

---

## LOS ESTUDIOS DE VIABILIDAD PARA NEGOCIOS

---

Por: José I. Vega, Director  
Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez

### ¿QUÉ ES UN ESTUDIO DE VIABILIDAD?

Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma. Casi siempre la realización del estudio es un esfuerzo de equipo con la participación de especialistas en mercadeo, finanzas, entre otros, pero que necesariamente debe incluir al empresario o proponente de la empresa. **La verdad** es que este esfuerzo toma tiempo y cuesta dinero, pero es imprescindible si tomamos en cuenta que puede nos puede evitar a que invirtamos mayor tiempo y esfuerzo en una iniciativa con pocas probabilidades de éxito. El estudio de viabilidad es el paso más crítico antes de convertir la idea del negocio en realidad e invertir una cantidad de dinero significativa.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ESTUDIO DE VIABILIDAD?

Alrededor de casi dos terceras partes de los pequeños negocios son disueltos dentro de los primeros seis años de operaciones. Es decir, seis de cada diez nuevos negocios fracasan durante sus primeros años, independientemente del tipo de industria. **La verdad** es que si queremos formar parte del grupo minoritario que logra el éxito conviene tomar las debidas precauciones.

### PROPÓSITOS DEL ESTUDIO

Los propósitos básicos de un estudio de viabilidad son: demostrar la viabilidad del negocio a inversionistas, dueños e instituciones financieras y estimar el posible rendimiento o ganancia económica de una iniciativa empresarial.

El estudio formaliza, documenta y revalida la idea del negocio propuesto, reduciendo el riesgo asociado a tomar una decisión de inversión. Debemos aclarar, sin embargo, que no es una garantía de éxito. El estudio debe conducirse de manera objetiva para que cumpla su propósito. **La verdad** es que, a la larga, el estudio de viabilidad será más importante para el empresario que para el banquero. Esto es así ya que en la práctica, un proyecto bien capitalizado y con buena colateral será usualmente financiado por el banco aunque no se documente su viabilidad adecuadamente.

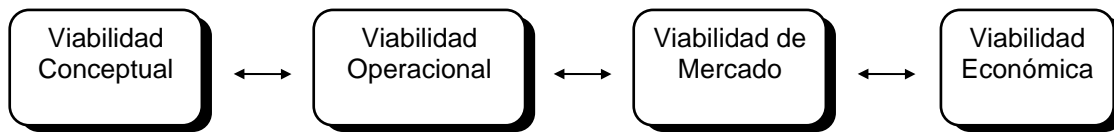
### RELACIÓN ENTRE EL ESTUDIO DE VIABILIDAD Y SU PLAN DE NEGOCIOS

La información recopilada a través del *estudio de viabilidad* será clave para el desarrollo del *plan de negocios* de la empresa. **La verdad** es que el plan de negocios se nutre del estudio de viabilidad. Al preparar el estudio de viabilidad, en esencia, se habrá recopilado la gran mayoría de la información necesaria para presentar su plan de negocios a la institución financiera. También es **verdad** que en el caso de la micro empresa el plan de negocios funge a la vez como análisis de viabilidad del negocio.

### ¿CÓMO HACEMOS UN ESTUDIO DE VIABILIDAD?

**La verdad** es que no existe un método categóricamente universal para llevar a cabo un estudio de viabilidad, ya que cada proyecto que se evalúa es diferente. Por ejemplo, los proyectos privados tienen esencialmente un interés económico, mientras que los públicos en la mayoría de los casos responden a una función social. También sabemos que un proyecto agrícola se diferenciará

sustancialmente de uno turístico. Sin embargo, recomendamos seguir el enfoque ilustrado en el siguiente diagrama que divide el proceso de determinar la viabilidad en cuatro aspectos esenciales a toda iniciativa empresarial.



La **verdad** es que la idea de establecer un negocio debe ser analizada en función de cada uno de estos aspectos. Aunque el proceso no es uno estrictamente en secuencia, el establecer etapas de desarrollo ayuda en la planificación y ejecución de la investigación. Cabe señalar, que en la práctica puede darse el caso que no sea necesario evaluar en detalle cada uno de estos aspectos para llegar a una conclusión sobre la viabilidad o no de determinado proyecto. Por ejemplo, un negocio puede ser conceptualmente viable pero no económicamente si el proponente no cuenta con el capital necesario o un negocio puede tener suficiente demanda pero operacionalmente tal vez no se pueden desarrollar los procesos necesarios para su establecimiento.

A continuación discutimos brevemente cada uno de estos aspectos. Aclaramos que la experiencia particular del lector en el área del negocio propuesto le servirá para añadir factores adicionales que deben ser considerados aparte de los que aquí se discuten.

#### VIABILIDAD CONCEPTUAL

Es necesario realizar un análisis crítico y exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la idea. En general, para ser exitoso un nuevo negocio debe:

- Suplir una necesidad del mercado.
- Poder obtener en un tiempo razonable los permisos para operar.
- Ofrecer un producto o servicio que presente una ventaja diferencial en relación a sus competidores.
- Requerir una inversión de capital inicial al alcance del proponente.

#### VIABILIDAD OPERACIONAL

De igual manera, se deberá evaluar objetivamente los siguientes aspectos relacionados a la operación y administración del negocio propuesto:

- Recursos humanos- ¿Posee el proponente la capacidad técnica y gerencial en el área de negocio?
- Infraestructura disponible- ¿Existe la disponibilidad de los servicios y otros suministros?
- Capacidad tecnológica- ¿La tecnología a utilizarse ha sido comprobada comercialmente?
- Requisitos legales- ¿Puede razonablemente cumplirse con los requisitos legales que impone el gobierno? ¿Cuál será el efecto en los costos del proyecto?
- Salud y tiempo disponible- ¿Tiene usted buena salud, dispone de tiempo para atender el negocio y cuenta con el apoyo incondicional y compromiso de su familia?

#### VIABILIDAD DE MERCADO

La **verdad** es que el análisis de mercado es probablemente el componente más importante en el proceso de determinar la viabilidad del negocio. Debido a lo complejo que puede resultar este

análisis, muchas veces es el área más débilmente cubierta por los nuevos empresarios. El análisis de mercado para propósitos de determinar la viabilidad deberá incluir como mínimo:

- Un estimado del mercado potencial- se refiere a la cantidad total de su producto o servicio que puede ser vendido en su área de mercado.
- La participación proyectada en el mercado- es el porcentaje del mercado potencial a ser capturado o que razonablemente puede ser capturado por su empresa.
- Las proyecciones de ventas- representan la base del análisis financiero.

#### VIABILIDAD ECONÓMICA

El análisis financiero para determinar viabilidad económica conllevará usualmente los siguientes pasos:

- A. Análisis de las fuentes y usos de los fondos- provee un desglose partida por partida de la inversión inicial requerida para poder establecer la empresa.
- B. Proyecciones de ingresos y gastos y flujo de efectivo- éstas se preparan usualmente a tres años con sus respectivas notas explicativas. Típicamente las cifras se presentan por mes para el primer año y por trimestre para el segundo o tercer año. Junto con el análisis de las fuentes y usos de los fondos estas representan la información financiera que con mayor detalle evaluará la institución financiera.
- C. Análisis del punto de empate ("Break-even point")- permite determinar el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los gastos de la empresa y tener una ganancia de cero.
- D. Estimación del período de repago- se define como el tiempo requerido para recobrar la inversión inicial, dado el nivel de ingreso neto proyectado.
- E. Estimación del rendimiento sobre la inversión o "Return on Investment" (ROI por sus siglas en inglés)- representa la tasa de ganancias en relación con el capital invertido, expresada en términos porcentuales. Por ejemplo, si una cuenta de ahorro paga 4% de interés ese será su rendimiento si se escogiera esta opción de inversión. La **verdad** es que para propósitos de evaluación de un negocio esta tasa debe ser comparada con el promedio de la industria y con otras alternativas de inversión disponibles.

#### **COMENTARIO FINAL**

La **verdad** es que aún un estudio de viabilidad preparado cuidadosamente y que logre convencer a la institución financiera de que le preste dinero no garantiza que su negocio será exitoso. No obstante, el estudio sí reduce notablemente la incertidumbre y puede evitar que las principales causas de fracaso se manifiesten en su caso particular. Estas incluyen:

- Falta de destrezas y conocimientos sobre cómo administrar un negocio.
- Poca o ninguna experiencia en el tipo de negocio que desea iniciar.
- Ventas insuficientes.
- Capitalización inadecuada de la empresa.
- Combinación de dos o más de las anteriores.

Amigo lector, **la verdad** es que preparar un estudio de viabilidad es algo que puede hacer usted mismo con ayuda especializada en aquellas áreas que les resulten más complejas. Las buenas noticias son que para ayudarle en esta gestión el Centro de Desarrollo Económico (CDE) del Recinto Universitario de Mayagüez tiene disponible el Kit Empresarial (Edición 2006). Para mayor información llame al 833-4465, 834-2566 ó al 832-4040 ext. 3613. También puede acceder la página electrónica del CDE en <http://cde.uprm.edu>. Para dudas, comentarios o sugerencias sobre este tema puede comunicarse con nosotros en [jvega@uprm.edu](mailto:jvega@uprm.edu).