

Juan Arias

---

# Guía de Proyectos de Inversión

para Microempresas  
y Pequeñas Cooperativas

---

Segunda Edición Actualizada y Ampliada



  
ELPERRO  
yLARANA



# **Guía de Proyectos de Inversión**

**para Microempresas  
y Pequeñas Cooperativas**

Guía de proyectos de inversión  
para microempresas y pequeñas cooperativas  
Copyright 2020. Juan Arias

ISBN: 978-980-14-4718-4  
Depósito legal: DC2020001074

Diseño Gráfico: Arturo Cazal

Impreso en Venezuela  
Impresos Venezolanos, Maracay, Venezuela.  
Una fábrica dirigida por sus mismos trabajadores.

**Juan Arias**

**Guía de Proyectos  
de Inversión  
para Microempresas  
y Pequeñas Cooperativas**

Segunda Edición Actualizada y Ampliada

CARACAS / VENEZUELA



# INDICE

Prólogo.....	13
Notas y testimonios sobre la primera edición.....	19
Introducción.....	25
Presentación.....	29
I. Definición de Proyecto de Inversión.....	31
II. Clasificación de Proyectos.....	33
III. Importancia del Proyecto de Inversión.....	37
IV. Elaboración de los Proyectos de Inversión.....	39
V. El Proceso de Elaboración del Proyecto.....	41
VI. El Desarrollo del Proyecto.....	43
VII. Apéndice.....	63
VIII. Memoria Gráfica.....	69





A la memoria de mi madre  
Santina Palacios, la primera  
microempresaria que conocí  
y madre de todo...

A quienes como ella  
bajo condiciones difíciles luchan,  
creyendo en el trabajo  
y el estudio como fuentes  
de liberación.



## AGRADECIMIENTOS

A Natalia y mis hijos  
(Nataly, Juan Vicente, Arturo y Miguel)  
por inspirar mis faenas

A quienes han participado  
en mis Talleres de Elaboración de Proyectos  
por aportarme reflexiones, ideas  
y su influencia en mi formación.

A José Luis C. Carías y José Félix Ribas Alvarado,  
quienes me enseñaron que los economistas  
tenemos mucho por hacer  
en el área social.



## PRÓLOGO

Transcurrían los años 1989-90, los sectores populares en repliegue, con mucho por reflexionar y aprender sobre las causas sociales de aquel 27 de Febrero que estremeciera al país y develara el gran abismo social y económico sobre el cual se edificaba la nación de ese entonces.

La urgente necesidad de dotar a los sectores populares de herramientas para abrirse paso como sujeto exitoso de cambio y no como objeto clientelar de la política, motivaba a los que de alguna manera empujábamos la carreta de un cambio para el país, que sin lugar a dudas pasaba por superar la pobreza crítica de aquel momento.

Incurсионando en el mundo de la asociatividad y del cooperativismo, siendo consultores del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo y de la Organización Internacional del Trabajo (PNUD-OIT Ven 90/001) y de la mano de una gran mujer como lo es Ana María Sandoval, quien nos abrió las puertas del mundo cooperativista a nivel nacional a algunos hombres de izquierda que no nos conocíamos pero que veníamos trabajando para la economía asociativa en lo popular, nos juntamos y consolidamos una amistad que ha

trascendido el tiempo y las circunstancias. Es así como entonces conozco a Juan, Juan Arias, aquel muchacho llanero, inquieto, rápido para las ideas, en oportunidades comedido para el discurso, ya atesora un vasto conocimiento técnico y científico muy útil ayer, hoy y para un mundo mejor en el mañana.

Juan era economista, pero un economista raro, pues mientras otros economistas soñaban con ocupar una silla en el Banco Central de Venezuela o dirigir empresas, etc, Juan no, a pesar de que pudo ocupar estas carteras, Juan apostó a dotar de conocimientos al pueblo llano, al humilde, al emprendedor, al cooperativista, tal vez porque aún llevaba pegado consigo como en la piel los sueños de los movimientos estudiantiles de los 80, del original periódico PMK (Pan, mortadela y Kool aid) y optó por apostar por los pobres del ayer y hoy apuesta por los pobres del mañana.

En ese entonces Juan andaba con su Guía de Proyectos y un compendio de textos sobre temas gerenciales y administrativos cuyo enfoque pedagógico él cuestionaba. También trataba de sensibilizar a profesionales del área económica sobre la existencia de un pueblo con la necesidad de echar para adelante proyectos productivos que se debían respaldar y yo veía la angustia en los ojos de aquel llanero, ganas, muchas ganas de enseñar, era lo que decían los ojos de Juan.

Cierto día en uno de esos almuerzos sencillos cerca de la oficina de trabajo en Chacao, le hablé a Juan de la gran importancia que tenía su Guía de Proyectos. Le comenté sobre la necesidad de la gradualidad de los contenidos y del conocimiento, de recibir el feedback de los participantes, muchos

de estos elementos ya Juan los manejaba; pero sobre todo le hablé de la necesidad de sistematizar y de masificar su Guía de Proyectos para las cooperativas y para el país. Creo haberlo estimulado a dar ese paso pues al poco tiempo me dijo: “ve, Joseíto, mira lo que ya tengo hecho” ...era la versión previa a la primera publicación, me alegró mucho y celebré como propio aquel paso de Juan que ya para ese entonces se había convertido en un hermano más.

Juntos recorrimos gran parte del país. Recuerdo sobre todo nuestras andanzas por Paria, por Rio Caribe. Juan conoció a mi mamá Josefina y con tan solo decirle que había estudiado economía con mi hermano Jesús, se la metió en el bolsillo y desde allí se hicieron panas. Desde entonces, cada vez que íbamos al pueblo, Juan en vez de quedarse en hoteles o posadas, se quedaba en su casa, es decir la casa de mi mamá, era quien con ella se levantaba a primera hora de la mañana a colar el primer café, a echarle maíz a las gallinas y a conversar con ella antes de salir a las jornadas de trabajo que realizábamos en la cooperativa Santa Rita, para aquel entonces dirigida por Pedro Valero y luego por el maestro Francisco Rondón, grandes colaboradores de la conspiración cooperativa que intentábamos llevar a cabo. Desde allí acompañamos al fortalecimiento de la CECOPARIA (Central Cooperativa de Paria) con encuentros y conversatorios sobre los retos del Cooperativismo de ese tiempo. Recuerdo que un domingo estando libres, decidimos irnos a Playa Medina, creo que ese veguero Juan Arias, nunca antes había visto playa más hermosa que esa, lo dudo pues nos fuimos quedando y ya casi cayendo el atardecer decidimos regresar. No había carro con que venirnos y nos vinimos a

pie, caminamos casi todo el trayecto de la carretera que para ese entonces era totalmente de tierra y carro que pasaba, carro que le metíamos la mano. Pero estos sólo nos dejaban el polvo encima, hasta que de repente una camioneta, creo que Cherokee, color vino tinto se detuvo para darnos la cola. Juan y yo dudamos por medidas de seguridad, pero la necesidad obligaba. El vehículo era conducido por un señor de barbas, a todas luces extranjero y Juan siempre salido comienza a hablar con el personaje, descubriendo que se trataba de Wilfried Merle, alemán emprendedor de ideas ambientalistas poco comprendidas para ese entonces. Así, de esa manera es como llegó a conocer a quien más adelante se convirtiera en un gran amigo.

Hace unos cinco años nos volvimos a encontrar en la Plaza de los Museos en Caracas, hicimos balance de la vida, esta vez Juan me hablaba del espíritu de libertadores que encarna en él y en mí y llegamos a la conclusión que era una de las razones por las cuales vinimos a conocernos y a hacernos hermanos en esta existencia. Recuerdo le comenté de manera autocrítica sobre la gran falla que tenemos en los proyectos de las Empresas de Producción Social, que en sus manos había mucho dinero con desconocimiento y sin formación, que hicieron lo que mejor les parecía, pero que teníamos y tenemos una inmensa deuda de acompañamiento y formación de nuestro pueblo para que realmente podamos tener proyectos exitosos que “vitriñar”. Juan se alentaba a retornar a su viejo oficio de formador en Economía Popular, pues los tiempos que venían se avisaban muy duros. No me equivoqué solo que la carrera ministerial lo apartó un poco, hasta que esta mañana recibí su siempre grata llamada te-



lefónica para decirme que ya tenía preparada una Segunda Edición de la Guía de Elaboración de Proyectos y me otorgó el honor de escribir el Prólogo retándome a lograrlo en 24 horas.

Es para mí un compromiso moral escribir el prólogo de esta obra de cuya utilidad práctica he sido testigo en innumerables talleres formativos donde juntos pudimos acompañar el esfuerzo productivo de emprendedores de comunidades de pescadores, campesinas, obreras e indígenas, en las costas, en las ciudades y en el campo. Esta herramienta pedagógica orientada a guiar a nuestro pueblo en su lucha productiva arriba a 30 años de existencia, hoy más vigente que nunca....

**Prof. José “Macondo” Guerra.**  
Ex alcalde de Río Caribe, Sucre.  
Río Caribe 12 de octubre 2020

**SANTINA DE ARIAS** (1 Nov 1922 – 15 sept 2016).

Campesina guariqueña nacida en San Francisco de Macaira.

Se casó con Juan Arias, campesino macaireño con quien tuvo 12 hijos.



Queda viuda a los tres meses de su último parto y a los días pierde también a su bebé. A los 11 hijos restantes los forma con sólidos valores morales, de respeto, honestidad, colaboración trabajo y estudio logrando su sueño de permitirles a todos

formarse en universidades. En todo ese tiempo su principal fuente de ingreso fue “La Costura”. Santina hizo de su dormitorio un “Taller de Costura” desde donde confeccionaba como “costurera independiente” diversas piezas para Fábricas que le contrataban trabajos desde su casa, así como a muchos vecinos. Algunos de sus hijos (as) le ayudábamos ocasionalmente, aprendiendo del oficio.

Como estudiante de Economía siempre sentí curiosidad por estas estrategias del capitalismo para maximizar sus ganancias por la vía de disminuir costos y riesgos. Asimismo, también alimentaba mi inquietud profesional constatar como desde el estado se financiaban a costureras “independientes” que trabajaban a fábricas desde sus hogares, como mi madre. Estas situaciones perduran y con ella la convicción que desde el estado debemos impulsar políticas integrales de apoyo a los pequeños productores para que puedan conducirse mejor en este mar donde abunda la explotación y la injusticia, pero donde también existen oportunidades. Muchos hogares logran superar situaciones de pobreza a través del trabajo y el estudio. Las Santinas viven en cada barrio de Caracas, en cada pueblo de Venezuela y en cada emprendimiento de quien encara sus necesidades produciendo.

## NOTAS Y TESTIMONIOS SOBRE LA PRIMERA EDICIÓN

“Exactamente 30 años atrás (en 1990) conocí a Juan y yo era el presidente de la Central Cooperativa del Distrito Federal y Estado Miranda (CECODIFEMI). Él, un joven economista dispuesto a compartir (con el Movimiento Cooperativo y otros espacios de la economía social) sus conocimientos técnicos y mi persona, queriendo transformar la práctica cooperativa. Así fue como, luego de cursos, talleres, conferencias, conversaciones y reflexiones surgió la idea que él venía madurando, una herramienta didáctica que estuviera a disposición del cooperativista: una “Guía de Proyectos de Inversión para Microempresas y Pequeñas Cooperativas”, un librito o más bien un folleto en forma de libro de apenas 40 páginas que, por su calidad y rigor metodológico, aún conserva su vigencia. En aquellos años, CECODIFEMI tenía 52 cooperativas (de ahorro y crédito, transporte, consumo, servicios múltiples...) afiliadas que abarcaban Catia, El Valle, Caricuao, La Vega, La Guaira, Petare, Guarenas... y la Guía de Proyectos orientaba las discusiones e implementación de los diferentes proyectos de empresas asociativas que

desde CECODIFEMI, así como en otras Centrales Cooperativas de distintas regiones del país.”

HUMBERTO ROJAS D.

Ex presidente de la Central  
Cooperativa del Distrito Federal  
y Estado Miranda (CECODIFEMI).

\* \* \*

“Las empresas populares encarnan a escala local las contradicciones de nuestro sistema económico. Buscar salidas para resolver esas contradicciones pasa necesariamente por ayudarlas a funcionar mejor. Esta guía para emprendedores es también de utilidad para aquellos funcionarios que diseñan y acompañan el desarrollo de estas empresas. Cuando fui Viceministra de Formación Comunal no encontré una guía así, y mira que busqué. Hay que difundirla mucho.”

LORENA FRÉITES

Ex-ministra de Agricultura Urbana. Psicóloga Social,  
analista político y doctoranda en Ciencias Políticas. Activista  
de movimientos sociales en Venezuela y América Latina).

\* \* \*

“Eran los tiempos de participación protagónica y de construcción del Poder Popular después de las Misiones Robinson, Rivas y Sucre a las que se incorporaron miles y miles de personas de todas las edades a los procesos educativos, a los procesos de lectura, de aprendizaje y de apropiación del conocimiento de esos que sembró Chávez en el Pueblo. Un

librito con un título muy sugestivo “Guía de Proyectos de Inversión para Micro Empresas y Pequeñas Cooperativas” escrito por un tal Juan Arias consultor de PNUD-OIT en Cooperativas y empresas asociativas fue utilizado en lo que estábamos haciendo en todo el país impulsando las Mesas Técnicas de Agua y las Cooperativas. Qué iba a saber, yo más de una década después y en plena cuarentena por el Covid-19, tomándome un café en casa de mi gran amigo, que se trataba del mismo Juan Arias mi compañero de luchas en la Universidad Central de Venezuela, en el Partido, en el Movimiento 80 de la Liga Socialista el economista Juan Arias. Ha sido una de las más grandes gratas sorpresas de mi vida que jamás olvidaré...”

ALEJANDRO HITCHER

Presidente de Hidrocapital desde el año 2005- al año 2013 y ministro del Poder Popular para el Ambiente desde el año 2010 al año 2012.

\* \* \*

“Desde la Oficina de Atención al Pueblo de la Vicepresidencia de la República, damos seguimiento, articulamos y promovemos una serie de acciones con Ministerios, Entes del Gobierno y demás actores fundamentales para la concreción de la Política Pública de Desarrollo Productivo Nacional. Fortalecemos el nuevo tejido productivo microeconómico impulsamos Talleres de Formación Técnicos para Emprendimientos, los cuales cuentan con Juan Arias y su Guía de Elaboración de Proyectos como facilitador del área

económica, lo que nos honra por su dedicada labor al brindar herramientas técnica y prácticas para promover el éxito de estas iniciativas productivas.”

OLIVER RIVAS

Director de la Oficina de Atención al Pueblo  
de la Vicepresidencia de la República.

\* \* \*

“Mi experiencia con el libro es un “Taller de Formación de Facilitadores en Elaboración de Proyectos de Inversión” que pude dictar junto con mi hermano Juan en Isla Ratón, estado Amazonas, en el año 1993.

Juan me invitó a que lo acompañara a dictar un taller en una escuela de las Misiones Salesianas en Isla Ratón, la cual yo no conocía. La Vicaria de Puerto Ayacucho nos mandó los pasajes para trasladarnos de Caracas a Puerto Ayacucho. Llegamos en horas del mediodía y nos recogió la madre Sor Isabel Santos, que trabajaba con la Vicaria de Puerto Ayacucho y nos trasladó de inmediato al puerto fluvial de Samariapo en pleno río Orinoco. Allí esperamos como una hora por una Chalana para llevarnos a Isla Ratón. Recuerdo que yo hacía preguntas muy específicas que Juan no sabía o no quería responder y me dijo en tono picaresco “tranquilo hermano, todo está bajo control, vamos rumbo a lo desconocido”. Luego me reiteró el sentido de la actividad, que los detalles de la planificación lo saben las monjas y que los participantes serían líderes indígenas de sus comunidades,

algunos bachilleres y otros estudiantes del liceo y las monjas docentes.

En Isla Ratón fuimos recibidos por los Padres y Monjas Salesianas muy amablemente. Tenían ahí como una escuela donde acudían representantes de todas las comunidades indígenas del Amazonas a estudiar y estos regresaban luego a sus tribus para transmitirles a sus hermanos lo que habían aprendido en Isla Ratón.

La actividad comenzó de una manera muy graciosa porque Juan los puso a hacer un ejercicio con una cuerda para conocernos y tratar de hacerles ver de que en la unión estaba realmente el éxito de una comunidad entonces después de ese ejercicio comenzamos el seminario como a las 7:00 de la noche más o menos y terminamos la jornada como a las 10:00 p.m. del viernes y continuamos el día sábado todo el día.

Fue algo increíble para mí. De hecho, profesionalmente ha sido una de las mejores actividades que he realizado a lo largo de toda mi vida. Explicarles, transmitirles conocimientos técnicos pero hacerlo en un lenguaje sencillo era fundamental para que pudieran entender la idea de lo que es un proyecto, como se puede manejar y como se puede hacer... transmitir ese nivel de complejidad a los indígenas estudiantes de la escuela de Isla Ratón...Y ellos lo entendieron, el objetivo se cumplió, tanto así que dos meses después recibí una llamada de Puerto Ayacucho a Valencia, porque yo les dejé mi número de contacto. Lo más bonito

de todo es que lo hicimos de venezolano a venezolano. No percibimos ingreso alguno de honorarios profesionales. Nos regalaron a ambos un crucifijo de una madera que llamaban creo que “palo de Brasil” hecho por los Yanomami que aún conservo y lo conservaré siempre con mucho cariño porque fue una actividad maravillosa donde logramos integrarnos de manera total y completa, cosa que me enorgullece con nuestros hermanos, dormíamos en chinchorro todos en la misma sala donde ellos dormían”.

#### JESÚS RAÚL ARIAS PALACIOS

Es el mayor de los hermanos Arias Palacios, Contador Público miembro fundador del Colegio de Contadores Públicos de Distrito Federal en 1970. Ex Jefe del Departamento de Análisis Financiero y Gerente Administrativo de empresas de la Corporación Montana (CORIMON) y larga experiencia profesional.



## INTRODUCCIÓN

La carencia de formación en el área de Gerencia resume los problemas más importantes que atraviesan las unidades productivas del sector popular, sean estas de propiedad individual, familiar o comunal. Incluso, tal situación limita sus posibilidades de acceder a recursos financieros.

Las causas debemos buscarlas en primer lugar, en las deficiencias de nuestra educación formal, que además de haber sido excluyente ha estado orientada a formar asalariados y, en segundo lugar, en la literatura económica que aborda el tema de la Gerencia con un enfoque orientado a la gran empresa y utiliza un lenguaje excesivamente técnico.

En Venezuela, especialmente a partir de la década de los 90 y particularmente en la primera década Bolivariana, los programas de apoyo a las actividades productivas de sectores populares proliferaron. Nos referimos a Cooperativas y demás unidades de producción asociativa de propiedad social o familiar, cuya ubicación espacial casi siempre es el barrio o la comuna; teniendo como población a atender a grupos organizados de campesinos, mujeres, jóvenes o adultos desempleados, entre otros.

En la actualidad, entre los programas o Misiones más destacados están el Banco de la Mujer y “Soy Mujer”, ejecutados a través de los bancos públicos como el Banco de Venezuela, Tesoro y Bicentenario; y el programa “Soy Joven Productivo”, también ejecutado por estos tres bancos.

Las unidades de producción comunal, por su parte, son financiadas por una diversidad de fuentes que van desde el Consejo Federal de Gobierno hasta organismos especialmente creados para tales fines; apoyando así proyectos sociales donde no se exige sustentabilidad económica, sino social.

Con frecuencia los Programas o Misiones sociales creados por el Estado son dirigidos como mecanismos redistributivos de riqueza para combatir la pobreza y la exclusión social.

Las Misiones que impulsan proyectos socio-productivos acostumbran omitir o “relajar” la evaluación técnica-económica de los mismos con el argumento de que estos proyectos “no persiguen fines capitalistas, sino sociales”. Por ello, muchos créditos, a pesar de ser blandos en sus condiciones de pago, no se cobran y terminan mermando estos fondos de financiamiento y con ello la capacidad de rotarlos en beneficio de otros emprendimientos.

Este tipo de prácticas, lejos de hacerle bien a estas unidades de producción social, por el contrario, propician el vicio financiero y la búsqueda del dinero fácil, estimula la corrupción y el clientelismo político en vez de la eficiencia económica y social. Y aún más, debilita la capacidad de las Unidades de Producción Social de mostrarse a través de exitosos ejemplos como una robusta y vigorosa alternativa para la transformación económica y social.

Creo en el Estado Comunal, creo en la consigna “Comuna o Nada”. Pero estoy convencido de que hay un salto cultural que aún espera por nosotros.

Vale destacar que conscientes de esta situación, surgen iniciativas orientadas a poner al alcance de los emprendedores, conocimientos y técnicas de Gerencia, como un esfuerzo dirigido a contribuir a su incursión exitosa en la producción. Estos esfuerzos deben ser respaldados tanto por instituciones públicas como privadas.

Las empresas populares han existido siempre, especialmente mucho antes de que aparecieran los términos de “emprendimientos”, “microempresas”, “cooperativas”, “Unidades de Producción Familiar” o “Unidades de Producción Social”. Casi siempre han proliferado sin apoyo institucional. Por ello, se debe aunar esfuerzos para que la Política Social del Estado, en lo productivo, fomente la formación continua y permanente, así como el trabajo, como fuente inagotable de generación de riqueza y bienestar.

Por último, esta introducción estaría incompleta si no explico los motivos que me impulsan a apoyar estas iniciativas. No es simple. Creo que, por una parte, estas unidades de producción son escuelas para el trabajo, donde jóvenes sin ninguna o escasa experiencia laboral consiguen empleo con facilidad, aprendiendo así un oficio; contribuyen además a mejorar el ingreso de innumerables familias (ya que generalmente son de carácter familiar) y todo el esfuerzo realizado en la unidad productiva está en función del bienestar de la familia al involucrar a sus miembros. Y me atrevo a afirmar que, en estas empresas, no pocas veces conseguimos situa-

ciones de extrema explotación (salarios inferiores al mínimo establecido, jornadas de trabajo superiores a 12 horas diarias, inseguridad social, etcétera), amparadas muchas veces en una suerte de ficción de “Libre Empresa”.

Asimismo, conseguimos en estas empresas relaciones de solidaridad y cooperación que nos invitan a pensar en la posibilidad de otro tipo de sociedad y otro tipo de economía. Es así, como por encima de cualquier otra consideración, este sector atrapa mi atención porque en él conseguimos a hombres y mujeres comunes luchando día a día por darle respuestas a sus necesidades; y en este proceso se manifiestan y reproducen las mismas relaciones sociales que generan su insatisfacción y la injusticia. Encontrar salidas al problema de la pobreza de nuestro pueblo es un reto a la imaginación de cualquier científico social. Ese es el tamaño del compromiso que se nos presenta... más aun siendo llanero.

## PRESENTACIÓN

Este material persigue un objetivo pedagógico para “no economistas” o expertos de otras disciplinas que formulen proyectos: ingenieros, contadores públicos o administradores. Al contrario, su propósito es orientar a quienes quieran desarrollar una idea de negocio o emprendimiento productivo. Nuestra intención es hacer de este esfuerzo una Guía Práctica que contribuya con estas iniciativas populares a lograr sus objetivos económicos y sociales.

En este libro, muchas de las definiciones y afirmaciones provienen de distintos talleres y cursos de Elaboración de Proyectos de Inversión que he facilitado en distintas regiones del país con comunidades urbanas y rurales, obreras, campesinas e indígenas, inspirado en la metodología de la Educación Popular.

En esta segunda edición actualizada y ampliada he tomado las siguientes decisiones:

1. Se preservan las cifras originales en los ejercicios y ejemplos.
2. Se actualizan las fechas en los ejemplos y ejercicios.
3. Se actualiza la información sobre las Instituciones

del Estado que hoy apoyan y/o financian proyectos productivos.

4. Se incluyen figuras jurídicas de Empresas de Propiedad Social, de acuerdo a la Ley Orgánica para el Fomento del Sistema Económico Comunal (*Empresa de propiedad social directa comunal, Empresa de propiedad social indirecta comunal*); y las ya existente en el *vetusto Código de Comercio aún vigente*.
5. Se incorpora un Apéndice con unas recomendaiones sobre el Nombre de la Empresa y una experiencia de Control de Calidad en Higuerote, un pueblo de las costas venezolanas.

# I.

## DEFINICIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

Antes de exponer lo que entendemos por **Proyecto de Inversión**, explicaremos brevemente lo que entendemos por Proyecto y por Inversión.

El **Proyecto** es un documento que contiene información debidamente organizada para alcanzar un objetivo a futuro, mediante actividades planificadas que implicarán costos y requerirán de medios para su concreción.

Los proyectos se clasifican de acuerdo a sus fines. Vemos algunos ejemplos:

PROYECTOS	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES
Crear una Orquesta Musical	Musical	Conseguir a los músicos
Viajar a la montaña	Recreativo	Conseguir el equipo
Crear una empresa	Económico	Estudiar su factibilidad

Tal como puede observarse, la vida cotidiana es una suma constante de proyectos.

**Inversión** es todo recurso, monetario o no, utilizado para alcanzar unos beneficios económicos y/o sociales.

Los recursos que se utilizan como inversión suelen ser: dinero, máquinas, equipos, terrenos, local, derechos o licencias y tecnología, fundamentalmente.



## II. CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

### **Proyectos Sociales vs Proyectos Económicos**

Los proyectos se clasifican de acuerdo a sus fines. Si los fines son Sociales el Proyecto se clasifica como Social y si los fines son Económicos el Proyecto es Económico. Cabe señalar que en ambos casos se busca satisfacer necesidades sociales. La diferencia está en que la Inversión Social no persigue el lucro, mientras la Económica o Productiva sí. Por ello, podemos afirmar que una inversión económica o productiva es “un dinero haciendo dinero”, “una riqueza haciendo riqueza”, pues está orientada a la búsqueda de lucro o ganancia.

No pocos economistas señalan que todo Proyecto Económico es, en esencia, social porque se generan puestos de trabajo y se satisfacen necesidades sociales, de modo que se beneficia un conjunto de personas al obtener empleos e ingresos, así como bienes o servicios de utilidad para la sociedad. Y ciertamente no dejan de tener razón. Se hace más evidente en las unidades de producción del ámbito popular, sean estas de propiedad familiar o colectiva. Muchas de ellas funcionan en la misma localidad y vivienda donde

habitan sus dueños, los empleos que generan son ocupados por habitantes de la misma familia o comunidad, que a su vez, consumen buena parte de la producción.

Lo anterior nos obliga a hacer el siguiente comentario: el fin primario de un Proyecto de Inversión (Económico) es la rentabilidad, sin ella los beneficios sociales no se logran. Es fundamental tener esto en cuenta, sin rentabilidad económica el proyecto no será sustentable y bajo estas condiciones se generarán falsas expectativas para sus fines sociales.

Igualmente, debemos cuidarnos de asumir posiciones economicistas, donde sólo se considere la “rentabilidad” de la empresa, pues lo que le da importancia a un Proyecto de Inversión son precisamente los beneficios sociales que genera, en especial si se trata de una empresa popular.

En base a estas afirmaciones, pasaremos ahora a clasificar los Proyectos de Inversión. De acuerdo a su Propósito, los proyectos se clasifican en:

a) Instalación:

Si el objetivo del proyecto es crear una empresa, en este caso se trataría de estudiar y resolver lo concerniente a: asuntos legales y ambientales, requerimientos de maquinarias, local, capital de trabajo, conocer el mercado y definir las políticas y estrategias adecuadas para participar en él, etc.

b) Ampliación:

Si se quiere aumentar la producción mediante el incremento de la capacidad instalada o a través de una ampliación o un incremento del capital trabajo.

c) Traslado:

Como su nombre lo indica, es cuando se desea trasladar o mudar la ubicación de la empresa a otro lugar, lo cual implica estudiar las ventajas y desventajas de hacerlo.

***De acuerdo a la Actividad Económica*** que realiza o piensa realizar la empresa, los proyectos pueden ser:

a) Producción:

Si la empresa tiene como objetivo la transformación de materia prima en productos semielaborados y de consumo final.

b) De servicios:

Si el objeto de la empresa es el de brindar un tipo de actividad tendiente, no a la creación de un bien sino a mantenerlo en buen estado, o a ayudar al hombre en sus quehaceres cotidianos. Ejemplos de este tipo de empresas son los servicios de: transporte, comercio, recreación, domésticos, reparación y mantenimiento, entre otros.

***De acuerdo a la rama de Actividad Económica*** los proyectos pueden ser: Agrícolas, Mineros, Textiles, Artesanales, Turísticos, Metalmetálicos, de Transporte de Carga o de Pasajeros, Servicios de Asistencia Técnica, etcétera.

**EJEMPLO:**

Pedro y José desean crear un taller de costura. Para asociarse deciden aportar "el mismo capital cada uno". Pedro aporta dos máquinas de coser valoradas en Bs. 80.000. José, por su parte, aportará Bs. 80.000 en dinero, con el cual adquirirán la materia prima, pagarán el alquiler del local y cubrirán otros gastos del primer mes. El capital total invertido es, entonces, de Bs. 160.000.



### III. IMPORTANCIA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Los proyectos, por ser planes, permiten que la inversión se realice bajo el cuidado en todos los elementos en función de cumplir los objetivos establecidos.

La importancia fundamental de los Proyectos radica en la información que ellos nos brindan, la cual es sumamente útil para definir las acciones más pertinentes en la conducción de la empresa y por representar el requisito fundamental para acceder a un crédito. Exigen un proyecto y que sean sustentable: rentables y realizables.

En el caso de nuestras empresas populares, los Proyectos de Inversión cobran capital importancia, y es natural. Muchas de nuestras empresas fracasan por problemas de gerencia, vale decir, de conducción. Mientras las grandes empresas contratan los servicios de economistas y administradores para la elaboración de proyectos y para que las orienten en la toma de decisiones, estas unidades de producción tienden a dirigirse casi siempre usando conocimientos prácticos y el sentido común. Esto trae como consecuencia que tan sólo una pequeña parte de las empresas populares sobreviva, y otra más pequeña aún, tenga éxito.



#### IV.

## ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Un buen proyecto está redactado en forma clara y precisa; y aporta la información necesaria para evaluar adecuadamente su capacidad técnica, financiera, administrativa y económica. Para lograrlo, tal como ya hemos dicho, no deberán omitirse o exagerarse los problemas o dificultades como tampoco los méritos. No ayuda que la información genere desconfianza en el proyecto. No pretendemos decir que un proyecto no deba brindar información sobre los méritos y problemas de una empresa, sólo que todo cuanto se diga deberá hacerse con la mayor objetividad. Resulta de gran utilidad el tener siempre presente que todo proyecto busca convencer a terceros y a nosotros mismos de su factibilidad.

Por último, los proyectos deben presentarse en el momento preciso a quienes deban aprobarlo o rechazarlo financieramente. Deben aclararse las ventajas económicas y sociales, y agregar los parámetros de financiamiento, esto es: el plazo de amortización, el período de gracia, la tasa de interés y el número de pagos.

Los Proyectos deberán entregarse con los requisitos exigidos por las instituciones que lo evaluarán. No hacerlo

podría atrasar su evaluación, o incluso, propiciar su rechazo. Además, es conveniente incorporar otros anexos que puedan contribuir a convencer de la factibilidad del proyecto, así como demostrar la veracidad de las afirmaciones en él recogidas.



## V. EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO

El proceso debe iniciarse recopilando la información correspondiente a la política de crédito del organismo al que se le solicitará financiamiento, el esquema de proyectos con el cual funcionan y los recaudos a consignar. Esto es básico, pues cada organismo financiero posee su propia política y esquema de elaboración de proyectos, de modo que cualquier proyecto que se entregue debe contemplar como mínimo los aspectos contenidos en su esquema.

La metodología que usaremos tiene carácter general de modo tal que puede ser empleada con facilidad para cada caso particular, haciendo, claro está, los ajustes necesarios. Muchos proyectistas al momento de elaborar proyectos se rigen mecánicamente por esquemas preestablecidos, en vez de adaptarlos a las realidades específicas de cada proyecto.

Así, pues, presentamos a continuación un Esquema de Proyectos de Inversión. Su empleo debe hacerse con flexibilidad, teniendo siempre presente que cada proyecto es específico y como tal debe ser tratado, y no debe olvidarse que su finalidad es convencer de su factibilidad tanto a terceros como a nosotros mismos.

La metodología que emplearemos estará desarrollada mediante el siguiente esquema:

<b>ESQUEMA DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS</b>	
<b>I. PRESENTACIÓN:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Datos de la Empresa.</li><li>2) Resumen e importancia del Proyecto.</li></ol>
<b>II. ESTUDIO DE MERCADEO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Estudio del Producto o Mercancía.</li><li>2) Estudio de la Demanda.</li><li>3) Estudio de la Oferta.</li><li>4) Comercialización.</li></ol>
<b>III. ASPECTOS TÉCNICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Local.</li><li>2) Recursos Humanos.</li><li>3) Maquinaria y Equipos.</li><li>4) Materia Prima.</li><li>5) Descripción del Proceso Productivo.</li></ol>
<b>IV. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Capital Necesario (Inversión Necesaria).</li><li>2) Proyección de Ingresos y Egresos.</li></ol>
<b>V. ESTUDIO ECONÓMICO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Indicadores de Rentabilidad.</li><li>2) Indicadores de Liquidez.</li><li>3) Otros Indicadores.</li></ol>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Aspectos Sociales.</li><li>2) Aspectos Económicos.</li><li>3) Aspectos Técnicos.</li></ol>
<b>VII. ANEXOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Recaudos.</li></ol>

## VI. EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Ya hemos dicho que la redacción del proyecto deberá ser clara, sencilla y directa. Ahora hablaremos de los contenidos del proyecto en cada una de sus etapas, los cuales, como también hemos dicho, deben aportar información que permita juzgar la capacidad técnica, financiera, administrativa y económica de la empresa. Vale decir, hay mucho que investigar para hacer un buen proyecto. Usando el esquema de elaboración de proyectos como guía orientadora tenemos:

### I. Presentación

Es la primera parte del proyecto. La presentación muestra los datos de la empresa y el resumen del proyecto, en el cual se debe señalar su importancia o impacto social y económico a nivel familiar, local y/o regional.

- 1) ***Datos de la Empresa:*** son una especie de ficha de identidad. Entre la información aquí expresada debe figurar:
  - a) Nombre de la empresa

- b) Figura jurídica (Cooperativa, Firma Personal, Empresa de Propiedad Social Directa Comunal, Empresa de Propiedad Social Indirecta Comunal, otra.)
  - c) Tipo de actividad económica
  - d) Dirección
  - e) Tiempo funcionando
  - f) Personas que trabajan en la empresa
  - g) Monto solicitado
  - h) Destino o finalidad del crédito
- 2) **Resumen del Proyecto:** debe puntualizar la importancia del proyecto (atendiendo a sus beneficios socio-económicos) y su viabilidad, sea ésta social, económica, técnica, administrativa o financiera. En caso de que se trate de una empresa en ampliación, es aconsejable iniciar el resumen del proyecto con una breve sinopsis de su origen y desarrollo.

## II. El estudio del mercado

De todos los aspectos considerados en un Proyecto, este es el más importante, pues es aquí donde se determina la posible rentabilidad de todo proyecto. Es el mercado el que justifica la inversión. Lo básico es saber qué tan grande es la demanda y qué posibilidades se tiene de satisfacer con éxito al menos una parte de ella.

En las empresas populares los problemas de mercado ocupan el primer plano, pues son estos los que generalmente afectan su rentabilidad y obstaculizan su crecimiento. Por

ello debemos darle una importancia primordial a este aspecto.

El Estudio de Mercado debe describir las características del producto, la oferta, la demanda y los canales de comercialización. Para ello podríamos respondernos preguntas tales como:

- 1) **Estudio del Producto:** Describe el producto, ¿Qué necesidad satisfacer?, ¿Amerita requisitos especiales como refrigeración? ¿Cuál es su durabilidad? ¿A qué producto sustituye? ¿Con cuál producto se complementa? ¿Es de carácter decorativo o utilitario?
- 2) **Estudio de la Demanda:** Señale las características de las personas que demandan o consumen el producto (edad, sexo, nivel de instrucción, estatus social, etcétera). ¿Cuál es su frecuencia (es temporal, ocasional o constante)? ¿Cuáles son las razones que estimulan la compra del producto? ¿Cuál es el tamaño de la demanda que podemos abastecer?, o dicho de otro modo, ¿Cuántas unidades del producto podemos colocar en el mercado?
- 3) **Estudio de la Oferta:** ¿Con quién vamos a competir? ¿Dónde están los competidores?, ¿Cuál es su capacidad de producción? ¿A qué precio venden? ¿En base a qué compiten (condiciones de pago, calidad, precios, otros)? La oferta es temporal, ejemplo: ropa escolar. ¿Cuál es el tamaño de los productores?
- 4) **Comercialización:** debemos hacernos preguntas sobre las cuatro “P” del mercadeo, vale decir “el producto, la plaza, precio y la promoción”. Sobre las características del funcionamiento del mercado con este tipo de productos debes definir tu estrategia para tu

producto. Algunas de las preguntas que debes hacerte son: ¿Cuáles son los canales de comercialización de la competencia y cuáles usaremos?, ¿Utilizaremos políticas de descuento? ¿Venderemos a crédito? ¿Cómo haremos la promoción?

### III. Aspectos técnicos

Los aspectos técnicos son aquellos factores estrictamente vinculados al proceso de producción, como son: la mano de obra, la facilidad de consecución de materia prima, el tipo de tecnología a utilizar, etcétera.

Así pues, entre los aspectos técnicos a considerar están:

- 1) **Local:** tamaño, capacidad de producción, vías de acceso, servicios con que cuenta, adecuación para el tipo de actividad que en él se realizará, problemas que presenta, etcétera.
- 2) **Aspectos Legales:** normas y requisitos legales, posiblemente ambientales, que debe cumplir el proyecto.
- 3) **Recursos Humanos:** personal disponible, personal necesario y su calificación, etcétera.
- 4) **Maquinaria:** vida útil, procedencia, reparabilidad, otras características.
- 5) **Materia Prima e Insumos:** facilidad de acceso, constancia en el suministro, precios, calidad, durabilidad, otras características.

- 6) **Proceso Productivo:** descripción de las etapas del proceso productivo.

#### **IV. Estudio financiero**

Para elaborar el estudio financiero requerimos de estimaciones que deberán basarse en la contabilidad existente. Cuando la empresa no posee contabilidad, las estimaciones que se hagan sobre su situación futura tendrán poca confiabilidad ante el organismo público o privado que evalúe el proyecto. Dado que la mayoría de las empresas populares – sobre todo las microempresas – no poseen contabilidad, el estudio financiero deberá hacerse basándose en estimaciones inspiradas en los datos más confiables que se dispongan. Para ello la objetividad y el sentido común son de mucha utilidad, especialmente porque los datos iniciales – obtenidos por vía oral – tienden a estar sobrestimados y debemos sincerarlos.

Venezuela actualmente está siendo sometida a una brutal Hiperinflación inducida por la manipulación del tipo de cambio con fines políticos. Esta situación genera serias dificultades para efectuar estimaciones financieras para varios años. Por tal motivo sugerimos hacer evaluaciones de muy corto plazo, vale decir, no mayores a 24 meses o 2 años.

El Estudio Financiero consta de los siguientes aspectos:

- 1) **Capital Necesario:** consiste en un presupuesto que contempla todos los usos que se le dará a la inversión a realizar. Dicho presupuesto deberá contener las siguientes partidas: capital de trabajo (para

tres meses o más, según la política de crédito de la institución crediticia) lo cual contempla: alquiler del local, materia prima e insumos, maquinarias, herramientas y equipos, y podría incorporarse un porcentaje del presupuesto de inversión como imprevisto. Este presupuesto podría realizarse bajo el siguiente formato:

### PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Concepto	Aporte Propio	A Financiar	Total
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>			
- Alquileres 3 meses			
a) Materia Prima e Insumos:			
b) Mano de Obra (3 meses)			
c) Otros:			
<b>Total Cap. Trabajo (a+b+c)</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS:</b>			
d) Herramientas:			
e) Equipos:			
f) Maquinaria			
<b>Total Act. Fijos (d+e+f)</b>			
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			

Este cuadro es de suma importancia. En él se plasma la inversión a realizar tanto por los socios como por la insti-



tución crediticia que otorgaría el financiamiento. Más aún, dicha inversión aparece detallada.

- 2) ***Estimación de Ingresos y Egresos:*** son estimaciones del comportamiento futuro de los ingresos y de los egresos. Tienen como utilidad evaluar la factibilidad financiera de la inversión. Se utiliza la contabilidad existente como referencia. En caso contrario, las proyecciones deben realizarse con sentido común, definiendo incluso una tasa arbitraria de crecimiento.

Existen varios métodos para hacer las estimaciones, el que utilizamos aquí es el método de la proyección lineal; esto es: supongamos que tenemos los estados financieros de 2 períodos consecutivos – digamos 2 años de una empresa en funcionamiento - calculamos la tasa de crecimiento del ingreso y con ella estimamos los años siguientes. La tasa de crecimiento se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{TCl} = \frac{\text{Ingreso año Mayor} - \text{Ingreso año menor}}{\text{Ingreso del año menor}}$$

Esta fórmula en lo sucesivo la expresaremos como:

$$\text{TCl} = \frac{\text{IM} - \text{Im}}{\text{Im}} \quad \begin{array}{l} \text{donde IM es Ingreso año Mayor} \\ \text{e Im es el Ingreso del año menor} \end{array}$$

**NOTA: Si la TCl es igual a 0,10 diremos que la Tasa de Crecimiento del Ingreso fue de un 10%.**

Una vez obtenida la tasa de crecimiento “i”, le sumamos la unidad “1” y el resultado (i + 1) lo multiplicamos por el ingreso del año mayor. De este modo estimamos el ingreso del año próximo; y si se desea estimar el de los años siguientes sólo debemos seguir multiplicando el año base por el mismo factor (1 + i) para obtener el año siguiente.

#### EJEMPLO:

Supongamos que queremos estimar el ingreso por venta del año 2020 de la empresa “El Dulce Criollo”, conocemos el ingreso del año 2017 (100.000 bolívares) y 2018 (110.000 bolívares), el procedimiento será el siguiente:

Datos: Ingreso año menor = ingreso de 2017 = 100.000  
Ingreso año mayor = ingreso de 2018 = 110.000

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$\text{TCI} = \frac{110.000 - 100.000}{100.000} = 0,10$$

Factor de estimación = 1 + 0,10 = 1,10

ingreso 2019 = 1,10 x 110.000 = 121.000

ingreso 2.020 = 1,10 x 121.000 = 132.100

*EJERCICIO: Calcula el Ingreso por Ventas para el año 2021.*

Para estimar los egresos, ya que éstos son por diversos motivos, debemos estimar la tasa de crecimiento de cada una de las variables que lo componen. El cálculo es similar al del ingreso, se busca la tasa de cada uno de los egresos, les sumamos uno (1) y las multiplicamos por sus respectivos egresos iniciales, y el egreso total vendrá dado por la suma de todos los egresos particulares. Veamos el desarrollo:

La tasa de crecimiento de los egresos (TCE) sería:

$$\text{TCE} = \frac{\text{Egresos año mayor} - \text{Egresos año menor}}{\text{Egresos año menor}}$$

Supongamos que de los datos financieros de la empresa “El Dulce Criollo” tenemos de los años 2017 y 2018 lo siguiente:

Ingresos por ventas 2017	=	100.000
Ingresos por venta 2018	=	115.000
Gastos de operaciones 2017	=	5.000
Gastos de operaciones 2018	=	5.040
Sueldos y salarios 2017	=	50.000
Sueldos y salarios 2018	=	55.000
Deuda a pagar el 12-12-20	=	20.000
Consumo de materia prima 2017	=	20.000
Consumo de materia prima 2018	=	23.000

Necesitamos estimar los valores para 2020.

Procedimiento:

1. Calculamos la Tasa de Crecimiento del Ingreso (TCI):

$$\text{TCI} = \frac{\text{IM} - \text{mi}}{\text{mi}} = \frac{115.000 - 100.000}{100.000} = 0,15$$

- 1.1 Estimamos el ingreso de 2019, tendríamos:

$$(1 + 0,15) \times 115.000 = 132.250$$

2. Calculamos la Tasa de Crecimiento del Gasto de Operaciones (TCGO):

$$\text{TCGO} = \frac{\text{GOM} - \text{GOM}}{\text{GOM}} = \frac{5.040 - 5.000}{5.000} = 0.008$$

- 2.1 Calculamos el Gasto de Operaciones de 2019, esto es:

$$(1 + 0,008) \times 5.040 = 5.080$$

3. Calculamos la Tasa de Crecimiento de los Sueldos y Salarios (TCSS):

$$\text{TCSS} = \frac{\text{SSM} - \text{SSm}}{\text{SSm}} = \frac{55.000 - 50.000}{50.000} = 0.10$$

- 3.1 Estimamos los Sueldos y Salarios del año 2019, esto es:

$$(1 + 0,10) \times 55.000 = 60.500$$

## **Consumo de materia prima como proporción del valor de la producción**

El Consumo de Materia Prima es una proporción del valor de la producción. Dado que en estas unidades productivas los inventarios son casi inexistentes, podemos hacer el cálculo como una proporción de los ingresos por venta. El cálculo será del siguiente modo, para el año 2017:

$$\text{CMP18} = \frac{\text{Consumo de materia prima}}{\text{Ingresos por Ventas}} = \frac{20.000}{100.000} = 0,20$$

Como vemos en este caso, la proporción de la materia Prima respecto a las ventas es el 20%. Como esta proporción tiende a ser estable en el tiempo, podemos calcular el CMP para cualquier año con tan solo multiplicar esta proporción por las ventas de ese período. Veamos:

$$\text{CMP19} = 0,20 \times \text{Ing} \times \text{Vtas18} = 0,20 (132.250) = 26.450$$

Ahora sólo nos falta presentar todos los cálculos en un cuadro de Ingresos y Egresos Proyectados.

## INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS

	2019	2020	2021
Presupuesto de Ingreso	132.250,00	152.087,50	
Presupuesto de Egreso	112.030,32	102.084,46	
Gasto de Operaciones	5.080,32	5.120,96	
Sueldos y Salarios	60.500,00	66.550,00	
Deuda por pagar	20.000,00	-	
Materia Prima	26.450,00	30.417,50	
<i>Saldo</i>	<i>20.219,68</i>	<i>49.999,04</i>	
<i>Saldo Acumulado</i>	<i>20.219,68</i>	<i>70.218,72</i>	

*EJERCICIO: Completa el cuadro elaborando el presupuesto de ingresos y egresos del año 2021.*

La utilidad de estos presupuestos radica en que ellos nos señalan la situación de liquidez de la empresa, es decir, si la empresa va a necesitar dinero para funcionar en el futuro. Veamos un ejemplo.

Partamos del ejemplo anterior, pero esta vez supongamos que adicionalmente la empresa en cuestión debe cancelar una deuda de Bs. 100.000 para el año 2020. En ese caso, teniendo un saldo de Bs 70.218,72 no podrá cubrir la deuda de Bs. 100.000 y será pertinente tomar las provisiones necesarias para hacerle frente a esta situación. De hecho, necesita más de Bs 29.781,28 y el modo de solventarlo sería mediante la solicitud de un cré-

dito para capital de trabajo que bien podría ser un poco más de Bs 29.781,28, con el fin de tener holgura y podamos cubrir otros gastos no previstos.

## V. Estudio económico

Este tiene como objeto brindar información relativa a la situación económica de la empresa, especialmente su rentabilidad. Para ello se utiliza un conjunto de indicadores. Pero antes de estudiarlos precisemos primero algunos conceptos fundamentales en relación a los Costos. Estos se dividen en:

- a) Costos fijos: son todos aquellos desembolsos de dinero que realiza la empresa para funcionar, y sus montos son poco sensibles a las variaciones en el volumen de producción. Son rígidos en el corto plazo, por eso se llaman “fijos”.

**Ejemplo:** El alquiler, los sueldos y salarios, luz, teléfono, agua.

- b) Costos variables: son aquellos egresos que guardan relación directa con las cantidades producidas. Suben si aumenta la producción y bajan si ésta disminuye.

**Ejemplo:** Los sueldos y salarios (si la remuneración es a destajo o por comisión) y el consumo de materia prima.

Cabe señalar que en el cortísimo plazo -digamos de un día para otro- todos los costos son fijos; en el corto plazo -digamos un año- unos costos serán fijos

y otros serán variables; pero a largo plazo todos los costos serán variables. Nosotros estamos trabajando en el corto plazo, y en él, los salarios son relativamente estables (un Gasto Fijo).

### ***1. Indicadores de rentabilidad***

**PUNTO DE EQUILIBRIO:** es uno de los indicadores más importantes. Nos indica el nivel de ingreso que requiere la empresa para cubrir sus costos, de modo de no incurrir en pérdidas. Vale decir, es el ingreso mínimo necesario que necesita generar la empresa para cubrir sus costos. Por debajo de este nivel de ingreso la empresa tendrá pérdidas. Disponemos de 3 fórmulas diferentes para calcularlo, estas son las siguientes:

$$P.E1 = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE}}{\text{INGRESOS}}}$$

$$P.E2 = \frac{\text{Costo Fijo x Ingresos por Ventas}}{\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costo Variable}}$$

$$P.E3 = \frac{\text{Costo Fijo x Ingresos por Ventas}}{\text{Costo Fijo} + \text{Utilidades}}$$



**Interpretación:** si P.E. = 5.960 bolívares, diríamos que éste es el ingreso mínimo anual necesario para que la empresa cubra sus costos y no obtenga ni beneficios ni pérdidas.

**RENTABILIDAD:** se define como el rendimiento de la inversión en un período determinado. En los grandes Proyectos de Inversión de empresas capitalistas tradicionales, la rentabilidad se calcula para períodos de 10 a 20 años y se utiliza un indicador llamado “Tasa Interna de Retorno” (TIR). En Proyectos de Inversión de empresas del sector popular, la rentabilidad se calcula especialmente para un año con la fórmula:

$$R = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Inversión}} \times 100$$

**Interpretación:** De ser igual a 0,05 diríamos que la empresa recupera anualmente el 5% de la inversión realizada.

Dado que la **Inversión = Activos**, pues todos los activos que la empresa utiliza están en función de los fines del proyecto, entonces podemos decir que:

$$R = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activo}} \times 100$$

Tal como hemos expresado R (en tanto por uno) la interpretaríamos como la cantidad de bolívares que genera cada

bolívar invertido en la empresa. La Rentabilidad también podemos expresarla en porcentaje, para ello sólo tenemos que multiplicarla por 100.

*EJERCICIO: Calcula los indicadores Punto de Equilibrio (P.E.) y tasa de Rentabilidad de la empresa "El Dulce Criollo".*

**PERIODO DE RECUPERACIÓN:** se calcula como tiempo en que se recupera la inversión el inverso de la Tasa Rentabilidad. La fórmula vendría siendo:

$$N = \frac{1}{R}$$

**Interpretación:** Para una R expresada en términos mensuales, si  $N = 8$ , diríamos que la inversión se recupera en 8 meses.

**MARGEN DE GANANCIA:** es la ganancia respecto a cada unidad monetaria de venta. La fórmula sería:

$$MG = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ingresos}}$$

**Interpretación:** si  $M.G. = 0.8$ , diríamos que por cada bolívar que ingresa a la empresa ésta obtiene como ganancia 80 céntimos, es decir, el 80%.

*EJERCICIO: Calcula los indicadores: Punto de Equilibrio, Tasa de Rentabilidad, Margen de Ganancia y Período de Recuperación para “El Dulce Criollo” en los años de 2019 y 2020.*

## **2. Otros indicadores**

**INDICE DE LIQUIDEZ:** nos señala la cantidad de bolívares que posee la empresa para cancelar sus deudas y se calcula de la siguiente manera:

$$L = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo de corto plazo}}$$

**Interpretación:** si  $L = 0.12$ , diríamos que la empresa dispone de 12 céntimos para cancelar cada bolívar de deuda en el corto plazo.

**NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:** nos indica el grado de endeudamiento de todo cuanto posee la empresa (activos) y se calcula con la siguiente fórmula:

$$N.E. = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Interpretación:** Si  $N.E. = 0,80$ , diríamos que de cada bolívar que posee la empresa como activo, ésta debe 0,80 céntimos.

*EJERCICIO: Calcula los índices de liquidez de “El Dulce Criollo” de 2018 y 2019.*

## VI. Conclusiones

Las Conclusiones son un “cierre” y por ello son muy importantes. Las Conclusiones resumen los puntos más resalantes del proyecto, exponen los resultados de la evaluación económica y financiera, y resaltan la contribución o beneficios socioeconómicos que el proyecto generará.

Su redacción debe hacerse de forma clara, breve y precisa. Lo deseable es lograr que quien lea las conclusiones se sienta interesado en apoyar el proyecto, en especial, mediante su financiamiento.

Los proyectos que no sean rentables no deben ser financiados. No solo resulta poco probable la recuperación de la inversión, sino que además no se alcanzarán los beneficios sociales esperados ni se podrán apoyar otros emprendimientos que sí podrían alcanzar sus beneficios económicos y sociales.

¿Qué hacer si el proyecto no resulta rentable? Se debe repensar sus puntos débiles; y de ser posible se reformula el proyecto a ver si con los cambios resulta rentable. No siempre se logra, pero es recomendable hacerlo.

### EJEMPLO:

La empresa “X” es una empresa de propiedad familiar y representa la única fuente de ingreso de una familia integrada por una madre una abuela y 6 niños en edad escolar. Todos o casi todos los miembros de la familia aportan trabajo a la unidad de producción. Apoyar esta empresa significa la posibilidad de apoyar a la familia a vencer sus dificultades y superarse a través del estudio y el trabajo.

Los productos que confecciona son de consumo masivo y existe un déficit importante de oferta que le otorga a la empresa “X” una gran oportunidad de éxito dada la calidad de sus productos y sus bajos precios.

La empresa presenta una rentabilidad modesta de X% anual que le permite auto sustentarse y crecer en el tiempo. Su punto de equilibrio le permite cubrir la totalidad de sus costos con poco esfuerzo; lo cual la hace fuerte ante una eventual caída repentina de las ventas.

Por ello, solicitamos el otorgamiento de un crédito por Bs \_\_\_\_\_ pagadero en \_\_\_ cuotas mensuales de acuerdo a las condiciones financieras de esta institución crediticia.

*EJERCICIO: Señala, en no más de veinte (20) líneas, los aspectos sociales, técnicos y económicos más importantes de “El Dulce Criollo”*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## VII. Anexos

Los anexos no son más que un conjunto de documentos que acreditan la veracidad de los planteamientos hechos en el proyecto.

Dependiendo de la institución encargada de evaluar el proyecto los anexos variarán. Entre los documentos más solicitados están:

- a) Facturas pro-formas (Presupuestos).
- b) Registro Mercantil.
- c) Estados Financieros (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias).
- d) Fiador.
- e) Documentos de Propiedad de: maquinaria, equipo, terreno y/o del edificio.
- f) Referencias Comerciales.
- g) Referencias Personales.
- h) Cualquier otro documento exigido o no, que consideremos de interés (currículum vitae del personal técnico que labora o laboraría en la empresa)
- i) Permisos (sanitarios, bomberos, de construcción, etc.).

### Nota final

Ahora amigo(a), si no lo has iniciado ya estás en condiciones de formular tu propio proyecto. Recuerda utilizar el esquema con flexibilidad. Puedes omitir lo que estimes poco relevante e incorporar lo que consideres de mayor interés. Vamos, tienes la idea, el interés y las herramientas que te pueden ayudar a lograrlo.

Caracas, 15 de septiembre de 2020

## VII. APÉNDICE

### 1. El Nombre es Importante

Existe una tendencia muy marcada a colocarle nombres a las empresas sin mayores preocupaciones, muchas veces pensando que “para funcionar el nombre de la empresa es lo de menos” o que “lo importante es poder registrar la empresa.”

Gracias a esa práctica encontramos cantidad de empresas con nombres inapropiados e incluso irresponsable, tales como: Funeraria “Solo Faltas tú”, Funeraria “La Alegría”, Frutería “El mamón de Pepa”, puesto de Perro Caliente “El Chiquerito”, “Le Vin de Merda” (El Vino de mierda), entre otros.

Es muy difícil atraer clientes con un mal nombre, pero no imposible. De hecho, el último nombre arriba mencionado es una irreverencia estudiada y premeditada que le permitió salida a un pésimo producto para un público curioso y de buen humor que ha adquirido el producto, no por su calidad sino por lo atrevido y la historia que le construyeron, según la cual un famoso actor francés visito el viñedo en un otoño y al probar el vino lo escupió y dijo: “qué es esto? Esto es un vino de mierda”. Así que promueven el producto diciendo que ese

nombre se lo puso una de las más grandes celebridades del cine francés.

Los nombres personales o de familia tienden a ser muy apropiados cuando el principal activo de la empresa es – o se aspira que sea – la persona y su reputación, ej: restaurant “la Cocina de Manolo”, Decoraciones Alexmar, restaurant “Donde Pedro”.

Humildemente, y a riesgo de resultar conservador, me permito manifestar mi preferencia por la asignación del nombre asociado directamente al producto, cuando éste lo permite. Entre algunos ejemplos podemos mencionar: Infusiones “RelajaTé” o “SanaTé”, “Señor Fororo”, “Doña Arepa”, “Dulce Tentación”, Miel d’Mujer, restaurant “El Rey del Pescado”, Productos de Limpieza “Limpio” o “LimpiHogar”, entre tantos.

Ciertamente, existen empresas que, por estar orientadas a hacer casi que cualquier cosa, usan nombres que no dicen nada, tales como: como “Inversiones 123”, “Comercial X” o “Inversiones AZ”. Pero aún en esos casos, con imaginación siempre podremos conseguir buenos nombres para este tipo de empresas o grupos de empresas de productos o negocios variados. Un buen ejemplo lo representa la plataforma “TodasPetro” que concentra un grupo de emprendedoras de oficios muy variados y tienen en común que todo cuanto producen lo venden en petro.

En fin, la invitación es a no menospreciar o subestimar el nombre de la empresa porque ella puede acercar o alejar a los clientes. El nombre es parte esencial de la imagen de nuestro emprendimiento.





“VINO DE MIERDA” no es un buen vino pero ha logrado buena venta con un buen trabajo en su presentación gráfica y publicidad.

Cuentan que al famoso actor Gérard Depardieu le dieron a probar este vino en una localidad del sur de Francia. Sus primeras palabras fueron: "Es un vino de mierda". El resto es historia.



“SR. FORORO” es un producto de buena calidad que mejorando su estrategia de mercado e imagen podría perderse de vista.



“SANATÉ” con su buen nombre ofrece productos de excelente calidad que esperamos logre penetrar nuevos e importantes mercados.

“MIEL D MUJER”,  
 con un nombre  
 provocativo y su buena  
 calidad, este producto  
 con una apropiada  
 estrategia de mercadeo  
 podría competir en  
 el duro y difícil mercado  
 internacional.



## 2. El control de calidad, caso: “Tres minutos”

Estando yo de vacaciones a finales de los años 80 en la población de Higuero, viví esta interesante experiencia un día que me había propuesto hacer una parrilla. Para ello me fui temprano al mercado a comprar una buena yuca, la carne apropiada y vegetales frescos para una ensalada. Preguntando a la gente de la zona sobre donde conseguir la mejor yuca me llamó la atención que algunos de los informantes me recomendaron comprarla “donde Tres Minutos”. Incluso, el último en hacerlo me sugirió comprar allí mismo la carne, “si va hacer parrilla, allí mismo compra la carne porque “Tres Minutos” está frente a una carnicería que siempre tiene carne buena y no son careros”. Esta información alimentó poderosamente mi atención y fui al encuentro de quien se ha ganado con creces estas líneas que estimo de utilidad para todos Uds.

Me encontré al ocurrente y alegre sujeto de este relato distraído en lo suyo, vendiendo yucas. Hice mi cola, y mientras esperaba mi turno comencé a hacerle preguntas. Le conté cómo fue que di con él, destacando la buena reputación de su negocio. Le pregunté si tenía un conuco propio y si cultivaba este tubérculo de manera especial. Me respondió que a veces es de su propia cosecha, pero que la mayor parte se lo compra a terceros. Le pregunté cómo hacía para garantizar la calidad de la compra y su respuesta fue la siguiente:

“Cuando vienen los yuqueros yo agarro dos yucas del saco y me vengo para acá a invitarle un café con el carnicero que agarra la yuca, la pone a hervir y nos da los cafecitos; y al ratico regresa con la yuca sancochada. Si está blanda compro, si no no. Por eso me dicen Tres Minutos”.

Fue así como aquel agosto terminé comprando buena yuca, buena carne y pude disfrutar de una excelente parrillada, tan inolvidable como la conversación con aquel vendedor analfabeta que sin tener suficiente conciencia de su Control de Calidad, aplica un método estadístico técnicamente conocido como “Muestreo Aleatorio Simple” y como criterio de localización utiliza la cercanía con un bien complementario como lo es la carne; sin haber asistido nunca a la escuela y mucho menos a una clase de Estadística o de Mercadeo y Ventas.

Amigos, los “Tres Minutos” son hombres y mujeres de nuestro pueblo que están por todas partes, bregando con creatividad, alegrías y esperanzas. Salen adelante con lo que tienen, pero de contar con información y conocimientos apropiados tendrían las herramientas para sorprendernos mucho más...

## VIII. MEMORIA GRÁFICA



Estudiantes kamaracotos del “Taller de Proyectos de Inversión y Gestión Empresarial”. Formación orientada para lograr la activación de la alfarería “Víctor de Carvajal”. En la foto el profesor Juan Arias (el segundo a la derecha) y en el círculo, Gilberto Abati, cacique (capitán) de la comunidad de Kamarata, Gran Sabana, estado Bolívar. Año 1991.



Alfarería “Victor de Carvajal”, comunidad indígena Kamarata de la etnia pemón, estado Bolívar.



Taller de Construcción Participativa del Plan de Inversión Industrial 2017, región centro-occidental. Se muestran los morrales bolivarianos de Asivenca, ejemplo de creatividad de sus trabajadores que ante la depresión del mercado automotriz sacaron con éxito estos productos para los hijos de trabajadores de empresas del Ministerio de Industria y otras empresas hermanas.



Participantes del Taller de Construcción Participativa del Plan de Inversión Industrial 2017, región centro-occidental.



Miembros de la Comuna “Victor Ramón Soto Rojas” en el Cacerío “Quebradón”, Altigracia de Orituco, junto a Fernando Soto Rojas, Wilfredo Jiménez y María Arenas impulsando proyectos de desarrollo local. Año 2019.



Reunión con el Estado Mayor del Clap-Caracas con el Equipo de Participación Ciudadana de la Vicepresidencia Ejecutiva para desarrollar y fortalecer los proyectos socioproductivos. Año 2020.

Este libro se terminó de imprimir  
en octubre de 2020  
en Impresos Venezolanos  
Maracay, Venezuela.  
La edición consta de 20.000 ejemplares





## Juan Bautista Arias Palacio

Economista UCV, 1988.

Especialización en Análisis  
de Datos UCV, 1990.

Cursos de Gerencia  
y Administración de Empresas.  
Planificación Estratégica  
y Políticas Públicas.

Ha publicado ensayos  
y artículos periodísticos.

Ha sido consultor para organismos internacionales como PNUD, OIT y UNICEF. Entre otros cargos ocupados en la administración pública venezolana destacan: Ministro del Poder Popular para las Industrias Básicas Estratégicas y Socialistas, viceministro para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales (ZEE) y embajador representante permanente alterno ante las Naciones Unidas en Ginebra, Suiza.

Las trabajadoras y trabajadores de las Empresas Recuperadas, Ocupadas, Nacionalizadas, Creadas y Aliadas, así como el Movimiento Socialista de Trabajadores y Trabajadoras de Guayana reconocen bajo su gestión como ministro los avances obtenidos en el proceso de empoderamiento, innovación y promoción de la sustitución de importaciones desarrolladas por la clase obrera en la Dirección de las Empresas Públicas.

