



Documentos

Publicación del Centro de Estudios de
Sociología del Trabajo.

Nro 10 – Abril de 1998

GUIA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS DE MICROEMPRESAS

Enrique Guglielmi

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS**

GUIA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS DE MICROEMPRESAS¹

Enrique Guglielmi

Introducción

El objetivo de esta guía consiste en brindar elementos para aquellos que adquirieron los conocimientos básicos para desarrollar un negocio y conducir su empresa a buen fin. Se trata de proponer herramientas para formular el proyecto en un marco lógico que permita conocer su factibilidad económico-financiera.

La guía está orientada a la formulación del proyecto, a partir de la primera idea que llevó al futuro microempresario a seleccionar una determinada actividad.

El grado de complejidad en la formulación del proyecto está vinculado con la dimensión del mismo, el nivel de inversión, la ingeniería financiera, la tecnología que requiere, tanto en el proceso de producción como en la organización, el mercado a ser atendido, los efectos sobre el medio ambiente y otros aspectos cuya enumeración no enriquecería el objetivo de esta guía.

En especial, cuando el proyecto a formular responde a la dimensión de microempresa, se requiere que dicha formulación sea lo más simple y sencilla posible, como asimismo que la información a recopilar y procesar sea de fácil acceso y comprensible para aquellos que pueden ser usuarios de esta guía.

Se parte del supuesto que el microempresario tiene una idea del proyecto que le interesa ejecutar, ya sea porque se ha desempeñado en el sector en el que se inscribirá su proyecto, o porque tiene algún conocimiento particular de la actividad, etc.

¹ Una primera versión de esta guía fue elaborada como material didáctico y de tutoría para ser utilizado en *los Cursos de capacitación para el autoempleo y la microempresa* desarrollados en las Facultades de Ciencias Económicas y de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Licitación Pública Internacional 7/94. PNUD, Ministerio de Economía y Ministerio de Trabajo, BID, 1995.

La guía contiene los aspectos básicos que se requiere especificar para lograr una adecuada formulación del proyecto, aunque puede suceder que por las características del proyecto, alguno de esos aspectos no deba ser desarrollado.

Es diferente el tratamiento que se deberá dar a la formulación de una microempresa productiva, del propio de un comercio u otro servicio.

1. ANALISIS DEL MERCADO

1.1 Producto o servicio

Detallar las características del producto o servicio que se espera vender.

1.2 Demanda

Para tener una base que permita programar las ventas, se requiere definir:

- Cuál es el radio geográfico de la demanda.
- Quiénes serán compradores del producto o servicio propuesto en el proyecto. Definir si está dirigido a algún grupo en especial (niños, adolescentes, ancianos, sectores pobres, sectores de clase media, etc.)
- Si existe estacionalidad de la demanda, indicar períodos de mayor o menor demanda en el año, (como por ejemplo la demanda de helados, estufas, ventiladores, útiles escolares, fiestas navideñas, etc, en determinados meses del año).

1.3 Oferta

- Es conveniente tener conocimiento de la competencia, saber qué otros productos o servicios semejantes o sustitutos se ofrecen en el mercado y cuáles son sus precios.
- Quiénes los ofrecen, cómo tienen organizada la estructura de producción y venta.

1.4 Precio del producto o servicio

Se elaborará una planilla con los precios a los que se espera vender los productos o servicios. Los precios que se vuelcan en la planilla (cuadro 1) tendrán incorporado el IVA.

En los casos en que los precios resultan ser de difícil o muy laboriosa definición, por tratarse de negocios con una gran cantidad de productos u

otras características que así lo determinan, se seguirá el método que se indica en 1.6 al tratarse los ingresos por ventas.

Cuadro 1. Planilla de precios

PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO
Producto 1	
Producto 2	
.....	
Producto n	

1.5 Programa de ventas

Consiste en estimar las ventas de acuerdo a la información obtenida del estudio de la demanda. Se debe incluir el detalle de las ventas mensuales para el primer año de operaciones (cuadro 2), y las ventas anuales para los cuatro años siguientes (cuadro 3).

Cuadro 2. Planilla de estimación mensual de las ventas.
(en unidades/ kg.,litros, etc.)

RUBRO/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOT.
Producto 1													
Producto 2													
.....													
Producto n													
TOTAL													

Cuadro 3. Planilla de estimación anual de las ventas
(en unidades/ kg.,litros, etc.)

RUBRO/AÑO	1	2	3	4	5
Producto 1					
Producto 2					
.....					
Producto n					
TOTAL					

En los casos en que la cantidad de productos a vender permite un cálculo sencillo para cada uno de ellos, se realizará una estimación de las cantidades físicas que se espera vender de cada producto.

Dado que un negocio que inicia sus actividades debe hacer conocer su producto o servicio, cabe suponer que los primeros meses sus ventas serán menores al nivel que alcanzarán luego de haber penetrado en el mercado y logrado una clientela relativamente estable. De allí la necesidad que, durante el primer año, la proyección de las ventas se haga mensual. La suma de las ventas de los primeros doce meses se volcarán en el primer año.

Se tomarán en cuenta las variaciones estacionales que puedan darse durante el año, es decir, mayores o menores ventas por los motivos que se señalaron más arriba.

A partir del mes doce se realizarán proyecciones hasta el quinto año, las que pueden contemplar un crecimiento anual estimado de acuerdo con las características del negocio. Para estimar el segundo año se tendrá en cuenta si el total del primero tiene incorporado un menor nivel de ventas durante sus primeros meses. Los años subsiguientes serán calculados considerando si habrá o no incrementos en relación con el año anterior.

1.6 Ingresos por ventas

Se pueden presentar al menos dos casos en los cuales se seguirán distintos caminos para fijar la facturación. Esta es la razón por la cual se requiere definir las cantidades y el precio de los productos o servicios a vender.

Caso 1

Cuando la cantidad de productos o servicios a vender permite un cálculo sencillo para cada uno de ellos, se realizará una estimación de los ingresos que se espera obtener por la venta de cada producto, multiplicando las cantidades que en el paso anterior se estimó vender, por sus precios.

Los precios serán los de mercado en la fecha en que se hace el estudio, no se harán supuestos de incrementos de precios por depreciación del valor de la moneda en el futuro (inflación de precios).

Cuadro 4. Planilla de estimación mensual de las ventas
(en pesos)

RUBRO/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOT.
Producto 1													
Producto 2													
.....													
Producto n													
TOTAL													

Cuadro 5. Planilla de estimación anual de las ventas
(en pesos)

PROD/AÑO	1	2	3	4	5
Producto 1					
Producto 2					
....					
Producto n					
TOTAL					

Caso 2

En los casos en que el rubro de productos es grande y variado (por ejemplo el caso de una ferretería o mercería), o cuando las características del negocio impiden efectuar un cálculo por producto, se apelará a una estimación global de la venta mensual.

En relación con las proyecciones mensuales y anuales son válidos los mismos criterios que se han señalado para el caso anterior.

Cuadro 6. Planilla de estimación mensual de las ventas
(en pesos)

RUBRO/ MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Facturación												

Cuadro 7. Planilla de estimación anual de las ventas
(en pesos)

PRODUCTO/ AÑO	1	2	3	4	5
Facturación					

1.7 Comercialización

En este punto se debe analizar el sistema de comercialización, es decir, la forma en que se hará la distribución, transporte a los puntos de ventas, etc.

Se estimarán los costos de comercialización (comisiones, fletes, publicidad, etc.). Los gastos que deben ser efectuados antes del inicio de las ventas, por ejemplo fletes o publicidad previa, se vuelcan en el período cero y serán utilizados para confeccionar el cuadro de inversiones iniciales.

Cuadro 8. Planilla de costos mensuales de comercialización
(en pesos)

RUBRO/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comisiones												
Fletes												
Publicidad												
Otros												
TOTAL												

Cuadro 9. Planilla de costos anuales de comercialización
(en pesos)

RUBRO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Comisiones						
Fletes						
Publicidad						
Otros						
TOTAL						

2. ANALISIS TECNICO

Caso 1. Microempresa productiva

2.1 Proceso de producción

Se debe describir el proceso señalado: cómo operar, cuáles son los tiempos de proceso, el rendimiento de las materias primas, etc. En este caso, corresponde analizar la información que se haya recopilado sobre el tratamiento que debe darse a las materias primas para obtener el producto terminado.

2.2 Materias primas y materiales

Indicar la cantidad y calidad de materia prima requerida para producir una cantidad representativa de bienes finales.

2.3 Abastecimiento y precios

Es importante señalar la calidad y precios de las materias primas e insumos. Los precios deberán ser computados con el IVA.

Cuadro 10. Planilla de costo mensual de materias primas y materiales
(en pesos)

RUBRO/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mater. Prima 1												
.....												
Mater. Prima n												
TOTAL												

En el período cero del cuadro anual, se incorporará las materias primas y materiales necesarios para iniciar el proceso de producción.

Cuadro 11. Planilla de costo anual de materias primas y materiales
(en pesos)

RUBRO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Materia prima 1						
.....						
Materia prima n						
TOTAL						

2.4 Programas de producción

Indicar la cantidad física que se producirá anualmente. Para el primer año, detallar el volumen de producción por mes.

El programa de producción se elabora a partir del programa de ventas y debe considerarse el nivel de stock necesario para atender a la demanda.

2.5 Energía y combustibles

En el proceso productivo suele ser importante el monto correspondiente a este rubro (gas, electricidad, combustible), el que suele tener una incidencia importante en el proceso de comercialización.

2.6 Terrenos y obras civiles

Indicar los terrenos y construcciones requeridos, señalando las características técnicas de las obras y sus valores.

2.7 Maquinarias, equipos e instalaciones

Indicar los medios de producción necesarios para dar cumplimiento al programa de producción y ventas, valorizados a precio de mercado, incluyendo el IVA. Todo equipamiento que sea necesario comprar con anterioridad al inicio de las operaciones, será valorizado en el período cero de la planilla anual (cuadro 12).

Cuadro 12. Estimación anual de requerimientos de equipamiento
(en pesos)

RUBRO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Maquinaria						
Equipos						
Muebles						
.....						
TOTAL						

2.8 Alquileres

Indique el valor de los alquileres, comisiones, etc. Las comisiones, depósitos y otros gastos previos al inicio de las operaciones serán volcados en el período cero de la planilla anual.

Deberá darse un valor de alquiler a todo espacio que se utilice aunque no exista locación por tratarse de un espacio que el microempresario posee.

Cuadro 13. Estimación mensual de la locación
(en pesos)

RUBRO/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alquiler												
Comisiones												
Total												

Cuadro 14. Estimación anual de la locación
(en pesos)

RUBRO/AÑO	0	1	2	3	4	5
Alquiler						
Comisiones						
Total						

2.9 Localización

Señalar los factores que se consideraron para decidir la ubicación del proyecto; indicar, además, las limitaciones de la ubicación elegida, si las hay.

2.10 Recursos Humanos

Indicar el número de personas necesarias para el funcionamiento del proyecto, y su especialidad. Se debe separar al personal que trabaja directamente en la operación, de aquellos que trabajan en la administración del proyecto.

Toda persona que trabaje en la empresa debe tener una valorización mensual. Si el microempresario es el gerente y la secretaria es un familiar, deben calcularse ambos como costo de la microempresa. (cuadro 15)

Los valores deben incluir las cargas sociales, vacaciones y todo otro egreso producido por el empleo del recurso.

Cuadro 15. Estimación anual de gastos en recursos humanos
(en pesos)

RECURSOS HUMANOS	\$ (pesos)
Personal de operación	
3 obreros x12 meses a \$ 500 x mes	18.000
Subtotal	18.000
Personal de Dirección y Administración	
1 Gerente x 12 meses a \$ 1.500 x mes	18.000
1 Secretaria x 12 meses a \$ 600 x mes	7.200
1 Contador x 12 meses, 2 hs. sem. a \$ 300 x mes	3.600
Subtotal	28.800
TOTAL	46.800

Caso 2. Microempresa comercial

Caso 2a. Microempresa que comercializa pocos productos

Si se trata de la instalación de un comercio, el análisis técnico se efectuará tomando solamente los puntos 2.3 (abastecimiento y precios), 2.6 (maquinaria equipamiento e instalaciones), 2.7 (alquileres), 2.8 (localización) y 2.9 (recursos humanos) del caso anterior.

En el punto 2.3 (abastecimiento y precios) se tomarán los precios mayoristas de los bienes que se comercializan, incluyendo el IVA.

Caso 2b. Microempresa que comercializa muchos productos

En este caso, que se corresponde con el señalado en el punto 1.6 (ingresos por ventas), suele ser dificultoso establecer el costo de los productos que se espera vender, dado que el cálculo de venta se realizó basándose en un valor monetario.

Para calcular el costo de reposición de la mercadería vendida se tendrá en cuenta el margen de ganancia promedio.

Ejemplo:

Si se estima vender en un mes la suma de \$ 100 en mercaderías y se recarga un 50% sobre el precio de compra incluido el IVA, para el cálculo del costo de la mercadería vendida, se deberá dividir el monto previsto de venta por 1,5, es decir:

$\frac{\$ 100}{1,5} = \$ 66,66$

El costo al por mayor de los productos vendidos a cien pesos durante el mes, es de sesenta y seis pesos con sesenta y seis centavos.

3. ASPECTOS FINANCIEROS

3.1 Inversión inicial.

Corresponde al gasto en recursos activables que se realiza en el período previo a la puesta en marcha del proyecto. Efectuado el estudio de mercado, diseñado el proceso productivo y dimensionada la cantidad a producir y vender se debe determinar qué cantidad de dinero se requiere para comprar los bienes y/o servicios necesarios antes que el proyecto comience a operar y, por lo tanto, a generar ingresos.

El período de inversión inicial podrá ser de uno a seis meses, parte de la inversión inicial ya ha sido volcada en los cuadros anteriores en el período cero. La inversión inicial se puede clasificar en inversión fija, gastos activables y capital de trabajo.

a) Inversión fija

La inversión fija corresponde a aquellos bienes que permitirán generar ingresos a través del tiempo. Ellos se compran con el fin de mantenerlos, y no de venderlos en el corto plazo. La descripción de los mismos se realizó en los puntos anteriores, así como su valoración en pesos. En este rubro, la agrupación de los bienes debe atenerse a la siguiente presentación:

- terrenos y edificios
- maquinarias, equipos e instalaciones
- vehículos
- muebles y útiles
- otros activos

b) Gastos corrientes

En este ítem se incluye los gastos normales o corrientes que se realizan en el período previo a la puesta en marcha de la empresa. Generalmente tienen relación con la asesoría y evaluación necesarias para poner en marcha la empresa.

Se clasifican en:

- gastos en estudios
- gastos de organización
- gastos de asistencia técnica

- gastos de entrenamiento de personal
- comisiones

c) Capital de trabajo

Es el monto que se requiere para financiar los gastos iniciales de la entrada en operación del proyecto -tales como materias primas, gastos de personal, servicios y gastos generales- durante el período previo a la generación de ingresos. El capital de trabajo se calcula a partir del presupuesto de caja, y corresponde al mayor saldo negativo acumulado, establecido como diferencia entre los ingresos y los gastos.

3.2 Presupuesto de caja

El presupuesto de Caja es la proyección de ingresos y egresos en un período de tiempo, una vez que el proyecto empieza la etapa de operación.

Debe detallarse en el presupuesto de Caja el primer año por trimestre y los totales anuales de los cuatro años siguientes.

El período de pago de intereses y amortizaciones de préstamos deberá comenzar una vez que el proyecto inicie la etapa de generación regular de ingresos.

Definición de los rubros del presupuesto de caja

Ingresos por ventas: Son los ingresos provenientes de las ventas de los productos que genera o comercializa el proyecto.

Egresos operacionales

Insumos materiales: Son los egresos que en un proyecto productivo se provocan por la compra de materias primas y materiales que se requieren en el proceso de producción del bien final.

Mercaderías: Son los egresos que, en un comercio, se generan por la compra de mercadería para su posterior venta.

Personal: Son los egresos en concepto de remuneraciones, salarios, cargas sociales del personal de operación, ventas y administrativos y otros egresos como los retiros del microempresario.

Servicios y gastos generales: Son los egresos producidos por servicios contratados en forma esporádica, honorarios de personal temporal, alquileres, materiales y útiles de oficina, gas, electricidad, agua, seguros, etc.

Egresos no operacionales

Intereses: Son los intereses que se deben pagar en cada período por los préstamos que se solicitaron a las entidades financieras.

Impuestos: Pago del IVA, Ingresos Brutos, y otras contribuciones o impuestos.

Otros: Se refiere a los gastos no considerados en los rubros anteriores.

Superavit/déficit: Se refiere a la diferencia entre los ingresos por ventas y el total de egresos.

Amortización de préstamos: Se refiere al pago de cuotas del capital solicitado en préstamo a las entidades financieras.

Superavit/déficit del período: Es el resultado de tomar en consideración los pagos en concepto de amortización de préstamos.

Superavit/déficit acumulado: Es el resultado de la suma de los déficit o superávit de cada período. El valor máximo negativo que alcanza este rubro refleja la necesidad de capital de trabajo para enfrentar dicho déficit.

Cuadro 16. Presupuesto de caja

RUBRO	AÑOS							
	1º				2º	3º	4º	5º
	Trimestres							
	1	2	3	4				
INGRESOS POR VENTAS								
EGRESOS OPERACIONALES								
Insumos materiales								
Mercadería								
Personal								
Servicios y gastos generales.								
EGRESOS NO OPERACIONALES								
Intereses								
Impuestos								
Otros								
TOTAL EGRESOS								
SUPERAVIT/DEFICIT								
AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS								
SUPERAVIT/DEFICIT DEL PERIODO								
SUPERAVIT/DEFICIT ACUMULADO								

REFERENCIAS

- ALBERT, K.J., *Como iniciar su propio negocio*, Mc Graw-Hill, México, 1996
- HARPER, M., *Una cooperativa de trabajadores: formación y gestión*, MATCOM. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1988
- LASSER, J.K., *Tax Institute, Iniciación y administración de pequeños y medianos negocios*, Mc Graw-Hill, VI Edición, Colombia, 1994
- MACPAL, *Plan de negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa*, Díaz de Santos, Madrid, 1993
- MANTECA, A.C., *Administración de micro emprendimientos*, Manuales de INCASUR, s/f.
- MARTIN, C., *Inicie su propio negocio, Guía para el emprendedor*, Grupo Editor Iberoamericano S.A., México, 1994
- MATCOM, *Capacitación para la gestión de cooperativas. Planificación del trabajo. Material para la capacitación en gestión de cooperativas agropecuarias*, MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1988
- PAULSON, E. LAYTON, M., *Empiece su propio negocio fácil*, Prentice Hall, México, 1997
- WRIGHT, H., *Guía de los pequeños negocios*, Mc-Graw Hill, México, 1993