

**Centro de Desarrollo Económico  
Recinto Universitario de Mayagüez**

***Viabilidad Preliminar de la Empresa  
Comunitaria***



***Taller de Sostenibilidad Financiera de la  
Empresa Social***

**Versión 1.2 Mayo 2008**

## VIABILIDAD PRELIMINAR DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL COMUNITARIA:

### PREGUNTAS FUNDAMENTALES

**Nuestra idea para generar ingresos consiste en:**

---

---

---

Para realizar este ejercicio debe haber leído al menos los Capítulos 1, 4, 9 y 10 del libro **Cómo iniciar, desarrollar y administrar un negocio pequeño en PR.** Elabore sus respuestas documentando lo mejor que pueda y reflexionando sobre qué datos adicionales necesita.



#### I. CONCEPTO

1. ¿Es la idea compatible con el fin o misión de la entidad? ¿Cómo contribuye con una meta estratégica?

---

---

---

2. ¿Por qué el personal, la junta y los colaboradores actuales apoyarán esta iniciativa? Incluye donantes, voluntarios y beneficiarios.

---

---

---

3. ¿Tenemos una persona que laborará entusiastamente para convertir la idea en realidad y hacerla exitosa? Nombre, disponibilidad y experiencia del candidato.

---

---

---

4. ¿Por qué no se vislumbran obstáculos mayores de índole legal o financieros o riesgos relacionados al status de exentos?

---

---

---

## II. ASPECTOS OPERACIONALES



1. ¿Tenemos o podemos desarrollar la capacidad necesaria para llevar a cabo las operaciones del negocio? Recursos humanos, facilidades físicas, procesos, acceso a consultores, etc. Debe incluir un análisis de las aportaciones del patrono a la nómina del empleado. Para ello puede usar la tabla a continuación.

---

---

---

2. ¿Cuál es nuestra ventaja diferencial? ¿Cómo podemos hacerlo mejor que los competidores de manera costo efectiva?

---

---

---

3. ¿Anticipamos que se pueda cumplir con los requisitos reglamentarios y legales? Debemos documentar los permisos que ya tenemos, los requeridos y las agencias concernientes.

---

---

---

4. Debemos describir en detalle el producto o servicio que ofreceremos incluyendo el personal, el espacio y los equipos requeridos para ofrecerlo.

---

---

---

## III. ASPECTOS DEL MERCADO



1. ¿Quiénes serán nuestros clientes y por qué nos patrocinarán? ¿Están dispuestos a pagar? si no, ¿quién pagará?

---

---

---

2. ¿Con quién competimos? ¿Cómo nos comparamos y por qué nos preferirán a nosotros? Hay que realizar un análisis de la competencia con la ayuda del formato descrito en el cuadro 1.

---

---

---

**Cuadro 1**  
**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

1. Identifique los competidores principales:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

2. Determine las áreas de comparación:

Imagen o reputación, ubicación, productos, servicio al cliente, precios, publicidad y métodos de ventas, entre otras.

3. Determine la escala de evaluación:

A = El Mejor    B = Bueno    C = Regular    D = Deficiente    E = El peor

4. Compare su empresa y la de los competidores utilizando la tabla siguiente:

ÁREAS DE COMPARACIÓN	USTED	COMPETIDORES			
		1	2	3	4
Imagen o reputación					
Ubicación					
Productos					
Servicio al cliente					
Precios					
Publicidad					
Métodos de ventas					

5. Describa los cambios que mejorarán su posición competitiva o establecer su ventaja diferencial:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuán grande es el mercado potencial para nuestro producto o servicio? Hacer reflexión siguiendo el formato descrito en el Cuadro 2.

---

---

---

<b>Cuadro2</b> <b>MERCADO POTENCIAL</b>
Área de mercado:
<hr/> <hr/> <hr/>
Mercado meta:
<hr/> <hr/> <hr/>
Datos sobre variables relevantes:
<hr/> <hr/> <hr/>
Ecuación de Estimación:
<hr/> <hr/> <hr/>

4. ¿Cuál es nuestra participación proyectada de dicho mercado y el pronóstico de ventas para los próximos 3 años para nuestro producto o servicio? Debemos proveer evidencia para sustentar nuestros planteamientos. Podemos resumir nuestra reflexión sobre este asunto siguiendo el formato descrito en el Cuadro 3.

---

---

---

**Cuadro 3**  
**PARTICIPACIÓN PROYECTADA DEL MERCADO**  
**Y PRONÓSTICO DE VENTAS**

Competencia:

---

---

---

Localización:

---

---

---

Imagen:

---

---

---

Estrategia:

---

---

---

Participación Proyectada (3 años):

---

---

---

Pronóstico de Ventas (3 años):

---

---

---

#### IV. ASPECTOS FINANCIEROS



1. ¿Cuánto tenemos que invertir y de dónde provendrán los fondos?  
Preparemos un análisis de las fuentes y usos de los fondos.

<b>FUENTES Y USOS DE FONDOS</b>	
<b><u>Fuentes:</u></b>	
Aportación de la entidad	_____
Donativos o Préstamos	_____
<b>Total de Fuentes</b>	<b>_____</b>
<b><u>Usos</u></b>	
Compra de Terrenos y/o Edificios	_____
Compra de Equipos	_____
Adquisición de Vehículo(s)	_____
Mejoras a la Propiedad	_____
Inventario	_____
Capital de Operaciones	_____
Gastos Pre-operacionales	_____
Otros Usos	_____
<b>Total de Usos</b>	<b>_____</b>

2. ¿Cuál es el potencial de ganancias de la iniciativa empresarial? Preparemos un Estado de Ingresos y Gastos Proyectados.

<b>ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRO FORMA</b>			
<b>Primeros Tres Años de Operación</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Ventas	_____	_____	_____
Indique % de costo de lo vendido	_____	_____	_____
Menos: Costo de lo vendido	_____	_____	_____
Ingreso Bruto	_____	_____	_____
Otros Ingresos	_____	_____	_____
Total de Ingresos	=====	=====	=====
<b>GASTOS OPERACIONALES:</b>			
Nómina	_____	_____	_____
Impuestos sobre Nómina	_____	_____	_____
Renta de Propiedad	_____	_____	_____
Utilidades	_____	_____	_____
Seguros	_____	_____	_____
Mantenimiento de Vehiculos	_____	_____	_____
Viajes	_____	_____	_____
Licencias y Permisos	_____	_____	_____
Depreciación	_____	_____	_____
Gastos de Distribución	_____	_____	_____
Patente Municipal	_____	_____	_____
Reparaciones y Mantenimiento	_____	_____	_____
Servicios Profesionales	_____	_____	_____
Publicidad/Promoción	_____	_____	_____
Materiales de Oficina/Venta	_____	_____	_____
Gastos Misceláneos	_____	_____	_____
Otros Gastos Operacionales	_____	_____	_____
<b>Total de Gastos</b>	=====	=====	=====
Ingreso Neto Operacional	_____	_____	_____
Menos: Gastos de Intereses (si aplica)	_____	_____	_____
Ingreso Neto Antes de Contribuciones	_____	_____	_____
Provisión para contribuciones (21%)	_____	_____	_____
<b>INGRESO NETO</b>	=====	=====	=====



3. ¿Qué es lo mínimo que debemos vender para salir “break-even”? Preparemos un análisis de punto de empate.

**Análisis de Punto de Empate (Break Even Point)**

**Costos Fijos:**

Renta	\$
Salarios	
Impuestos de nómina	
Seguros	
Utilidades	
Publicidad/Promoción	
Servicios profesionales	
Otros costos fijos	_____
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$</b> =====

**Punto de Empate:**

Costos Fijos	=	\$ _____	=	\$ _____
Margen de Ganancia Bruta		_____ %		

## RECAPITULANDO



**Podemos concluir preliminarmente que la iniciativa, si es exitosa, puede generar los siguientes beneficios:**

**✘ Financieros:**

---

---

---

**✘ Relacionados al cumplimiento de la misión:**

---

---

---

**Pero también conlleva los siguientes riesgos:**

**✘ Presunciones críticas ( son aquellos supuestos que pueden afectar de manera vital la viabilidad de la iniciativa empresarial):**

---

---

---

**✘ Posibles consecuencias para la organización si se fracasa:**

---

---

---

**Para mitigar dicho riesgo hemos pensado en:**

**✘ Posibles estrategias de mitigación de riesgos (el susodicho Plan B):**

---

---

---

## NECESIDADES DE INFORMACIÓN



Para documentar y profundizar en nuestro análisis necesitamos recopilar la siguiente información adicional:

✘ Sobre el Concepto:

---

---

---

✘ Sobre las Operaciones:

---

---

---

✘ Sobre el Mercado:

---

---

---

✘ Sobre las Finanzas:

---

---

---

✘ Otras preguntas que debemos contestar:

---

---

---



## Tabla para calcular Impuestos de Nómina Aportaciones del Patrono

Núm. Empleados	Puesto	Salario/Sueldo	Horas	Semanas	Subtotal	Total Nómina	Total Impuestos Nómina
Ejemplo: 1	Artista Gráfico	25,000			25,000	\$32,800	\$4,379.65
Ejemplo: 1	Secretaria	6.00	25	52	7,800		

## Impuestos de Nómina y/o Beneficios Marginales

Seguro Social	Medicare	SINOT	Seguro Choferil	Fondo Seguro del Estado <sup>1</sup>	Desempleo <sup>2</sup>	Bono de Navidad <sup>3</sup>	Otros Beneficios	Total
6.20% x (Total de Salarios + Bono de Navidad)	1.45% x (Total de Salarios + Bono de Navidad)	(.3% de los primeros \$9,000)	(\$.30 semanales ó \$15.60 anual)	(Según Manual de Clasificaciones)	(Máximo 5.4% y Federal .8%) de los primeros \$7,000 de salario	3% ó 6% (Sobre los primeros \$10,000)	(Plan Médico)	
$.062 \times (25,000 + 300) = \$1,568.60$	$.0145 \times (25,000 + 300) = \$366.85$	$(.003 \times 9,000) = 27.00$		$25,000/100 \times \$1.15^* = \$287.50$	$(.062 \times 7,000) = \$434$	$(.03 \times 10,000) = \$300$	$(\$75 \times 12 \text{ meses}) = \$900$	\$3,883.95
$.062 \times (7,800 + 234) = \$498.10$	$.0145 \times (7,800 + 234) = \$116.50$	$(.003 \times 7,800) = 23.40$		$7,800/100 \times \$1.15^* = \$89.17$	$(.062 \times 7,000) = \$434$	$(.03 \times 7,800) = \$234$	$(\$75 \times 12 \text{ meses}) = \$900$	\$2,295.17

<sup>1</sup> El Manual de Clasificaciones de Oficios e Industrias y de tipos de seguros lo provee la Corporación del Fondo del Seguro del Estado.

<sup>2</sup> Si la entidad cuenta con la exención contributiva federal no tiene que pagar el desempleo federal

<sup>3</sup> La Ley dispone que el patrono que emplee quince (15) empleados o menos concederá un bono de 3%; quince (15) empleados o más concederá un bono de 6%

\*Esta prima varía según la naturaleza del trabajo