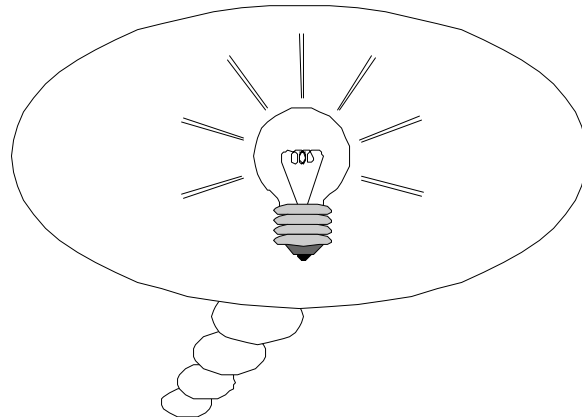


EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD:



¿FUNCIONARÁ?

**CÓMO EXPLORAR EL POTENCIAL
DE SU
EMPRESA NUEVA O EN EXPANSIÓN**

Una publicación
de la
Campaña Católica para el Desarrollo Humano
United States Conference of Catholic Bishops
Programa de Desarrollo Económico de la Comunidad

EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: ¿FUNCIONARÁ?

CÓMO EXPLORAR EL POTENCIAL DE SU EMPRESA NUEVA O EN EXPANSIÓN

I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	1
Producto o servicios	
Estructura de la propiedad	
II. INDUSTRIA / ANÁLISIS DEL MERCADO	4
Industria y clima de negocios	
Área del mercado	
Sus clientes	
Competencia	
III. VENTAS / ESTRATEGIA EJECUTIVA	8
IV. PROYECCIONES FINANCIERAS	9
Costos iniciales	
Costos fijos/gastos generales	
Fijación de precios producto/servicio	
Flujo de efectivo: ¿sin ganar ni perder?	
V. ¿ECHARSE A ANDAR? ¿O NO ECHARSE A ANDAR?	12

© 1999

Este folleto fue escrito por Vicki Gillette según arreglo con la Campaña Católica para el Desarrollo Humano. *El estudio de factibilidad: ¿Funcionará?* es propiedad intelectual de la United States Conference of Catholic Bishops (USCCB) y no puede ser copiado, vendido, modificado o distribuido en todo o en parte sin el expreso consentimiento por escrito de la USCCB.

Usted tiene una gran idea; pero ¿funcionará? Todo nuevo negocio merece un cuidadoso análisis de sus perspectivas de supervivencia, *antes* que se inviertan tiempo, energía y capital. Esta reflexión preparatoria ofrece la oportunidad de evaluar la probabilidad de éxito y de perfeccionar su propuesta, antes de decidirse a desarrollar un negocio diferente, en un lugar diferente o con un producto especial diferente. Incluso puede usted determinar que la mejor elección es *no* empezar de ninguna manera este negocio, una conclusión sumamente importante que representa, más que un fracaso, una decisión bien fundamentada en la información reunida.

“Todo hombre tiene derecho al trabajo, a la posibilidad de desarrollar sus cualidades y su personalidad en el ejercicio de su profesión, a una remuneración equitativa que le permita a él y a su familia llevar una vida digna en el plano material, cultural y espiritual, a la asistencia en caso de necesidad por razón de enfermedad o de edad.

Papa Pablo VI
“Llamado a la acción” (*Octogesima Adveniens*) (14), 1971.

I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Producto/Servicio

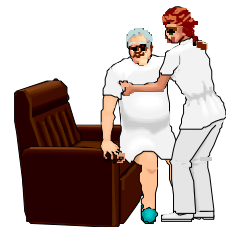
Como introducción a su estudio de factibilidad, empiece describiendo por entero la propuesta empresarial que se está explorando. Esta descripción debe incluir el nombre, tipo y tamaño del negocio. Además, debe caracterizar su industria o sector, y los servicios o productos que ofrecerá. Finalmente, identificará su mercado de clientes, tanto por ubicación geográfica como por otras características.



Construcción



Servicio:
limpieza de edificios



Atención en salud a domicilio



Entrega de paquetes



Servicio de comidas

EJEMPLOS: Usted está abriendo una panadería, pero ¿de qué clase será, en términos de productos y clientes?

La **Sweet Shop** es una pequeña panadería minorista, especializada en pastelería hecha a mano y postres para gastrónomos. Como recién llegada a la industria de servicios alimentarios, la dulcería atenderá principalmente a los residentes y compradores del frecuentado barrio de North Berkshire.

La **Bread Man** es una panadería mayorista de alto volumen, especializada en panes de grano integral y productos relacionados; luego de su experiencia como panadería minorista, esta empresa de servicios alimentarios en expansión apuntará al mercado adicional de restaurantes, instituciones (escuelas y hospitales) y tiendas minoristas (alimentos para la salud y cooperativas de abarrotes) en toda la región metropolitana.

También puede estar pensando en un servicio de limpieza, pero hay diferentes mercados y servicios para diferentes tipos de operaciones de limpieza.

Maid for You es una compañía de servicios personales dedicada a la limpieza residencial con clientela en toda la ciudad. Con su oferta de paquetes y horarios flexibles, la compañía hace contrato con hogares ocupados para la limpieza periódica o por temporada, incluyendo desempolvado, aseo con aspiradora, higienización de cocina y baños y lavado de pisos.

Acme Cleaning es el más grande servicio de limpieza industrial de la región, especializado en cocinas comerciales y centros de producción alimentaria. Acme presta servicios de limpieza e higienización fuera de horas (nocturnos o semanales) que cumplen con las normas de inspección de los Departamentos de Salud del estado y la ciudad y atiende restaurantes convencionales y de comida rápida, hospitales, salas de banquetes, empresas de *servicio de comidas* y cafeterías escolares.

Estructura de la propiedad

La mayoría de empresas que reciben ayuda de la Campaña Católica para el Desarrollo Humano son diferentes de los modelos convencionales de propiedad; generalmente no son de propiedad individual o empresas con fines de lucro. Son más bien de propiedad de la comunidad o de los trabajadores, en un esfuerzo deliberado por dar a los empleados una participación directa en el éxito futuro de sus empresas. Esto asegura que la repartición de las utilidades futuras incluya a los que aportan el trabajo, no sólo a los que aportan el capital.

Como parte del estudio de factibilidad del negocio, debe explorarse el impacto de la propiedad en las operaciones generales y la rentabilidad. La propiedad y estructura gerencial pueden brindar una ventaja o pueden ser completamente transparentes a los clientes. En todo caso, los productos y servicios ofrecidos por la empresa tendrán todavía que competir con éxito sobre la base de la disponibilidad, conveniencia, precio y calidad.

- ¿Es la empresa una imprenta, una cooperativa de alimentos, una compañía de limpieza de edificios, un servicio de comidas, una lavandería automática, una firma constructora de edificios, una barbería o un proveedor de mantenimiento de césped [por poner sólo ejemplos]?
- ¿Está considerada en el sector mayorista, minorista, de servicios, almacenero o transportista?
- ¿Es parte de la agricultura, servicios alimentarios, servicios personales, construcción, apoyo comercial u otra industria?
- ¿Se espera que el tamaño de la empresa sea micro, pequeño, en crecimiento o grande?
- ¿El producto que elabora es ropa hecha a mano, productos frescos, tartas y bollos o comida étnica? ¿El servicio que presta es guardería infantil, almacenaje de archivos, banca básica, jardinería paisajista y poda de árboles o limpieza comercial [por poner sólo ejemplos]?
- ¿Su mercado es local, regional o nacional? ¿Es un mercado limitado o ilimitado?
- ¿Espera atender a clientes individuales o a otros negocios?
- ¿De qué manera la estructura de propiedad propuesta marca la diferencia en los productos o servicios que usted ofrece?
- ¿Cómo afecta la estructura de propiedad la calidad, cantidad, puntualidad o satisfacción del cliente?

Sigue siendo evidente que el reconocimiento de la justa posición del trabajo y del hombre del trabajo dentro del proceso productivo exige varias adaptaciones en el ámbito del mismo derecho a la propiedad de los medios de producción.

Papa Juan Pablo II
Laborem Exercens (14), 1981

II. INDUSTRIA Y ANÁLISIS DEL MERCADO

El siguiente paso es describir el “entorno” de su negocio, incluyendo su ubicación, su industria, sus clientes y su competencia. Este análisis le ayudará a perfeccionar la propuesta empresarial y aumentará sus probabilidades de éxito, porque acrecienta su comprensión de los factores que influyen en el desempeño de su negocio.

La industria y el clima de los negocios

Describa el clima general de los negocios en el área de su mercado —para todos los negocios—, y específicamente dentro de su industria. Esto debe incluir tendencias para el futuro a fin de evaluar sus oportunidades en el próximo año y más allá. En suma, usted debe tener la seguridad de que está ofreciendo el producto/servicio correcto en el lugar correcto.

- ¿Cuáles son las tendencias nacionales, regionales y locales en su industria? Y en su área, ¿hay otros negocios que esté empezando, fracasando, marchándose, cerrando, creciendo?
- Los precios de las materias primas o suministros para su industria ¿están subiendo, cayendo o se mantienen estáticos? ¿Qué hay de los precios que pueden cobrarse a los clientes?
- ¿Están aumentando las oportunidades para su crecimiento y éxito? ¿Por qué? ¿Esto cambiará o continuará?
- ¿Es el suyo un producto probado y seguro? ¿O un experimento?
- ¿Cuáles son los costos relativos de hacer negocio en esta área?
- ¿Son los impuestos aquí más altos o más bajos que en otras partes cercanas? ¿Hay tributos especiales para el distrito comercial? ¿Los clientes tienen que pagar impuestos a las ventas más altos aquí?



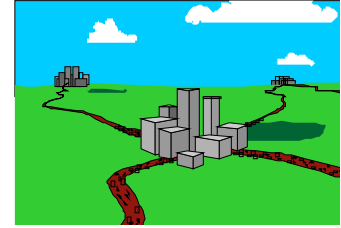
Fuentes de información

- Cámara de Comercio
- Censo Empresarial / Industria (www.census.gov)
- Universidad local y su Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBDC)
- Entidades de desarrollo o financieras (autoridades de desarrollo económico, agencias de financiamiento de viviendas) del gobierno local (ciudad, condado, región, estado)
- Archivos de los diarios locales
- Compañías de Inversión Empresarial de las Minorías (MBICs) y Centros de Desarrollo Empresarial de las Minorías (MBDCs)
- Asociaciones Empresariales (tales como propietarios de negocios del centro o una asociación de comercio estatal)
- Cámara de Comercio
- Censo Empresarial / Industria (www.census.gov)
- Universidad local y su Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBDC)



El área del mercado

Identifique las jurisdicciones a las que atiende (estados, condados, ciudades, barrios, tractos de censo) y elabore un mapa que las muestre dentro de su siguiente contexto más grande (la ciudad entera, el condado, el estado, la región). Caracterice la reputación general del área y su nivel de actividad en periodos diferentes. Quizás es un área turística popular activa en el verano pero muerta en el invierno. Quizás es una pequeña área comercial de un barrio usada sólo por habitantes del área que van a pie a las tiendas.



- ¿Dónde está ubicado el negocio mismo? ¿Está cerca de sus clientes? ¿Está cerca de sus empleados? ¿Está cerca de los servicios de transporte (para la entrega de sus suministros y el acceso de los clientes) y otros servicios necesarios?
- ¿Cuáles son los límites de su mercado (*¿dónde* están sus clientes)?
- ¿Cuán grande o pequeña es el área del mercado? ¿Presenta esto un problema tal como hasta qué distancia puede ir para entregar una pizza o qué distancia deben recorrer sus clientes para visitarle?
- ¿Cuántas personas viven allí? ¿Trabajan allí? ¿Hacen compras allí? ¿Van de visita allí? ¿Viajan hasta allí?
- ¿Cómo se compara y se relaciona su mercado con los mercados vecinos? ¿Por qué?
- ¿Están integradas las áreas adyacentes, compartiendo recursos? ¿Hay cruces: gente que trabaja en un área y vive en la otra? ¿O está su mercado aislado, al otro lado de una montaña o cerca de un límite internacional?



Fuentes de información

- Mapas de calles locales, mapas de censos
- Mapas de toda la ciudad o región
- Software cartográfico
- Censo Decenal de EEUU y proyecciones intermedias (publicaciones de la Oficina de Impresiones del Gobierno, agencias de la ciudad/condado y www.census.gov)
- Agencias de planificación del gobierno local (ciudad, condado, región)
- Coaliciones de agencias de caridad locales o regionales (United Ways y otras)

Sus clientes

Sean sus clientes personas individuales u otros negocios, esta investigación de mercado esclarecerá la mejor manera en que su negocio puede atenderlos. En todo caso, tendrá que poder identificar quiénes son sus clientes, cuántos son, qué desean (lo que usted puede proveer) y cómo podría llegar a ellos; especialmente si ya están siendo atendidos por alguien más. En suma, tendrá que estar tan seguro como sea posible de que hay clientes suficientes allí que desean lo que usted está vendiendo y están dispuestos a pagar lo que usted vaya a cobrar. De otro modo, su negocio no sobrevivirá.

iConozca a sus clientes!

- ¿Quiénes comprarán su producto o servicio?
- ¿Cuántos clientes potenciales hay en su mercado?
- ¿Qué factores incluyen en sus decisiones de compra? ¿La calidad? ¿La apariencia? ¿El precio? ¿El estilo de vida? ¿El estatus? ¿La necesidad?
- ¿Qué nivel de ingreso se requiere para tal compra? ¿O cuál es el tamaño de los negocios que necesitan los productos/servicios de su negocio?
- ¿Qué necesitan o desean sus clientes? ¿Cómo sabe esto?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar o pueden pagar? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Es probable que la demanda (o necesidad) de este producto o servicio aumente o disminuya en el futuro?
- ¿Cuántos clientes necesita para tener éxito?



Fuentes de información

- Encuestas de mercado (PREGUNTE directamente a sus clientes potenciales)
- Grupos focales (reuniones/discusiones de grupo)
- Publicaciones de la industria
- www.marketingtools.com



La competencia

Antes de embarcarse en cualquier negocio, es prudente determinar si su producto o servicio está llenando un “vacío” en el mercado, o si va a competir con proveedores existentes. Estos otros proveedores pueden tener más experiencia, clientelas más grandes y leales, menores costos de producción y precios más bajos. Por otro lado, pueden tener clientes insatisfechos, productos de baja calidad, servicio lento y tener miedo a probar nuevas tecnologías. O simplemente no existir, punto. Su estudio de factibilidad debe examinar los negocios de *ellos* y los clientes de *ellos* y determinar cómo responder.



- ¿Quién más en su área de mercado ofrece la misma cosa que usted? ¿O algo similar (tal vez más barato o de menor calidad, o más costoso, o sólo a cierta gente)? ¡Escuche a todos!
- ¿Cuál es el grado de especialización y competencia de ellos? ¿Cuán conocidos son? ¿Cuál es su capacidad de mercadeo?
- ¿Lo hacen mejor o no tan bien como usted lo haría? ¿Cómo y por qué? ¿Ofrecen un precio mejor? ¿Más opciones? ¿Horas más largas? ¿Tiempo de respuesta más rápido?
- ¿Cuán bien les está yendo en sus negocios? ¿Están luchando o creciendo? ¿Cuál es su participación en el mercado existente? ¿Se van a retirar o cerrar pronto?
- ¿Cuáles son sus clientes actuales? ¿Por qué podrían sus clientes pasarse a usted?
- ¿Tienen clientes que proporcionan una red de seguridad (como un contrato multianual con la municipalidad)? ¿Puede usted pensar en alguna de tales relaciones que le ayuden a hacer frente a los altibajos?
- ¿Cuánto cobran otros negocios por servicios o productos comparables a los de usted? ¿Tienen limitaciones que hacen de los de usted una mejor opción para los clientes? ¿Están demasiado lejos? ¿Tienen servicios u horas limitadas? ¿Sus existencias están agotadas o completas? ¿Están a pleno rendimiento, o no se dan abasto?
- ¿Qué hay de especial en usted: su propiedad, la calidad de su servicio, sus precios? ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito en este negocio? ¿Costo? ¿Calidad? ¿Ambos? ¿Otros?

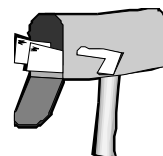
Fuentes de información



- Encuestas puerta a puerta, inspecciones visuales (en auto o a pie)
- Guía telefónica
- Contacto personal (encuestas por correo, entrevistas puerta a puerta)
- Muestra de compradores
- Grupos focales (discusiones de grupos de la comunidad)
- Conversando con vecinos, clientes, compradores, visitantes, bancos, otros negocios
- Publicaciones especializadas de la industria (contratistas, propietarios de restaurantes, minoristas, etc.)
- Listas de negocios de Dun & Bradstreet

III. VENTAS / ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

Su estrategia de ventas y prestación de servicios incluye al menos tres componentes. En primer lugar, sus esfuerzos de mercadeo: la continua promoción de sus productos y servicios a fin de encontrar y crear nueva clientela (¡y ayudarla a encontrarle a usted!). En segundo lugar, la necesidad de monitorear su desempeño general, cuán bien cumple usted lo que promete a sus clientes. El control de calidad y la satisfacción del cliente son esenciales para conservar a los clientes a los que ha llegado a través del mercadeo. Finalmente, su ventaja comparativa por sobre las demás compañías de su mercado determinará, a largo plazo, si usted sobrevivirá o no.

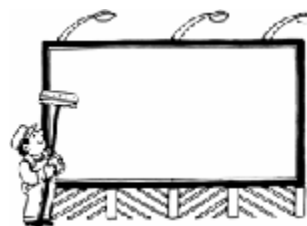


- ¿Cómo llegará a sus clientes para convencerles de que le compren a usted? ¿Quién puede ayudarle con el mercadeo, publicidad, difusión, promoción?
- ¿Cuáles serán los costos de estas campañas de ventas? ¿Cómo se comparan en efectividad los métodos de bajo o ningún costo (como publicidad boca a boca) con métodos más costosos (tales como paneles, avisos radiales, volantes puerta a puerta)?
- ¿Cómo puede asegurar un desempeño consistente y oportuno, manteniendo sus promesas a los clientes? ¿Ha hecho arreglos para suficientes suministros, empleados y tiempo?
- ¿Cómo sabrá si los clientes están satisfechos? ¿Pedirá referencias, rastreará recomendaciones, llamará por teléfono para preguntar directamente?
- ¿De quiénes debe depender (en cuanto a apoyo, experiencia, inventario, suministros) a fin de tener éxito? ¿Cómo puede asegurarse de que estarán allí, y le proveerán lo que necesite?
- ¿Hay personal calificado disponible localmente para que tenga usted éxito? ¿Puede encontrar y capacitar a las personas que necesita?
- ¿Quiénes quedarán complacidos con su empresa y la apoyarán? ¿Quiénes se verán amenazados por sus esfuerzos y harán su éxito más difícil?
- ¿Cuál es su experiencia en este negocio? ¿Dónde o cómo puede reunir más personas expertas en su producción o la prestación de su servicio?



Fuentes de información

- Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa
- bancos locales
- programas de administración de negocios de universidades comunitarias
- asociaciones de comercio
- empresas similares en otras áreas del mercado
- vendedores y contratistas de empresas similares
- profesionales retirados



V. PROYECCIONES FINANCIERAS

Obviamente, para sobrevivir, un negocio tiene que cobrar más a sus clientes que lo que cuesta brindar su producto o servicio. Estos costos incluyen todo lo que debe usted gastar para crear y entregar su producto o servicio (tales como equipos y muebles, suministros y existencias, alquiler y llamadas telefónicas). Un negocio fija el precio de sus servicios para cubrir *todos* sus costos (véase categorías más adelante) y proporcionar una ganancia, un pequeño extra que ayuda a un negocio a crecer, cubre dificultades inesperadas y aumenta el valor de la empresa. Fijar apropiadamente los precios de su producto, así como el volumen esperado de sus clientes, determina los ingresos y ganancias.

Costos iniciales

El primer paso es determinar sus costos iniciales, la cantidad que gastará en compras por una sola vez *antes* de poder siquiera abrir sus puertas o solicitar su primer cliente. Los costos iniciales pueden incluir: un camión de reparto; equipos (maquinaria, hornos comerciales); muebles (escritorios, vidrieras, moldes de horneado); teléfono, computadora y caja registradora; mejoras en el local arrendado para almacén o escaparates; honorarios legales y de constitución de la empresa. Su “inversión” inicial de patrimonio propio o capital de trabajo en su negocio costeará todos estos rubros iniciales.



Costos fijos y gastos generales

Luego, evalúe los gastos en que su negocio incurre sólo por tener sus puertas “abiertas”, sin considerar si produce algo, vende algo o tiene algún cliente. Estos son sus gastos fijos, a veces llamados generales. Los costos fijos pueden incluir: alquiler, instalaciones, seguro de propiedad y de responsabilidad civil, publicidad y capacitación del personal.



Si no tiene suficiente patrimonio propio o capital de trabajo para cubrir sus costos iniciales y costos fijos para los primeros meses, puede que tenga que conseguir un préstamo: financiamiento de un banco o programa especial que ofrezca crédito a la pequeña empresa. El interés y comisiones del préstamo se hacen parte también de sus costos generales.

Además, algunos de los costos iniciales previstos anteriormente no son sólo gastos por una sola vez. El camión de reparto se irá deteriorando y la caja registradora se volverá obsoleta; y con el tiempo ambos tendrán que ser reemplazados (más temprano que tarde si son comprados “usados”). Al calcular sus gastos fijos, asegúrese de incluir la depreciación de estos activos para dar cuenta de su reemplazo final.

Fijación de precios del producto/servicio (Costos Variables)

Finalmente, debe establecer un precio para su producto o servicio, basado en sus costos: el costo directo de producción y sus gastos fijos o generales. Los costos directos de producción incluyen: materias primas y suministros, gastos laborales o de personal (incluyendo impuestos sobre los sueldos). Luego añada lo suficiente para cubrir sus gastos generales y un poco más como ganancia.



$$\text{Materia prima} + \text{trabajo} + \text{gastos generales} + \text{ganancia} = \text{Precio}$$

- ¿Cuánto necesitará para costear el local del negocio y sus gastos asociados (como instalaciones, seguro, servicios de limpieza y mantenimiento)?
- ¿Cuánto costarán los equipos, suministros, existencias, transporte?
- ¿Tiene patrimonio propio para invertir y costear estos gastos?
- ¿Cuántas personas contratará o empleará? ¿Y con qué escala de pagos (ha determinado lo que ofrecen otros empleadores a personas similares)?
- ¿Cuánto costará la capacitación inicial y permanente? ¿Cuán seguido tendrá que reemplazar a un empleado, y volver a capacitar a uno nuevo?
- ¿Cuánto cobrará por cada "unidad" de venta: cada hora de trabajo, cada artículo vendido, cada servicio prestado? ¿Ofrece descuentos por volumen, descuentos por contrato a largo plazo? ¿Ha comparado sus precios con la competencia?

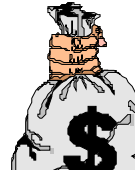
Flujo de efectivo: ¿Sin ganar ni perder?

Los componentes básicos del flujo de efectivo son los gastos y el ingreso. El flujo de gastos *sale* y el flujo de ingreso *entra* a medida que su negocio opera; pero no siempre el ingreso supera los gastos durante cada periodo de tiempo. Si los gastos son mayores que los ingresos en cualquier periodo, tal vez tenga que pedir prestado dinero para cubrir la diferencia.



Por ejemplo, tal vez tenga que pagar a sus empleados cada semana, pero sus clientes más grandes no le pagan *a usted* hasta después de treinta días de recibir la factura por un mes de servicios. Como negocio nuevo, sus abastecedores pueden solicitar el pago previo por los materiales, mientras que usted no recibirá ingreso por esos artículos hasta que los haya vendido a un cliente, para lo cual pueden pasar meses. El alquiler debe ser pagado mensualmente, pero algunos de sus clientes le demorarán sus pagos por 90 días o más. Y, naturalmente, probablemente usted tuvo que pagar equipos, existencias y otros rubros costosos sólo para abrir sus puertas. Esas existencias no generan ingresos hasta que se vendan a un cliente.

El capital de trabajo es el dinero usado para cubrir flujos de efectivo *que salen* no cubierto por ingresos *que entran*, y una escasez de capital de trabajo puede causar serios problemas con negocios que recién se inician, expansiones y supervivencia general. Proyectar los flujos de efectivo puede ayudar a determinar sus necesidades de capital de trabajo y, tal vez, su necesidad de préstamo de capital de trabajo, o un préstamo garantizado con los equipos o existencias. Los flujos de efectivo para un periodo completo de operaciones (típicamente un año entero) deben estar idealmente en un “punto de equilibrio”, es decir, sin ganancias ni pérdidas, o ser positivos —con más dinero habiendo ingresado que salido— incluyendo todo costo crediticio. Determinar la ganancia efectiva, naturalmente, requiere un balance general, para dar cuenta de activos y pasivos, así como de ingresos y gastos. Determinar la ganancia efectiva puede, de hecho, requerir la asistencia de un profesional experimentado en este tipo de análisis.



- ¿Cuánto tiene que vender para cubrir sus costos, para ni ganar ni perder durante sus operaciones?
- ¿Cuánto tiene que vender para lograr una ganancia? ¿Cuánto tiene que vender para poder crecer?
- ¿Cuántos clientes espera cada semana, mes, trimestre?
- ¿Cuánta “ganancia” puede sacar neto de cada venta?
- ¿Pagará a sus abastecedores —o a su personal— antes de recibir pagos de sus clientes? ¿Cómo cubrirá este flujo de efectivo potencialmente negativo?
- ¿Tiene capital de trabajo para empezar? ¿Necesitará pedir dinero prestado para empezar o expandir este negocio?
- ¿Cuánto costará (tasas de interés y comisiones) pedir fondos prestados? ¿Es lo bastante solvente como para pedir prestado?

Ejemplo de proyección de flujo de efectivo						
	Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3		Mes 12
Efectivo a la mano	\$5,000	\$0	\$0	\$3,400		\$15,800
+ Recepción de efectivo	0	0	6,000	6,000		9,000
+ Préstamo recibido	4,000	2,600	0	0		0
Efectivo total	\$9,000	\$2,600	\$6,000	\$9,400		\$24,800
- Producción/suministros	8,000	0	0	1,000		1,000
- Planilla	0	1,200	1,200	1,200		1,800
- Gastos generales	1,000	1,000	1,000	1,000		1,000
- Pago de préstamos	0	400	400	400		0
Saldo	\$0	\$0	\$3,400	\$5,800		\$21,000

V. ¿ECHARSE A ANDAR? ¿O NO ECHARSE A ANDAR?

Ahora que ha investigado y analizado todos los hechos relativos a su negocio y su potencial de éxito, es hora de tomar una decisión: ¿Es un “echarse a andar” o un “no echarse a andar”?



Es útil recordar que puede ser extremadamente valioso determinar —en este punto— que el negocio tal como está planeado *no es* viable. El propósito del estudio de factibilidad fue, naturalmente, prevenir errores costosos; y usted puede que acabe de evitarse uno.



Los negocios no son ni un juego ni una apuesta; pero sí tiene riesgos inherentes. Están en riesgo nuestro tiempo, nuestra reputación, nuestro dinero, el dinero de otras personas, y la vida de otras personas (sus empleos, negocios, calidad de vida). Nuestra elección más inteligente es estar informados, para que hagamos una elección fundamentada sobre ese riesgo.

- ¿Cuál es su probabilidad de éxito en este emprendimiento?
- ¿Cuál es el costo potencial del fracaso?
- ¿Qué modificaciones se deberían hacer en la idea original

Para negocios que son creados por organizaciones sin fines de lucro...

- ¿Cuál es la probabilidad de que este negocio ayude a promover su misión general? ¿O es una distracción que podría perjudicar sus otros programas?
- ¿En verdad creará empleos? ¿O prestará un servicio crítico en su comunidad? ¿Hará más asequible un producto necesario (como combustible para calefacción)?
- ¿Traerá otros negocios al barrio? ¿O apoyará sus otros proyectos de “desarrollo de la comunidad”? ¿O mejorará aquí la calidad de vida de las personas de bajos ingresos?

La prueba final de la factibilidad

- ¿Invertiría sus propios ahorros en este negocio?
- ¿Haría un préstamo a este negocio?

“En fin, el desarrollo no debe ser entendido de manera exclusivamente económica, sino bajo una dimensión humana integral. No se trata solamente de elevar a todos los pueblos al nivel del que gozan hoy los países más ricos, sino de fundar sobre el trabajo solidario una vida más digna, hacer crecer efectivamente la dignidad y la creatividad de toda persona, su capacidad de responder a la propia vocación y, por tanto, a la llamada de Dios”.

Papa Juan Pablo II,
Centesimus Annus (29), 1991