegida a través de la patente, para aprovechar un problema o necesidad de determinado mercado.

Cuando se analizan casos de éxitos empresariales, se concluye que sus propietarios no hacen uso sólo de una de las fuentes presentadas, sino que usualmente emplean una ó más fuentes de ambas dimensiones, las cuales se potencian entre sí al actuar de modo intercomplementario.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Evaluación de proyectos

Partiendo del flujo de fondos de todo el proyecto como corolario del proceso de formulación del emprendimiento iniciado a partir de la gestación de la idea de negocio, es posible aplicar ciertos instrumentos de análisis para efectuar la evaluación del proyecto.

La evaluación de proyectos consiste en un conjunto de técnicas que permiten analizar un conjunto de antecedentes económicos y financieros de una iniciativa, con el fin de valorar la conveniencia de asignar determinados recursos (capital) a una determinada inversión.

Las técnicas de evaluación emplean tópicos e instrumentos relacionados con finanzas, contabilidad, matemática y estadística, con el propósito de brindar información acerca de determinada posibilidad de inversión en un negocio, considerando no sólo el resultado neto de cada periodo presupuestado sino también el capital disponible para invertir, las posibilidades de financiamiento externo y la relación riesgo-recompensa propia del proyecto.

Las técnicas comunmente utilizadas para la evaluación de proyectos son:

- Valor Actual Neto (VAN)

  Partiendo del valor tiempo del dinero, esta técnica busca llevar todos los flujos netos de fondos a una mismo momento para efectuar un análisis con el propósito de homogeneizar los efectos del valor tiempo del dinero.

  El VAN busca descontar, a través de una determinada tasa de descuento *i*, cada flujo neto de fondos al año 0 del proyecto, de este modo se pueden comparar en un mismo momento, el valor actual de los flujos netos de los años 1 en adelante con el desembolso de la inversión inicial del año 0 (al valor actual de los flujos netos futuros se le resta la inversión inicial).

  Como regla general y básica, se dice que si el VAN es mayor a 0, implica que el valor actual de los flujos netos futuros permitirá recuperar la inversión efectuada y brindará una ganancia adicional, por lo cual el proyecto sería viable. Si el VAN arroja un resultado de 0, implica que el proyecto sólo ofrecerá un rendimiento equivalente a la tasa de descuento i empleada para descontar los flujos de fondos. Si el VAN es menor a 0, el proyecto directamente no es viable ya que los flujos de fondos en el futuro no alcanzarán a cubrir la inversión inicial efectuada en el año 0.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

De acuerdo a los especialistas, el criterio del VAN es el más acertado a la hora de efectuar la evaluación un proyecto, aunque suele ser complementado con otros criterios que se mencionan a continuación y que complementan con más información las conclusiones a brindar, de acuerdo a la naturaleza de cada tipo de proyecto, a las particularidades de su flujo de fondos, y la situación del mercado y el entorno en el cual se planifique desarrollar el proyecto de negocio.

- Tasa Interna de Retorno (TIR)

  Algunos autores la definen como la tasa en la cual el VAN es igual a 0. Es la tasa promedio de rendimiento de los flujos netos de fondos del proyecto. Se calcula analizando los flujos de fondos netos del proyecto, de modo que los empresarios tengan una referencia sobre el rendimiento efectivo a lo largo del tiempo que obtendrán del capital que resulta necesario invertir en el negocio.

- Periodo de repago (Payback)

  Establece en cuánto tiempo la percepción de flujos netos de fondos permiten recuperar la inversión inicial efectuada para el proyecto.

- Indice de rentabilidad (IR)

  Se trata del índice que surge de dividir el valor presente de los flujos de fondos (descontados al año 0) por el valor de la inversión inicial.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor

Bibliografía de referencia

BOCCO, G. y VENCE, L. (2000), "Proyectos de Inversión", Ediciones Errepar, Buenos Aires.

BYGRAVE, W. D. (1994), "The entrepreneurial process " en: Bygrave, W. D., (Comp.) *The portable MBA in entrepreneurship*, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos.

DRUCKER, P. (1999), "La gerencia de empresas", Editorial Sudamericana, Barcelona.

FRAILE, G., PREVE, L. y SARRIA ALLENDE, V. (2010), "Finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa", Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.

FREIRE, A. (2004), "Pasión por emprender", Ediciones Aguilar, Buenos Aires.

GARZÓN CASTRILLÓN, M. e IBARRA MARES, A. (2013), "Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura" en: *Revista Dimensión Empesarial*, Vol. 11 Núm. 1, Universidad Autónoma del Caribe, Colombia, pp. 45-60.

KAFATI, A. (2001), "Cómo descubrir una oportunidad de negocio", Informe del Departamento de Desarrollo EmpresarialInstituto Nacional de Formación Profesional, Honduras.

KOTLER, P. (2001), "Dirección de marketing" (10a edición), Pearson Educación, México.

LAMBING, P. y KUEHL, C. (1998), "Empresarios pequeños y medianos", Editorial Prentice Hall, México.

FASIOLO, C.A. y LEDESMA, J.S. (2015), "Emprendimientos de Servicios", Editorial Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

MARQUEZ GARCÍA, J. (2010), "Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica", Revista MBA EAFIT, Número 1, p. 30-47, Colombia.

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2009), "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers", John Wiley & Sons Inc., Estados Unidos.

SAPAG CHAÍN, N. y SAPAG CHAÍN, R. (2008), "Preparación y Evaluación de Proyectos" (5a edición), Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.

SAPAG CHAIN, N. (2007), "Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación", Editorial Pearson Prentice Hall, Mexico.

SEMYRAZ, D. (2006) "Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Editorial Osmar D. Buyatti, Buenos Aires.

TIMMONS, J. A. (1994), "Opportunity recognition: the search for higher potential ventures" en: Bygrave, W. D., (Comp.) *The portable MBA in entrepreneurship*, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos.

© Juan S. Ledesma | Prohibida la reproducción del presente material didáctico sin autorización expresa del autor