

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO

ESTATUS DEL CONOCIMIENTO EN FINANZAS EN EMPRENDEDORES DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA Y EL INVOLUCRAMIENTO DE CONAMYPE PARA SU CAPACITACIÓN EN EMPRENDIMIENTOS REGISTRADOS DE ENERO-2018 A JUNIO-2018

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR
INGENIERO CARLOS ERNESTO SARMIENTO SALAZAR

DOCENTE ASESOR
MAESTRO JUAN JOSÉ GARCÍA RIVERA

AGOSTO, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

JEFA DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS:

En la ruta del eterno aprendizaje, hay personas que colocan como alfombra su conocimiento, paciencia, tiempo y comprensión. Es por ello que es justo su mención, tal como sigue:

A Dios Todopoderoso, por permitirme culminar la maestría con su bendición.

A mi esposa Margareth, que con su ánimo, ternura y comprensión supo darme ánimos y transmitirme su energía para continuar con éste paso académico.

A mi hijo Emerson, quien cedió su derecho a tiempo con su padre en pro del crecimiento como familia.

A mi asesor MSc. Juan José García Rivera, que fue fundamental su apoyo para la terminación de mi trabajo de grado.

A los miembros del jurado: MSc. Carlos Humberto Silva Pineda y MSc. Víctor Manuel Serrano Marroquín, por su tiempo invertido en la corrección y adecuación de mi trabajo de grado.

A la Licenciada Merlin Munguía, capacitadora en CONAMYPE, por sus aporte y apoyo hacia mi investigación sobre los emprendedores dentro de la institución.

Al barbero experto, Alejandro Vega, originario de municipio de Chalchuapa, quien desinteresadamente brindó su punto de vista y nos trasmitió su experiencia para una mejor adecuación del análisis y montaje del proyecto.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
A. Delimitación del Problema.....	8
B. Objetivos de la investigación.	8
C. Preguntas de investigación.	9
D. Justificación.....	10
E. Límites y alcances.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
A. Antecedentes del problema.....	11
B. Sobre el emprendimiento y algunos motivos de fracasos.....	13
C. Indicadores financieros primarios que todo emprendedor debe de tomar en cuenta.....	19
D. La estrategia de CONAMYPE en la creación y puesta en marcha de emprendimientos.	21
E. Marco jurídico y gubernamental para la creación y desarrollo de empresas.	25
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	26
A. Enfoque de la investigación	26
B. Método.	27
C. Tipo de Estudio.....	27
D. Población y muestra:	27
E. Técnica e instrumento de recolección de información.	29
F. Variables de investigación.	29
G. Operacionalización de las variables:	29
H. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.....	30
I. Consideraciones éticas:.....	32
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	33
A. Tendencias encontradas en la encuesta realizada.	33
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
MANUAL DE REFERENCIA DE EMPRENDEDORES.....	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	60

ANEXO 1 61

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es una forma de generar ingresos a partir de la identificación de oportunidades en la creación de un producto o servicio que satisfaga una o varias necesidades encontradas o identificadas. En El Salvador existen instituciones que se han orientado a facilitar el entorno en el que pueden desarrollarse y de esa manera permitir que cada vez más personas se animen a adoptar esta forma de crecimiento personal que dinamiza mucho las economías. En ésta línea tenemos que la MYPE comprende la mayoría de empresas en una economía como la nuestra, tal como se detalla más adelante, por ende las que más pueden aportar como contribuyentes y mejorar la calidad de vida de la población; sin embargo, en la realidad de El Salvador, es interesante examinar los conocimientos en finanzas con los que los emprendedores cuentan a la hora de iniciar, pues mucho de ello influye en el éxito o fracaso por la administración a la que se deberán enfrentar en la puesta en marcha y su proceso de alcanzar la madurez. En este trabajo de investigación se entregan las pautas que permiten indagar sobre los niveles de conocimientos de los emprendedores y llegar a identificar deficiencias que se pueden mejorar o incluir en las capacitaciones que las instituciones como CONAMYPE brindan en nuestro país, específicamente en el departamento de Santa Ana y para abonar a ésta temática, se incluye un manual introductorio que busca orientar a las personas emprendedoras y reducir el riesgo de fracaso al iniciar.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Delimitación del Problema.

En El Salvador, y delimitándonos con el departamento de Santa Ana, hay sedes de instituciones gubernamentales como CONAMYPE que promueve el emprendedurismo como alternativa de generación de ingresos familiares y por ello se tiene la necesidad de identificar las deficiencias en conocimientos financieros que poseen los emprendedores, quienes se acercan a obtener capacitación y facilidades a instituciones del Estado como la mencionada para desarrollar sus modelos de negocios.

Para efectos del estudio se tomó el periodo de enero a junio del año 2018 solamente en el departamento de Santa Ana. Esta identificación podría sugerir a instituciones como CONAMYPE, CDMYPE con sede en Santa Ana, entre otros, la pronta adaptación de una unidad de capacitación en finanzas básicas o en un fortalecimiento de las mismas y contribuir de ésta manera al logro del crecimiento, sostenibilidad y madurez de modelos de negocios que se crean por la población. Como límites legales, se tomaron las siguientes leyes y políticas existentes en la legislación en El Salvador: “Ley para el Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”, “Ley de Fomento de la Producción”, “Política de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa” y la “Política Nacional de Emprendimiento”.

B. Objetivos de la investigación.

Objetivo General

Observar el estatus del conocimiento en finanzas en los emprendedores para identificar las posibles deficiencias y así poder sugerir la adopción de dichos conocimientos por ellos como pilar en el desarrollo de sus modelos de negocios de la mano de instituciones gubernamentales creadas para dicho fin según la legislación actual.

Objetivos específicos

- Identificar los niveles académicos de los emprendedores, lo que permitió el punto de partida y el marco principal de referencia para la investigación.
- Analizar la percepción en los emprendedores sobre la necesidad de conocer sobre temas financieros y en particular sobre los índices básicos antes de emprender y poder así propiciar más su éxito en sus negocios.
- Determinar el nivel de conocimientos en temas financieros de los emprendedores.
- Prever las consecuencias en rentabilidad y sostenibilidad de las MYPES a raíz del desconocimiento en temas financieros de los emprendedores que las crean.
- Entregar un manual introductorio de emprendedurismo con enfoque en finanzas.

C. Preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación que se plantean son:

- ¿Qué nivel académico poseen las personas que emprenden y se registran a través de CONAMYPE, en sede Santa Ana?
- ¿Los emprendedores poseen algún conocimiento en finanzas que coadyuve a desarrollar y sostener su idea de negocio?
- ¿Cómo creen los emprendedores que impacta a la rentabilidad de sus negocios el desconocimiento de temas financieros?
- ¿Se interesan los emprendedores en obtener conocimientos financieros antes o después de empezar a emprender?
- ¿Está la institución CONAMYPE preparada para brindar conocimientos financieros a los emprendedores?
- ¿Hay alguna unidad específica en CONAMYPE que se dedique exclusivamente a la asesoría en temas financieros?
- ¿Cuáles son los índices financieros que más se adaptan a empresas emergentes mediante el emprendedurismo?.

D. Justificación

El determinar los niveles de conocimientos y/o deficiencias en temas financieros en emprendedores permite facilitar la implementación de estrategias gubernamentales de capacitación en el tema y automáticamente crear un ambiente en el que los emprendedores, por ejemplo, puedan ir evaluando el crecimiento de sus negocios y/o tomar decisiones de ajustes en puntos que identifiquen para mejorar su emprendimiento de acuerdo a resultados de índices financieros implementados. Igualmente se identifica que la empresa privada pueda confiar y aportar capital a proyectos novedosos de acuerdo a claros planteamientos de punto de equilibrio, capital de trabajo, valor presente neto de proyectos, entre otros indicadores.

E. Límites y alcances

Límites

Entre los aspectos que podrían limitar el estudio podría citar la no disponibilidad o apatía en los emprendedores al ser encuestados sobre los conocimientos financieros; también la no disponibilidad de información relacionada en las instituciones gubernamentales involucradas por temas burocráticos.

Alcances

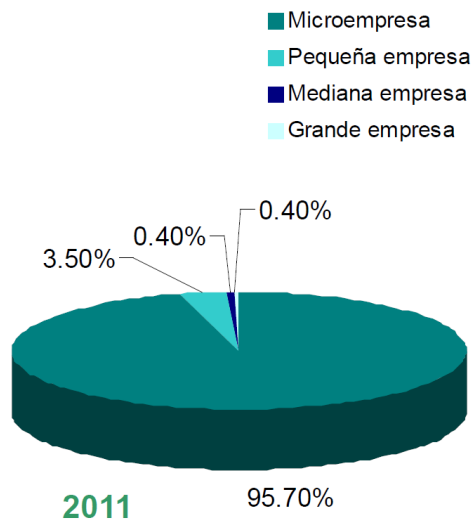
Principalmente se tiene como alcance la identificación de un posible vacío y/o grado de importancia que los emprendedores dan al conocimiento en el área de finanzas básicas por parte de los emprendedores, competencia que se considera es clave. Luego como alcance secundario o posterior efecto de la identificación, la posible adaptación de cursos o metodologías que aborden el tema de una manera más ad hoc en las instituciones gubernamentales involucradas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes del problema

Como base del desarrollo partimos del hecho que según el artículo “Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, DIGESTYC, 2012” el cual detalla la encuesta realizada en nuestro país en el 2012 para conocer las proporciones de cada tipo de unidades económicas, tales como microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, en El Salvador son las microempresas las que abrazan la mayor cantidad de personas ocupadas por ser la mayoría de unidades económicas existentes, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico extraído de dicho documento:

Gráfico 1



Razón por la que nuestra economía posee en su gran mayoría a microempresas lo cual va de la mano con el auge en emprendedurismo que se aborda.

En El Salvador, el emprendedurismo es una forma nueva de lograr ingresos (nueva en apoyo gubernamental y promoción) y hacer que las economías estancadas se dinamicen por parte de la población económicamente activa y por ello el Gobierno central a través de la Comisión

Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, cuyas siglas son CONAMYPE, ha emitido la “Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa” la cual tiene por objeto:

...Fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial¹. (p. 6)

En ese contexto, se da una estimulación de desarrollo estableciendo bases para la planeación y ejecución de actividades de las MYPE. Se estimula una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad tal como lo detalla el Art. 5 de la misma ley en el que se establece que tanto el Gobierno Central así como los Municipios deben propiciar el apoyo a los nuevos emprendimientos en equidad de géneros.

Sin Embargo, en el presente trabajo de investigación se aborda la premisa o consecuencia de que el grado de conocimiento financiero con el que los emprendedores inician sus operaciones podría influir en el éxito de sus negocios, pues es normal en nuestro país que muchas personas dejan sus estudios o a lo mejor no tienen acceso a educación de calidad y con ello carecen de ciertos conocimientos financieros que son clave para la buena administración contable. Con esta investigación esperamos que sirva para la adecuación de políticas y programas de capacitación específicas con el área de finanzas de las instituciones a cargo de su promoción y desarrollo como lo es CONAMYPE. De hecho, en el artículo 42 de la Ley para MYPES se establece que: *“CONAMYPE brindará servicios integrales de capacitación, asesoría técnica y financiera, para atender las diversas etapas del proceso administrativo y económico, orientados a la mejora de la competitividad de las MYPE que cumplan con los criterios que se establezcan en el Reglamento de la Ley”*.

¹ Ministerio de Economía, D.O. N1 90, Tomo N1 403, 20 de Mayo de 2014, *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Gobierno de El Salvador.

B. Sobre el emprendimiento y algunos motivos de fracasos.

Los expertos catalogan el crecimiento de las economías mundiales mediante 3 niveles y en el sitio de internet Growth Champions² se detallan éstos niveles, a saber:

- a) Nivel 1: Las economías impulsadas por “factores”, donde los países compiten principalmente en el uso de mano de obra no calificada y recursos naturales, y las empresas compiten sobre la base del precio a medida que compran y venden productos básicos o commodities.
- b) Nivel 2: economías impulsadas por la "eficiencia", donde el crecimiento se basa en el desarrollo de procesos de producción más eficientes y una mayor calidad del producto.
- c) Nivel 3: Economías impulsadas por la “innovación”, donde las empresas compiten produciendo y entregando productos y servicios nuevos y diferentes mediante el uso de los procesos más sofisticados.

En el caso de El Salvador, según la GEM tenemos una economía Nivel 2 la cual marca los tipos de emprendimientos que se generan.

Ahora, en continuidad al crecimiento de las economías mediante sus tipos o niveles, el sitio de internet *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*³ se encarga a nivel mundial de llevar y/o registrar el crecimiento del emprendimiento. Este sitio explora e indaga los índices de emprendimiento que posee nuestra región y el país frente a otros países del mundo. En cada economía, GEM analiza dos elementos:

- a) El comportamiento emprendedor y las actitudes de los individuos
- b) El contexto nacional y como eso afecta el espíritu empresarial

La información obtenida, cuidadosamente analizada por los investigadores locales de GEM, permite una comprensión profunda del entorno para el emprendimiento y proporciona información valiosa.

² <http://growthchampions.org/growth/economic-growth/>

³ <http://www.gemconsortium.org/>

GEM comenzó en 1999 como un proyecto conjunto entre Babson College (EE. UU.) Y London Business School (Reino Unido). El objetivo era considerar por qué algunos países son más "emprendedores" que otros. 18 años después, GEM es el recurso de información más valioso sobre el tema, publica anualmente una variedad de informes mundiales, nacionales y de "temas especiales".

A través de un vasto esfuerzo de recopilación de datos ejecutado internacionalmente y coordinado centralmente, GEM puede proporcionar información de alta calidad, informes completos e historias interesantes, que mejoran enormemente la comprensión del fenómeno empresarial, pero es más que eso. También es una comunidad de creyentes en constante crecimiento en los beneficios transformadores del emprendimiento.

GEM es un recurso confiable sobre emprendimiento para organizaciones internacionales clave como las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), proporcionando conjuntos de datos personalizados, informes especiales y opiniones de expertos.

Estos importantes organismos aprovechan los valiosos datos de GEM, la metodología probada y la red de expertos locales para promover políticas basadas en la evidencia hacia el emprendimiento en todo el mundo.

El sitio GEM, detalla que los emprendimientos pueden iniciarse por dos razones:

- a) Motivados por la identificación de oportunidades
- b) Motivados por la necesidad.

Es interesante encontrar que según el último reporte⁴ emitido por la GEM, los porcentajes en el mundo sobre las motivaciones de emprendimiento dicen:

“La motivación de oportunidad promedio más baja se encuentra en las economías impulsadas por factores (68 por ciento).

⁴ Global Report 2017/18, © 2018 by the Global Entrepreneurship Research Association (GERA), ISBN-13: 978-1-939242-10-5

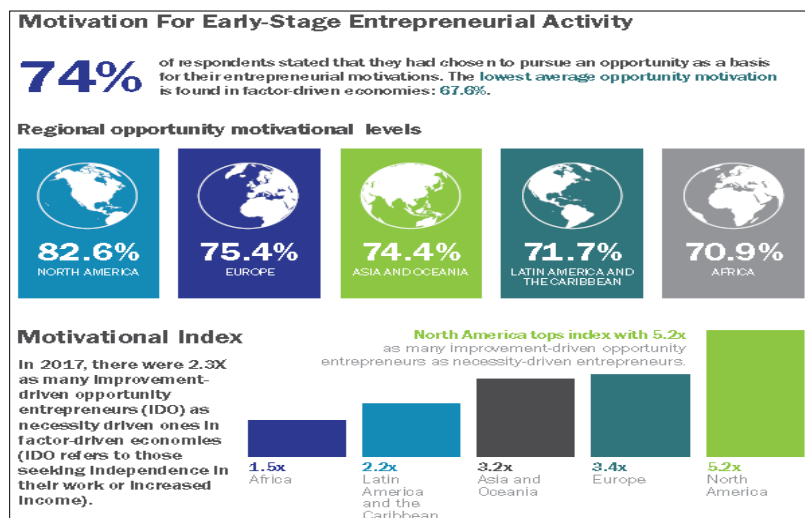
A nivel regional, América del Norte presenta los niveles más altos de motivación de oportunidad en un 83 por ciento, seguido de Europa (75 por ciento), Asia y Oceanía (74 por ciento), América Latina y el Caribe (72 por ciento) y África (71 por ciento).

En 2017, hubo más del doble de emprendedores de oportunidades impulsadas por la mejora que los impulsados por la necesidad, en promedio, en las economías impulsadas por factores.

El 74% de los adultos optaron por buscar una oportunidad como base para sus motivaciones empresariales.”

La figura 1 muestra a nivel mundial la motivación de emprender:

Figura 1:

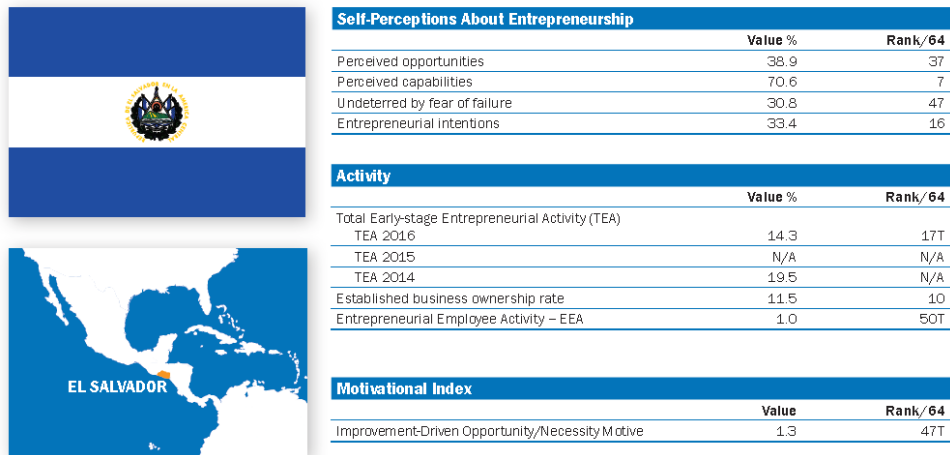


Particularmente en El Salvador, según el último reporte emitido por la GEM en donde figura nuestro país⁵ se rescatan varios indicadores (ver figura 2) que detallan:

⁵ Global Report 2016/2017, GEM

Figura 2.

EL SALVADOR



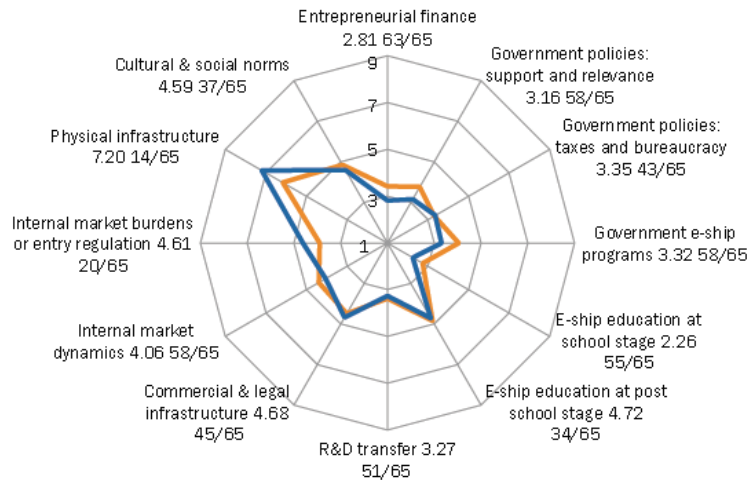
De entre los indicadores se rescatan que en el caso, El Salvador posee un valor de 38.9 como porcentaje de la percepción de oportunidades ocupando la posición 37 del total de 64 economías involucradas. También, las intenciones de emprendimiento son del 33.4% ocupando la posición 16 de entre las 64 economías. Por último el índice motivacional como razón de oportunidad/necesidad se tiene que es de 1.3 lo que significa que se ha pasado más a la iniciación motivado en mayor porcentaje por la oportunidad.

En la figura 3 a continuación, tenemos el detalle del ecosistema en el que el emprendedurismo se desarrolla.

Figura 3.

Expert Ratings of the Entrepreneurial Eco-system (ranked out of 65)

— LATIN AMERICA & CARIBBEAN — EL SALVADOR 1 = highly insufficient, 9 = highly sufficient



Acá trazamos que en El Salvador, para los emprendedores se posee buena infraestructura física pero flaquea en puntos como: políticas gubernamentales, dinamismo del mercado interno, educación de emprendimiento en la escuela (siendo éste el ítem más bajo en puntuación), entre otros.

Ahora, según el sitio web: La Voz de Houston⁶, respecto de los motivos de fracasos de algunos emprendimientos, se puede indicar que algunos se ven afectados por:

“...Algunos motivos comunes incluyen mala ubicación, falta de experiencia, mala gestión, falta de capital, crecimiento inesperado, uso personal de fondos, exceso de inversión en activos fijos y mal manejo de créditos. Aun así, no todas las empresas cierran por haber fracasado...”

Podemos tomar del texto que muchos de los motivos tienen que ver con el buen manejo del capital, cuestión que va de la mano con indicadores que nos pueden dar luces de algo que puede acercarse a corto o largo plazo en función de sus tendencias conforme su uso periódico.

⁶ Johnson, Ann. Cuáles son los motivos por las que las empresas cierran. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-motivos-principales-por-los-que-las-empresas-cierran-12334.html>.

El documento “El Emprendimiento en El Salvador”⁷ también nos indica algunos inconvenientes que los emprendedores tienen a la hora de iniciar sus negocios o en la puesta en marcha:

Figura 4.

Figura 4. Obstáculos, potenciadores y recomendaciones para el emprendimiento en El Salvador		
Obstáculos	Potenciadores	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none">• Falta de financiamiento• Violencia y criminalidad• Sistema educativo ajeno al emprendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Programas no gubernamentales• Factores económicos y falta de empleo• Programas de gobierno	<ul style="list-style-type: none">• Programas de apoyo emprendedor• Educación para el emprendimiento• Reducir burocracia y redefinir políticas generales

De la figura extraída del documento, el obstáculo llamado “Sistema educativo ajeno al emprendimiento” posee un peso muy considerable al ver la tendencia misma de la falta de conocimientos encontrada en la encuesta realizada. Considerar una adecuación de este tipo de conocimientos en el plan de estudios para salvadoreños puede ser clave para las personas hoy en día e igualmente para los objetivos gubernamentales que deben de perseguir la evolución de la población en función de generar riqueza, estabilidad económica y crecimiento a largo plazo.

En la presente tesis se ha incluido más adelante un manual orientativo al emprendimiento desde una perspectiva financiera básica en la que cualquier persona pueda aplicar los pasos y comprender la importancia de establecer una secuencia que disminuya el riesgo de emprender. El objetivo que se persigue es entregar una base de lectura para los primeros pasos.

⁷ Sánchez Masferrer, M (2015). El Emprendimiento en El Salvador”. Recuperado de https://www.esen.edu.sv/gem/files/resultados/GEM_EL_SALVADOR_2014_2015.pdf

C. Indicadores financieros primarios que todo emprendedor debe de tomar en cuenta.

En el artículo web de Milá de la Roca Giménez Simón Alberto. (2015, Mayo 27). *Emprender con conocimientos en finanzas* del sitio web Gestipolis⁸, se menciona que “*El común denominador en muchos de ellos es su pasión, la emoción de hacer un gran negocio, la ilusión de satisfacer una necesidad y que tienen limitados conocimientos financieros. Como todo en la vida, el dinero juega un papel determinante en el nacimiento, desarrollo y muerte de un proyecto. Por lo tanto, todo emprendedor sensato y con una seria intención de prosperar, debe adquirir algunos conocimientos y competencias sobre las finanzas y el manejo del dinero antes de arrancar su proyecto. No hacerlo implica que el proyecto comercial tendrá los días contados y que el emprendedor tendrá una alta probabilidad de enfrentar una pérdida de dinero, de su tiempo y hasta de sus esperanzas.*

Debes comprender el valor del dinero en el tiempo (presente y futuro) y el fenómeno inflacionario con su impacto directo sobre la economía global, de tu país y en tu proyecto. Las proyecciones financieras claras son determinantes y cometer errores podría sentenciar tu proyecto a la muerte. Contrariamente, ser asertivo desde el punto de vista financiero facilitará la fluidez y el desarrollo de tu emprendimiento.”

Teniendo en cuenta que el emprendedurismo surge en mayor proporción guiado por la oportunidad, podemos deducir que las personas son tomadas por sorpresa sin conocimientos sólidos en finanzas y sin una estructura financiera sólida que les permita actuar rápidamente. Según la GEM, en El Salvador es muy bajo el índice de educación en las escuelas sobre finanzas.

Según elaboración propia, la siguiente tabla recopila la base de conocimientos con la que se deben de contar como emprendedor y que son abordados con un ejemplo en el manual detallado más adelante:

⁸ <https://www.gestipolis.com/emprender-con-conocimientos-en-finanzas/>

Tabla 1:

Nombre	Descripción
Inversión inicial	La inversión inicial es el gasto que se realizará en materia prima, maquinaria, accesorios, equipo, terreno, local, entre otros para poder armar la estructura con la cual el negocio iniciará a operar. La fuente de este dinero puede ser ahorros, préstamos, capital semilla, entre otros.
Punto de equilibrio	Es cuando los ingresos y egresos son iguales, lo que implica que se ha obtenido en ventas de productos o servicios lo mismo que se ha invertido en haberlos creado llegando a un equilibrio de la operación en el que ni se pierde, ni se gana dinero.
Costos variables	Se refiere a todo aquel gasto en que se incurre al crear el producto partiendo de sus materias primas o al ejecutar o hacer la venta. Es directamente proporcional al incremento en las ventas o ingresos. Por ejemplo: materias primas, comisiones, horas hombre extras de trabajo, etc.
Costos fijos	Se refiere a todo aquel gasto en que se incurre para mantener un negocio operando y que muy probablemente no varía con el tiempo, independientemente de los niveles de ventas. Estos puede ser: salarios, arrendamientos, cuota de préstamos, seguros, servicios básicos, entre otros.
Estado de Flujo de Efectivo	Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Es decir que muestra información pertinente y concisa de los recaudos y desembolsos de efectivo por la empresa con la idea de evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones y generar ganancia, analizando los cambios presentados en el efectivo.
VAN	Es un valor monetario de la suma de entradas de dinero traído a valor presente mediante una tasa mínima requerida de rentabilidad, esto quiere decir calculable a partir de los flujos de efectivo generados por un negocio en marcha o con flujos proyectados por el mismo.

D. La estrategia de CONAMYPE en la creación y puesta en marcha de emprendimientos.

Según el documento *Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019*⁹, en su sección VIII y IX que tratan sobre el ciclo de desarrollo de la empresa y los servicios por cada etapa de dichos ciclos se extrae que: “El ciclo de desarrollo de empresa es una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa y ello se expresa en un esquema que se describe por fases...” (CONAMYPE, 2015, p.25), por lo que el siguiente esquema indica el ciclo en el que se basa la intervención de la institución mencionada:

Figura 4:



Fuente: Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019

Según la figura 4 y en base a entrevista realizada a la Licda. Merlin Munguía quien funge en CONAMYPE como capacitadora a grupos de emprendedores en Santa Ana comentó que “... los emprendimientos están recibiendo capacitación y acompañamiento intensivo únicamente en las primeras dos etapas”. (M. Munguía, comunicación personal, 24 de mayo de 2018). En base a

⁹ CONAMYPE. (2015). Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019 (Primera Edición). Recuperado de <http://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2010/10/Plan-Estratégico-de-CONAMYPE-2015-2019.pdf>

su comentario se considera que se vuelve crucial la entrega de temas importantes y estratégicos por parte de la institución hacia las personas que emprenden, pues el lapso de tiempo está delimitado a 6 meses.

Respecto de los servicios prestados en cada etapa, detallados en el plan estratégico, extraemos la siguiente información de las dos primeras etapas que nos infieren en la investigación, la cual nos indica qué es lo que la institución proporciona según la etapa del emprendimiento:

Figura 5:



Fuente: Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019

Tal como se observa, las dos primeras etapas abordan temas de diseño, producción inicial y formalización y no detallan explícitamente temas estructurales de operación, lo que está aún más detallado en las definiciones del ciclo de desarrollo encontradas en el documento, citadas a través de la siguiente figura:

Figura 6:

DEFINICIONES DEL CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA



Fuente: Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019

La definición de la creación de la empresa detallada en el plan estratégico, se enfoca en la creación del prototipo del producto o servicio a comercializar situado en el entorno donde encaja por su concepción. Luego, la puesta en marcha está marcada en la estructura que dará pie al arranque de operaciones en el mercado definido.

Por último, el documento de planificación detalla los siguientes servicios brindados a las personas que emprenden, lo que da la guía más detallada de los servicios que reciben los emprendedores:

Figura 7:



Fuente: Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019

Los servicios empresariales en la primera etapa de creación de la empresa se basan en la materialización de la idea principalmente. Luego, la segunda etapa de puesta en marcha brinda espacios y recursos y aunque indica que se imparten capacitaciones para arranques, no da mayor detalle y según entrevista realizada a Licda. Merlin Munguía nos indicó que “...con cada grupo, nos adaptamos según los vacíos encontrados al momento de la primera entrevista para incluirlos en el programa y la importancia del emprendimiento presentado adecuándonos también a su nivel académico”. (M. Munguía, comunicación personal, 24 de mayo de 2018).

E. Marco jurídico y gubernamental para la creación y desarrollo de empresas.

Actualmente se cuenta con leyes y políticas que giran alrededor de las MYPE. Políticas y leyes que abarcan el emprendimiento, el desarrollo artesanal y productos insignia de pueblos y la MYPE en general. A continuación la lista de las leyes y políticas vigentes:

- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa
- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del Sector Artesanal
- Política Nacional Un Pueblo Un Producto
- Política Nacional de Emprendimiento
- Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

De las leyes mencionadas, se extrae que en la Ley MYPE, en su artículo 10, literal b, que trata sobre las atribuciones del órgano ejecutor (CONAMYPE), menciona que debe: “Coordinar con instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, las acciones encaminadas a la ejecución de la política nacional, tendiente a la creación y desarrollo de las MYPE, especialmente a través de la oferta de servicios de asistencia técnica y financiera”. Esto nos da la perspectiva de que dicho órgano debe de propiciar servicios que hagan exitosa la implementación de un negocio

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

Los métodos de investigación se abordan desde diferentes perspectivas según el fin que se persigue, el tiempo, la intensidad o profundidad de la investigación, entre otros. Para el caso según diversas fuentes, investigar es el proceso creativo que permite a si mismo toda búsqueda sistemática de datos objetivos, encaminada a la generación de información y de conocimiento científico sobre diversos fenómenos naturales, tecnológicos, sociales, económicos, políticos y culturales para contribuir, teórica y prácticamente al conocimiento y solución de los problemas que se presenten en un entorno. A continuación desglosamos o damos a conocer el diseño metodológico a seguir:

A. Enfoque de la investigación

Para el caso, es preciso mencionar que los enfoques se clasifican en: cualitativo, cuantitativo y mixto. En el caso del cuantitativo, se usan magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística; es decir, se requieren que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar y poder probar hipótesis previamente indicadas. Por su parte el cualitativo se basa en la observación constante del comportamiento de las personas, es decir, es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Por último el método de investigación mixto es una mezcla de ambos para dar flexibilidad a la investigación.

En el caso de del tema de investigación, se basó en el enfoque mixto¹⁰. Primero se aplicó una investigación cualitativa con el instrumento “cuestionario” para realizar un estudio más subjetivo con el fin de adecuarse al planteamiento y después se precisó con el método cuantitativo al asignar valores numéricos a las respuestas obtenidas.

¹⁰ <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>

B. Método.

Basados en cuando al enfoque, se consideró el método hipotético-deductivo del tipo descriptivo, pues se parte de la observación en la investigación y comportamiento de las variables identificadas dependientes en la hipótesis planteada.

C. Tipo de Estudio

El tipo de estudio, dado que es conocer un estatus del nivel de conocimiento de ciertos individuos, se inclinó más por un *alcance* tipo exploratorio con un *diseño de recolección* transversal en un *tiempo de búsqueda* prospectivo, ya que este tipo es el que permite dar a conocer el nivel de conocimiento encontrado al momento de hacer efectivo el instrumento de investigación indicado y en base a eso sugerir un tipo de modelo a seguir por parte de CONAMYPE para apoyar al emprendedor desde ese punto. Respecto a la recolección de información éste será del tipo transversal sobre emprendedores inscritos en CONAMYPE en un período de tiempo determinado los cuales están activos en el programa de “Juventud Emprende”¹¹ lo que a su vez hace que el contexto de la búsqueda de la información sea de campo.

D. Población y muestra:

La población: es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y momento determinado. En el caso de la investigación la población son el grupo de personas que se registren como participantes emprendedores de negocios en la unidad de CONAMYPE con sede en Santa Ana, lo cual se divide en los siguientes grupos:

¹¹ <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/emprendimiento/>

- 1) Grupo “Juventud Emprende” con 44 miembros en la ciudad de Santa Ana, 20 miembros en Chalchuapa y 15 miembros en el municipio de El Pajonal.
- 2) Grupo “Jóvenes con Todo” con 60 miembros en la ciudad de Santa Ana.

Dado lo anterior, sumamos un total de 139 personas que sería la población la cual está en el marco de la delimitación dada anteriormente y por consiguiente de acá saldrá la información que se analizará acotándose a una muestra por el tiempo de estudio.

La muestra: es el subconjunto fielmente representativo de la población. En la investigación se analiza probabilísticamente por muestreo simple y abordando a un grupo de personas inscrita en la institución mencionada en el período detallado como límite para obtener una muestra considerable y lograr mejores tendencias. Este subgrupo que es representativo y confiable y entrega una tendencia que consideraremos como ideal para el caso de estudio. El cálculo de la muestra sería:

Fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Valores conocidos:

Tamaño de la población, $N = 139$

Nivel de confianza, $Z = 90\% = 1.645$

Margen de error, $d = 0.10$

Probabilidad de éxito, $p = 0.5$

Probabilidad de fracaso $(1 - p)$, $q = 0.5$

Sustituyendo valores en la fórmula, encontramos que la muestra es de 45.72, es decir, una cantidad de 46 personas.

E. Técnica e instrumento de recolección de información.

Dado que se necesita conocer puntualmente el nivel de conocimiento de razones financieras, se realizará una *encuesta* a las personas registradas en la institución mencionada las cuales se tabularán y tratarán más adelante.

Para el tratamiento de la información, luego de la recolección de la información, se hará el vaciado, ordenamiento y su procesamiento de ésta mediante el software de hoja de cálculo de Microsoft Excel.

F. Variables de investigación.

En el caso de las variables en general, se considera que es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse. En la hipótesis figuran las siguientes:

Variable independiente: Porcentaje de capacitación de conocimiento en finanzas.

Variable dependiente: El éxito de los emprendimientos o de los negocios en marcha.

G. Operacionalización de las variables:

Tabla 2.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems.
<i>Conocimiento Financiero</i>	<i>Las finanzas pueden darse a conocer en diferentes intensidades dependiendo de</i>	<i>Niveles</i>	<i>Básico Medio Avanzado.</i>	<i>1,2,3,4,5,6</i>

	<i>la necesidad de las personas involucradas.</i>			
<i>Necesidad de conocimiento financiero</i>	<i>Los emprendedores conciben la necesidad de conocer temas de finanzas para medir el éxito de sus operaciones de sus negocios en marcha.</i>	<i>Necesidad propia concebida.</i>	<i>Si No</i>	<i>7</i>
<i>Nivel de capacitación dada por CONAMYPE</i>	<i>La determinación del nivel de capacitación en finanzas que CONAMYPE imparte a los emprendedores inscritos en sus programas.</i>	<i>Nivel</i>	<i>Básico Medio</i>	<i>8,9,10</i>

H. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.

Las estrategias de recolección son técnicas que se siguen para abordar a la muestra y se entienden como el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. Los grupos de emprendedores inscritos en CONAMYPE son nuestra población y la muestra tomada es el grupo de “Juventud Emprende” la cual suma 79 miembros absorbiendo la muestra, grupo que se abordó con la estrategia de recolección llamada encuesta, la cual establece preguntas que determinan los objetivos de la investigación. Ver anexos para referencia de la encuesta realizada.

El procesamiento de los datos obtenidos se hace a través de la tabulación en hoja de Microsoft Excel el cual se detalla a continuación:

Tabla 3.

Encuestado	Nivel escolar	Nivel Conocimiento en finanzas	asistencia a cursos de finanzas	Posee especialización en finanzas	Conoce estados financieros	Conoce indices financieros	Importancia de las finanzas	Motivo del emprendimiento
1	Universitario	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
2	Universitario	Basico	No	No	Si	Si	Si	Oportunidad
3	Bachiller	Basico	No	No	Si	Si	Si	Oportunidad
4	Bachiller	Intermedio	Si	No	Si	Si	Si	Oportunidad
5	Bachiller	Basico	Si	No	No	No responde	Si	Oportunidad
6	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
7	Universitario	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
8	Bachiller	Basico	No	No	Si	Si	Si	Oportunidad
9	Bachiller	Intermedio	Si	No	Si	Si	Si	Oportunidad
10	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
11	Bachiller	Intermedio	Si	Si	Si	No responde	Si	Oportunidad
12	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	No	Necesidad
13	Bachiller	Intermedio	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
14	Universitario	Basico	No	No	Si	No	Si	Oportunidad
15	Bachiller	Basico	Si	No	Si	Si	Si	Oportunidad
16	Bachiller	Basico	No	No	Si	No	Si	Necesidad
17	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No	Si	Necesidad
18	Universitario	Basico	No	No	No	No	Si	Oportunidad
19	Universitario	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
20	Bachiller	Intermedio	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
21	Bachiller	Basico	No	No	Si	No	Si	Necesidad
22	Universitario	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Necesidad
23	Bachiller	Basico	No	No	Si	No	Si	Oportunidad
24	Universitario	Intermedio	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
25	Universitario	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
26	Universitario	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Necesidad
27	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No	Si	Necesidad
28	Universitario	Basico	No	No	Si	No	Si	Necesidad
29	Universitario	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Necesidad
30	Universitario	Ninguno	No	No	No	No	Si	Necesidad
31	Bachiller	Basico	Si	No	No	No responde	Si	Oportunidad
32	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
33	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
34	Bachiller	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
35	Bachiller	Intermedio	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
36	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
37	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No	Si	Necesidad
38	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No	No	Necesidad
39	Bachiller	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
40	Universitario	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
41	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
42	Bachiller	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Necesidad
43	Bachiller	Basico	Si	No	Si	No responde	Si	Necesidad
44	Bachiller	Basico	No	No	No	No responde	Si	Necesidad
45	Universitario	Basico	No	No	Si	No responde	Si	Oportunidad
46	Bachiller	Intermedio	Si	No	Si	No responde	Si	Oportunidad

Para el análisis de la información se tiene los siguientes puntos:

- Se tabulan datos para un mejor manejo de los ítem respondidos
- Se redimensionan las respuestas a valores representativos para su posterior tratamiento de tendencias.
- Se grafican los datos obtenidos mediante gráficos de tipo “circular” y así poder ver más fácil la concentración de las respuestas obtenidas.

I. Consideraciones éticas:

Las consideraciones éticas en el estudio que se realiza, se tiene que los siguientes puntos deberán mantenerse vigentes en el desarrollo del trabajo de investigación y a posteriori:

- a) No revelar las identidades de las personas encuestadas a terceros.
- b) La información recabada será solo a conocimiento de su nivel de conocimiento académico o empírico sobre finanzas y no sobre temas personales o ideas de negocios.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

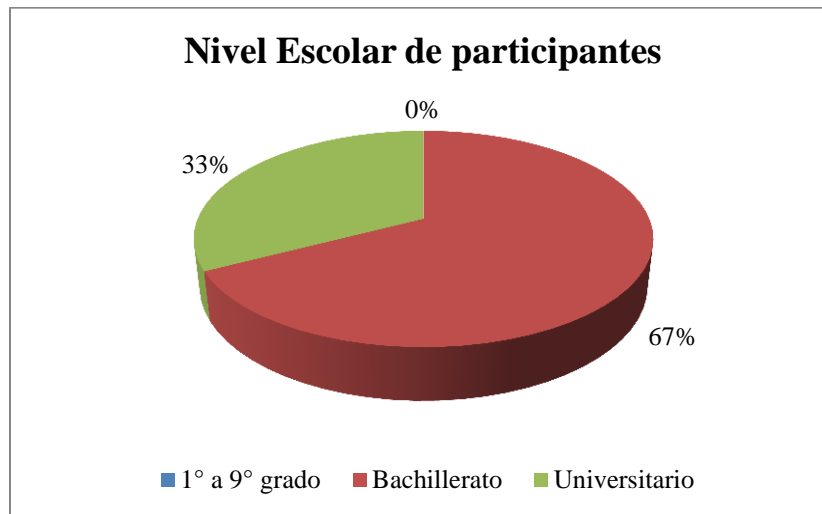
A. Tendencias encontradas en la encuesta realizada.

a) *Nivel escolar de los encuestados:*

Tabla 4.

Nivel Escolar		
Valores validos	Frecuencia	Porcentaje
Total muestra	46	
1° a 9° grado	0	0%
Bachillerato	31	67%
Universitario	15	33%

Gráfico 2.



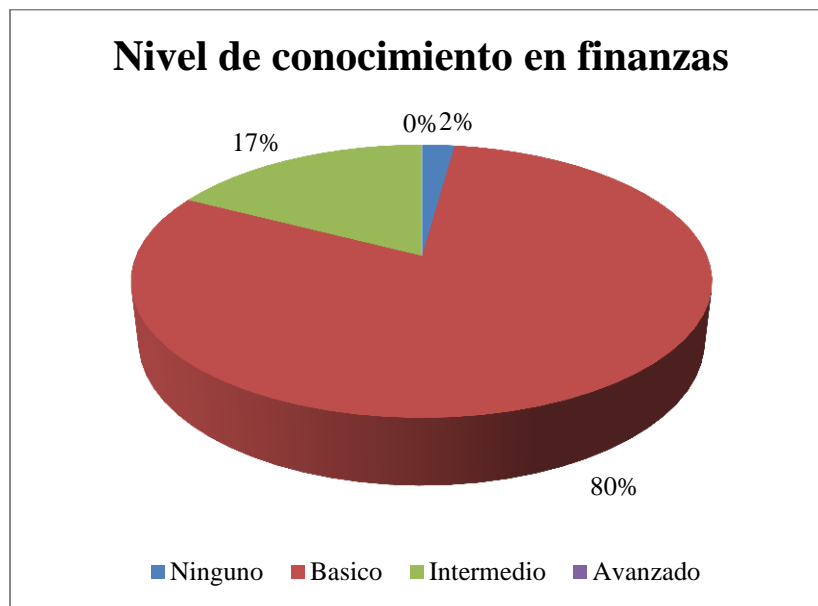
Análisis: Los valores indican que más de la mitad de los encuestados es bachiller lo que significa que las capacitaciones que imparta CONAMYPE deben de tener el diseño para abordar la temática con un nivel en el que se puedan adecuarse conocimiento en personas con ese nivel de estudios.

b) Nivel de conocimiento en finanzas

Tabla 5.

Nivel de conocimiento en finanzas		
Valores validos	Frecuencia	Porcentaje
Total muestra	46	
Ninguno	1	2%
Basico	37	80%
Intermedio	8	17%
Avanzado	0	0%

Gráfico 3.



Análisis: Las personas encuestadas en su mayoría expresa que posee básico conocimiento en finanzas, sin embargo hay una clara inclinación a un conocimiento aún menor al expresado por lo que se deduce que hay un claro desconocimiento en los temas financieros que pueden llevar a un fracaso en rentabilidad al desconocer sobre estos temas, pues al ver en la *tabla 1* las respuestas a la pregunta 6 de la encuesta realizada sobre si podrían mencionar cuáles índices financieros conocían, su respuesta en la gran mayoría era “no” o la dejaban en blanco (No

responde) y como ya lo mencionábamos no podemos negar la relación que existe entre emprendedurismo y el éxito que puede haber si se conocen temas financieros.

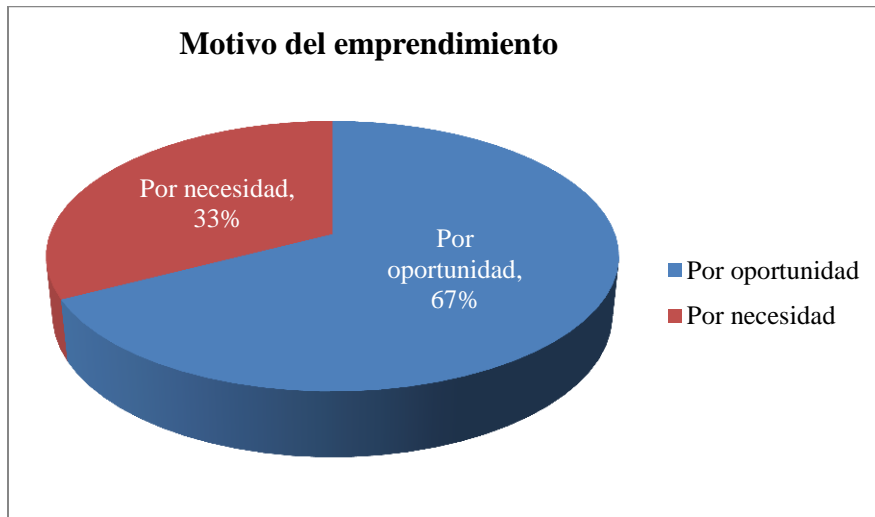
A continuación otras tendencias encontradas:

- c) El 54% de las personas encuestadas indica que ha asistido a cursos de finanzas, sin embargo las respuestas más directas sobre conocer algo de finanzas abordado en otro ítem se ve la tendencia a no conocer sobre los estados o índices financieros lo cual se considera conocimiento básico de finanzas.
- d) De las personas encuestadas solo una persona indicó que posee un conocimiento intermedio de finanzas. Llama la atención que es casi inexistente las personas con alguna noción de finanzas siempre basándonos en la respuesta a preguntas clave como la pregunta número 6 de la encuesta.
- e) De las personas encuestadas, el 89% identifica o conoce los estados financieros y más básicamente el “Balance General”, sin embargo, aún se ve el claro vacío que existe en dichos temas una vez más tomando las respuestas a las otras preguntas claves.
- f) De las personas encuestadas, el 97% indica que reconoce que el conocimiento en finanzas es vital para sus emprendimientos y esto debería dar la pauta a CONAMYPE sobre la necesidad de incluir en sus cursos lo concerniente a finanzas con mayor intensidad.
- g) *Motivo del emprendimiento*

Tabla 6.

Motivo del emprendimiento		
Total muestra	46	
Valores validos	Frecuencia	Porcentaje
Por oportunidad	31	67%
Por necesidad	15	33%

Gráfico 4.



Análisis: La importancia de poder emprender sin presiones hace un ambiente más ideal para desarrollar una idea de negocio y al hacerlo por “oportunidad” encontramos la facilidad de concretar una idea sin presiones económicas. Según los datos de la encuesta el 67% de los encuestados advierte que su emprendimiento lo lleva por un motivo de oportunidad, sin embargo es notorio el hecho que las personas restantes se ven forzadas a emprender como método de subsistencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las indagaciones realizadas en el tema permitieron dar a demostrar cuál es el saber y sentir de los emprendedores en los temas financieros básicos, así como cuál es el ambiente nacional de emprendedurismo enmarcado en leyes y políticas. De acuerdo a las preguntas de investigación se concluye:

Las personas encuestadas poseen un nivel educativo que incluye a bachilleres en mayor proporción (67%) y universitarios como la menor representación (33%), eso indica que la metodología de capacitación en temas financieros que implemente CONAMYPE debe de tener un nivel pedagógico inclusivo de acuerdo a la mezcla de nivel académico encontrado. Dada las tendencias encontradas podría indicar que actualmente el conocimiento académico orientado a las finanzas es muy bajo en nuestro país. Debe de considerarse como eje transversal para lograr ser competitivos a nivel global y más aun teniendo en cuenta la globalización dada hoy por hoy.

Las personas encuestadas no poseen en su mayoría conocimientos en finanzas e igualmente advierten que el conocimiento de dicho tema puede ayudar enormemente a sus emprendimientos. CONAMYPE debe de tomar esto en cuenta e incluir en sus etapas de acompañamiento de los emprendedores lo que son cursos de finanzas adecuados.

CONAMYPE como ente ejecutor de la ley para las MYPE, podría indicarse en base al estatus encontrado de sus conocimientos en finanzas en los emprendedores que asisten a sus cursos, que muy probablemente, no poseen, actualmente en sus intervenciones, lo que son servicios o cursos específicos especializados de finanzas, lo que deja un vacío en su gestión pues la base del emprendimiento es la obtención de recursos económicos mediante la explotación de una idea por parte del emprendedor, misma que debe de medirse constantemente para su ciclo de vida.

En base al marco regulatorio como lo son leyes y políticas abordadas, se recomienda lo siguiente:

Debería de incluirse en los servicios para emprendedores, cursos que abarquen temas desde el punto de vista de evaluación de rentabilidad, crecimiento y solvencia en el tiempo de los

negocios en marcha y así evitar que mueran los emprendimientos en los primeros meses o años de vida al no poder tomar decisiones sobre el buen manejo del dinero disponible para emprender.

Debería de incluirse un artículo en la ley MYPE que indique la responsabilidad del órgano ejecutor en la concientización en los emprendedores sobre la buena toma de decisiones basada en índices o medidas financieras, a través de programas o servicios adecuados a ello, con el fin de crear empresas que no fracasen en los primeros intentos de crecimiento.

Con esto, concluimos y recomendamos que el gobierno central a través del ente rector y ejecutor, tienen la tarea de implementar políticas de capacitación constante en finanzas básicas para emprendedores. También se recomienda que se considere la inclusión de material didáctico sobre finanzas básicas en bachillerato respaldado por el Ministerio de Educación, lo que permitirá contar con jóvenes con conocimientos que les permitan estar listos ante las oportunidades que puedan encontrar en emprendimiento.

MANUAL DE REFERENCIA DE EMPRENDEDORES

A continuación se presenta un manual para emprendedores que une las etapas iniciales de un negocio a nivel de microempresas, el cual puede ser incluso escalable. Este manual da la pauta o secuencia de pasos los cuales debe de seguir toda persona que desee poner en marcha y administrar un negocio desde cero.

Manual introductorio para emprendedores, desde una perspectiva financiera.



EJEMPLO DE CREACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DE UN NEGOCIO PARA UN EMPRENDEDOR.

Como emprendedor, debemos de comprender que para iniciar, es necesario deliberar a solas o con un grupo de personas que consideremos puedan aportar y/o sumar ideas a nuestro proyecto y poder concebir la forma, las estrategias y pasos a seguir elaborados como un borrador, el cual deberemos ir puliendo conforme la idea va tomando forma operativa. Como punto de partida debemos de considerar las siguientes tres grandes estrategias:

Punto 1: Emprender con ideas. Las cuales deben de ir encaminadas a enmarcar el proyecto. Toda idea debe de sumar valor al propósito final estableciendo rutas a seguir para conseguir el objetivo general del emprendimiento. Una idea es la marca personal que pone la creatividad al emprendimiento y que hará en su esencia diferenciar su proyecto del de otros con incluso similares objetivos.

Punto 2: Estrategias de análisis de procesos. Lo cual permitirá ir ejecutando la operación de una manera ordenada, con mediciones y que permitirán avanzar de manera segura al haber implementado estándares enfocados en la búsqueda de la calidad a lo que se ejecuta. Esto buscará de gran manera diferenciarse de la competencia al dar una diferencia en nuestra ejecución, con calidad, con valores que permitan al cliente sentirse seguro de lo que obtiene.

Punto 3: Estrategias de Marketing. Las cuales deben de perseguir llegar al reconocimiento de los clientes o del mercado meta sobre la marca o servicio a entregar. De esta manera podremos tener proyecciones de crecimiento y llegar al punto de fidelidad del cliente. Las estrategias deben de encaminarse en el corto plazo, pues para lograr alcanzar el punto de equilibrio de una manera más rápida, se debe de posicionar el producto o servicio de manera creativa a la forma actual de marketing utilizando canales baratos y efectivos, como por ejemplo, las redes sociales.

En el presente manual, presentamos 2 casos de como emprender un negocio.

Ejemplo 1: Montaje y operación de una barbería en la ciudad de Santa Ana

Para nuestro primer ejemplo, detallaremos el emprendimiento realizado por una persona que pone en marcha un negocio de barbería en la ciudad de Santa Ana. Para ello, la persona hace una inversión inicial de sus ahorros en adquirir lo necesario para montarlo. También es de tomar en

cuenta que la persona no laborará en dicho negocio pues posee un trabajo fijo, sino que contratará a un barbero inicialmente al que le pagará comisión por corte realizado. Teniendo en cuenta que el negocio se concibe con infraestructura para dos barberos y que estará abierto nueve horas diarias, se espera contratar al segundo conforme la afluencia de clientes vaya creciendo. Se pide determinar:

- a) La inversión y el capital de trabajo operativo inicial
- b) El Costo Fijo
- c) El Costo Variable
- d) El Punto de Equilibrio
- e) Los Flujos de Efectivo mensuales.
- f) El Valor Actual Neto para compararlo con haber colocado el dinero a plazo por el mismo período evaluado.

Retomando las estrategias, tenemos que:

Estrategia 1: Las ideas a tomar para el emprendimiento de la barbería, podrían ser, por ejemplo:

Usar un distintivo muy masculino como logotipo, que haga sentir al cliente que el ambiente lo enmarca en su masculinidad.

Crear de ambientación interna con colores, artículos decorativos y demás que vayan acorde a la masculinidad del ambiente a transmitir.

Elegir de local con ubicación estratégica de pertenencia a un **clúster sectorial** de barberías para poder así competir con calidad en el servicio.

Estrategia 2: Como análisis de procesos, se puede tener un protocolo que indique calidad en servicio desde el primer momento en que el cliente entra al negocio. Un punto importante es la búsqueda de satisfacción en el corte realizado. Empleando pasos de protocolo, puede tenerse un flujo de clientes guiado por una bienvenida, un proceso de espera en secuencia claramente definido, un inicio de corte tranquilo, relajado y que imprima satisfacción en el buen trato y ejecución del corte y por último la despedida con la entrega de una paleta de dulce que termine la experiencia.

Estrategia 3: Como etapa de marketing, tomamos el uso de las redes sociales como canal de promoción del negocio. La creación de la página y su promoción con amistades hará la etapa inicial. La búsqueda de referidos con descuentos del 15% en corte para el que refiere. La promoción por inauguración de corte gratis a las primeras 20 personas y por último el uso de *flyers* con devolución para aplicación de un 10% de descuento haría igualmente dar a conocer el negocio y lograr clientes nuevos.

Habiendo detallado algunas estrategias básicas, pasamos a la parte financiera para lograr mayor claridad en el proyecto.


Determinando la inversión inicial.

Concepto: La inversión inicial es el gasto que se realizará en materia prima, maquinaria, accesorios, equipo, terreno, local, entre otros para poder armar la estructura con la cual el negocio iniciará a operar. La fuente de este dinero puede ser ahorros, préstamos, capital semilla, entre otros.

Idea clave: determinar todo lo necesario a comprar para montar el negocio.

Para nuestro ejemplo guía, detallamos la factura donde se detalla lo adquirido en implementos para poder iniciar la operación del negocio. Es de notar que no todos los accesorios poseen una factura de adquisición ya que al ser un negocio semi-formal, se adquirieron accesorios en lugares de usados.

La imagen siguiente es el detalle del equipo y accesorios principales adquiridos:



**INSTITUTO DE COSMETICA
LUI CHRIST**
María Cristina Sánchez de Villalobos
VENTA DE PRODUCTOS
4a. Av. Sur, Barrio El Calvario # 206,
San Miguel. Tel. 2660-0101

FACTURA
16SM002F
Nº 8160

REGISTRO Nº 76718-2
NIT: 1217-261058-001-8
Autorización de Imprenta Nº 782 D.G.11

DIA	MES	AÑO
27/11/2018		

METROCENTRO San Miguel, Local # 75-G, Tel.: 2667-7043,
San Miguel.

Cliente: **OSCAR ARMANDO TOBAR**
Dirección: _____
NIT ó DUI: _____ Vta. a Cuenta de: _____

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTAS NO SUJETAS	VENTAS EXENTAS	VENTAS GRAVADAS
2.00	SILLON RECLINABLE BRAZERAS	295.0000			590.000
2.00	COMBO MAQUINA WAHL LEGEND	118.0000			236.000
1.00	TIJERA DENTADA GOLDDOLLAR	5.5000			5.500
2.00	TIJERA DORADA 7 1/2"	6.9500			13.900
2.00	NAVAJA DE CORTE MOREVILLE	10.0000			20.000
1.00	POLO BARBERO	158.0000			158.000
SUMAS					1.023.40
(-) IVA RETENIDO					
SUB-TOTAL					1.023.40
VENTAS NO SUJETAS					0.000
VENTAS EXENTAS					0.00
VENTA TOTAL					1.023.40

SON: **UN MIL VEINTE Y TRES CON 40/100 DOLARES**

LLENAR SI LA OPERACION IGUAL O SUPERIOR A \$200.00

NOMBRE: _____
NIT O DUI: _____
Extranjeros: Pasaporte/Carnet de Residencia: _____

Impreso por Servicios Digitales, 6a. Calle Poniente, # 501 Bis. S. M.
Ernesto Arturo Sánchez López, N.R.C. 21110-9, NIT: 0614-180847-007-4
RESOLUCION: N° 15041-RES-IN-42709-2016 de Fecha: 20/09/2016
TIRAJE: 16SM002F5,001 - 16SM002F10,000
ORIGINAL: EMISOR DUPLICADO: CLIENTE

Imagen 1: factura de parte del equipo adquirido.

Luego, creamos una tabla con el listado detallando todos los implementos necesarios para iniciar la operación y así poder obtener el total necesario. Esto es importante ya que en este punto estamos midiendo el monto inicial de dinero que necesitamos tener disponible como mínimo para empezar la operación.

A continuación, la tabla resume

Cantidad	Bien material	Costo Unitario	Subtotal
2	Sillón reclinable Brazeras	\$ 295.00	\$ 590.00
2	Combo máquina Wahl Legend	118.00	236.00
1	Tijera dentada Goldollar	5.50	5.50
2	Tijera dorada 7 ½”	6.95	13.90
2	Navaja de corte Moreville	10.00	20.00
1	Polo Barbero	158.00	158.00
3	Sillas de espera usados	20.00	60.00
3	Espejos grandes usados	40.00	120.00
1	Arrendamiento y deposito primer mes	350.00	350.00
2	Kit de peines varios tamaños	15.00	30.00
2	Capas para clientes	15.00	30.00
1	Televisor Panasonic 4K Smart TV	599.00	599.00
1	Ventilador	25.00	25.00
1	Mesa de trabajo	150.00	150.00
3	Brochas para barbería	3.00	3.00
1	Mes de capacitación con el experto	500.00	500.00
		SUMA	\$2,890.40

Tabla 1: detalle de equipo necesario.

Tal como se observa, sumamos los \$2,890.40 lo cual es el capital inicial que se requiere para montar el negocio y es así como determinamos el capital con el que debe de contar el emprendedor para iniciar su operación.

Una vez calculada la inversión inicial, se deberá calcular el capital de trabajo operativo inicial, el cual al calcularse nos indicará el monto con el que se debe de partir al operar. Según el rubro y la sugerencia del experto, calculamos:

Capital de trabajo operativo inicial			
Recursos	Costo por unidad (Precio de mayoreo)	Necesidad de recursos	Costo de los recursos
Espuma de afeitar (100 ml)	\$ 2.00	5	\$ 10.00
Talco Milder Baby (225 gr)	2.50	1	2.50
Caja de crema para peinar REVIVA (Unidades de 235 ml)	1.33	4	5.33
Caja de gelatina REVIVA (Unidades de 16 onzas)	0.86	2	1.71
Paquete de 100 navajas desechables	0.06	120	7.20
		SUMA	\$ 26.75

Esto nos indica que requerimos adicionalmente un valor de \$26.75 para iniciar la operación del negocio al adquirir insumos necesarios para trabajar. Dicho valor debe de considerarse como el capital de trabajo operativo inicial el cual saldrá de los recursos monetarios del emprendedor por considerarse parte de la inversión a realizar para iniciar el emprendimiento.

Adicionalmente es de considerar que:

Cada bote de crema para peinar tiene 235 ml. Este será un valor importante para obtener el Costo Variable más adelante.

El tarro de gelatina REVIVA es de 16 onzas. Lo convertiremos a gramos para determinar el costo variable para un corte de cabello. Es decir, 16 onzas = 453.592 gramos, e igualmente considerar que la media caja es de 14 unidades.

Cómo determinar el punto de equilibrio:

Concepto: El punto de equilibrio es cuando los ingresos y egresos son iguales, lo que implica que has obtenido en ventas de productos o servicios lo mismo que has invertido en haberlos creado llegando a un equilibrio de la operación en el que ni pierdes, ni ganas. Dicho de otra manera, es determinar el punto en el que el 100% de lo que ganaste igualó a lo que habías ocupado para poder operar o crear lo que vendiste.

***Idea clave:** punto sin ganancias y sin pérdidas de dinero.*

Para determinar el punto de equilibrio de un negocio se debe de determinar inicialmente lo siguiente:

- A) Costos fijos (CF)
- B) Costos variables (CV)
- C) Costos variables unitarios (CVu)

Concepto: El concepto de **Costos Fijos** se refiere a todo aquel gasto en que se incurre para mantener un negocio operando y que muy probablemente no varía con el tiempo, independientemente de los niveles de ventas. Estos puede ser: salarios, arrendamientos, cuota de préstamos, seguros, servicios básicos, entre otros. En este escenario es clave preguntarse lo siguiente: ¿La salida o gasto de dinero es independiente de la operación de ventas?. La respuesta, para determinar si un bien o servicio usado para operar el negocio es fijo, debe de ser: el gasto en ese bien o servicio del que hace uso el negocio es independiente de si se vende o no, ya que siempre se tendrá que hacer dicho gasto.

***Idea clave:** los costos fijos son independientes del nivel de ventas y siempre obligatorias.*

Concepto: El concepto de **Costos Variables** se refiere a todo aquel gasto en que se incurre al crear el producto partiendo de sus materias primas o al ejecutar o hacer la venta. Es directamente proporcional al incremento en las ventas o ingresos. Por ejemplo: materias primas, comisiones, horas hombre extras de trabajo, etc. Una vez más no preguntamos en este escenario lo siguiente: **¿El gasto en un bien material o servicio crece conforme las ventas o lo ingresos crecen?**, si

la respuesta es sí, debemos ubicarlo en este rubro ya que concluimos que ese gasto surge siempre al vender el producto o servicio.

Idea clave: los costos variables se dan al elaborar el producto o dar el servicio.

Posterior se debe de determinar los "Costos Variables Unitarios", los cuales surgen de llevar los costos variables a su mínima expresión por unidad producida o por cada servicio prestado.

Para ejemplificar mejor esta etapa, continuemos con el desarrollo del ejemplo que traemos. Para ello se detallan los siguientes puntos importantes:

Pago mensual de arrendamiento de local: \$175.00

Servicio de cable e internet: \$35.00

Impuestos mensual de alcaldía: \$3.50

Comisión por cada corte: \$1.00

Precio del corte (Basado en promedio de negocios en la zona): \$2.50

Luego, para poder determinar el punto de equilibrio, tenemos la siguiente fórmula:

$$(P \times U) - (CV_u \times U) - CF = 0$$

Dónde:

P = Precio de venta del bien o servicio

U = Unidades necesarias para lograr el punto de equilibrio

CV_u = Costo de Venta Unitario

CF = Costos fijos

Determinando los costos fijos:

Inicialmente determinamos los costos fijos haciendo uso de las definiciones y para ello realizamos la suma de todos los costos fijos teniendo en cuenta que el cálculo se hará con base mensual, como sigue:

Gastos de Operación:	
Arrendamiento de local:	\$ 175.00
Impuestos de alcaldía:	\$ 3.50
Gasto de agua mensual:	\$ 10.00
Gasto de luz mensual*:	\$ 16.70
Servicio de cable e internet	\$ 35.00
Esponja	\$ 3.00
Gastos de Operación total (Costos Fijos)	\$ 243.20

*El gasto de luz mensual, se calcula de la siguiente manera, tomando en cuenta el equipo utilizado en el negocio:

Descripción	Capacidad	Costo por servicio	Horas de uso	Costo Total
Lámpara	20 watt	\$ 0.17143700	9.00	\$ 0.03086
Lámpara	20 watt	\$ 0.17143700	9.00	\$ 0.03086
Ventilador	20 watt	\$ 0.17143700	9.00	\$ 0.03086
Televisor	45 watt	\$ 0.17143700	9.00	\$ 0.06943
Receptor cable	35 watt	\$ 0.17143700	9.00	\$ 0.05400
Costo Total				\$ 0.22
Costo total mensual (+)				\$ 6.48
Costo Fijo de la energía (Distribución e impuestos de posteo)				\$ 10.00
Consumo total aproximado de energía				\$ 16.70

Determinando los costos variables:

Luego, para determinar los costos variables por unidad, partimos de las siguientes aproximaciones dadas por el experto barbero que fue consultado:

Costos variables estimados para un corte de cabello				
Descripción	Cantidad	Costo por servicio	Necesidad de recursos	Unidades requeridas
Gelatina	3 gr	\$0.005669034	462 gr	1
Talco para limpiar	1 gr	0.011111111	154 gr	1
Espuma para afeitar	5 ml.	0.100000000	770 ml.	3
Crema para peinar	4 ml.	0.022695035	616 ml.	3
Navaja desechable (La mitad de una)	0.5	0.030000000	77 unid.	120
Costo de energía cortadora de pelo. (La potencia de la cortadora es de 10 watts)*	10 watt	0.000569843		
Comisión por cada corte:		1.00		
	Costo Total	\$ 1.17		

Lo anterior, nos indica que por cada corte a realizar, tendremos un costo variable de \$1.17

*Dato obtenido por las especificaciones de la máquina. Para obtener el consumo:

Paso 1:

Se convierte los watts a kW dividiendo los watts entre 1000

KW/1000

10 watts/1000=0.01 KW

Paso 2:

Convertir el consumo en costo económico que dura el corte de cabello. Se tomó el costo del KW por hora proporcionado por CLESSA (Distribuidora encargada de la distribución de la energía

eléctrica en la Ciudad de Santa Ana) que comprenden los rangos de consumos entre 100 kWh/mes y 199 kWh/mes

El experto dice que un corte "Bien hecho" dura 20 minutos (1/3 de hora); entonces:

1 hora-----\$0.170953

1/3 de hora----- x x= \$ 0.056984333

Paso 3:

Multiplicamos la potencia de la máquina cortadora por el costo económico de la energía eléctrica obtenido del paso 2:

$$0.01 \text{ kw} \times \$ 0.056984333 = \$ 0.00056984333$$

Determinación del precio de venta:

Por último, indicamos que el precio de cada corte pagado por el cliente sería:

Ingreso esperado:	
Ingreso por corte: (Basado en promedio de negocios en la zona).	\$ 2.50

Ahora, sustituyendo los valores calculados de costos variables, fijos e ingreso por corte, tenemos:

Determinación del punto de equilibrio		
Ingreso (Precio x Cantidad)		\$ 457.50
Precio	\$ 2.50	
Cortes a realizar	183 cort	
Costos Variables (CV x Cantidad)		214.11
Costos Variables (CV x Cantidad)	\$ 1.17	
Cortes a realizar	183 cort	
Costos Fijos		243.20
Total costos fijos	\$ 243.20	
Beneficio Esperado		\$ 0.19

Lo anterior nos indica que para obtener el punto de equilibrio debemos realizar por lo menos unos 183 cortes y estos nos indica la cantidad de cortes mínima que se deben de hacer al iniciar el negocio; cuestión que debe de buscarse al implementar las estrategias descritas.

Aplicación del Estado de Flujo de Efectivo:

Concepto: El estado de flujo de efectivo, conocidos como free cash flow, es un estado financiero base que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Es decir que muestra información pertinente y concisa de los recaudos y desembolsos de efectivo por la empresa con la idea de evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones y generar ganancia, analizando los cambios presentados en el efectivo.

Los flujos, tal como se observan en la siguiente figura, se forman período a período, en nuestro caso de ejemplo, a partir de la proyección de cantidades de cortes esperados, los cuales van indicando los ingresos que se obtendrían, luego son descontados los valores de costos variables y fijos pertinentes. Al final luego de haber hechos los descuentos al ingreso obtenido, nos queda el sobrante de la operación lo cual se reconoce como el “flujo de caja” obtenido. Ya con esta información podemos empezar a analizar si el proyecto va a ser viable en el tiempo. Para un análisis más financiero, a continuación se hará uso de una fórmula de rentabilidad muy utilizada para las inversiones llamada “Valor Actual Neto”.

Ahora que ya tenemos definido el punto de equilibrio en base a los costos variables y fijos dados en la etapa anterior, procederemos a crear el *estado de flujo de efectivo* y así poder evaluar el desempeño del negocio en marcha. Para ello vamos a evaluar doce meses de producción como sigue:

Nota: las tablas detalladas en este presente manual, pueden ser referenciados y/o revisados en el siguiente vínculo a internet: <https://drive.google.com/file/d/17FLGT21eCv21LrjOK-coBw27H-EtdeYp/view?usp=sharing>

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6
Inversión Inicial	\$ (2,890.40)					
Cortes realizados		240	360	540	810	818
Precio de corte		\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50
Ingreso total		\$ 600.00	\$ 900.00	\$ 1,350.00	\$ 2,025.00	\$ 2,045.25
Costos Operativos totales		\$ 525.20	\$ 666.20	\$ 877.70	\$ 1,194.95	\$ 1,204.46
Costos Variables	\$ 282.00	\$ 423.00	\$ 634.50	\$ 951.75	\$ 961.27	
Costos Fijos	243.20	243.20	243.20	243.20	243.20	243.20
Utilidad o pérdida operativa		\$ 74.80	\$ 233.80	\$ 472.30	\$ 830.05	\$ 840.79
Flujo de caja libre esperado	\$ (2,890.40)	\$ 74.80	\$ 233.80	\$ 472.30	\$ 830.05	\$ 840.79
VAN	\$4,399.81					
Tasa de descuento (Mensual)	1%					

	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12
	826	835	843	851	860	868
	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50
	\$ 2,065.70	\$ 2,086.36	\$ 2,107.22	\$ 2,128.30	\$ 2,149.58	\$ 2,171.07
	\$ 1,214.08	\$ 1,223.79	\$ 1,233.59	\$ 1,243.50	\$ 1,253.50	\$ 1,263.60
\$ 970.88	\$ 980.59	\$ 990.39	\$ 1,000.30	\$ 1,010.30	\$ 1,020.40	
243.20	243.20	243.20	243.20	243.20	243.20	243.20
	\$ 851.63	\$ 862.57	\$ 873.63	\$ 884.80	\$ 896.08	\$ 907.47
	\$ 851.63	\$ 862.57	\$ 873.63	\$ 884.80	\$ 896.08	\$ 907.47

Tabla 2: detalle de los flujos de efectivo proyectados en 12 períodos.

El cambio en el flujo de efectivo nos indica la ganancia o pérdida de cada período.

Es de tomar en cuenta que los costos y gastos deben de ser revisados constantemente por cambios o ajustes hechos ya con el negocio en marcha y así tener siempre información actualizada del flujo de efectivo.

De acuerdo a los flujos obtenidos, positivos, vemos que el proyecto indica viabilidad en el tiempo partiendo de los ingresos esperados período a período.

Uso del Valor Actual Neto para poder evaluar el emprendimiento en el tiempo.

Concepto: El Valor Actual Neto que se conoce por sus siglas VAN, es un valor monetario de la suma de entradas de dinero traído a valor presente mediante un tasa mínima requerida, esto quiere decir calculable a partir de los flujos de efectivo generados por un negocio en marcha o con flujos proyectados por el mismo, con la idea de saber si su rentabilidad es lo suficiente como para ponerlo en marcha o continuarlo, esto al ser comparado con haber invertido ese dinero en otros negocios que ya presuponen una ganancia igual o mayormente segura. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = -I_o + \sum_{i=1}^n \frac{C_{Fi}}{(1+k)^i}$$

Dónde:

VAN = Valor actual neto resultante

I_o = Inversión inicial

i = período del flujo

k = tasa de interés para evaluar el emprendimiento

Dado lo anterior, primero vamos a suponer que la inversión inicial de \$2,890.40 lo podemos poner a plazos en una cooperativa que rentabiliza al 8% anual y eso nos servirá para desarrollar el ejemplo en ésta etapa ya que necesitamos comparar contra otro escenario.

Primero calculamos la rentabilidad a un año ganada por haber depositado el dinero ocupado como inversión inicial en el ejemplo que traemos. Para ello ocupamos el interés simple como sigue

$$I = C x i x t$$

Teniendo en cuenta que:

I = Interés expresado en dólares ganado por el dinero a plazos

C = Capital ingresado a plazos

i = Tasa de interés anual

t = Tiempo en años

Ahora calculamos:

$$I = \$2,890.40 \times 0.08 \times 1$$

$$I = \$231.23$$

Lo anterior nos indica que el haber ingresado la cantidad de dinero \$2,890.40 a un plazo de 1 año en una cooperativa que paga el 8% de rentabilidad anual, nos estaría devolviendo al término, el valor de \$3,121.63

Ahora para efectos de ver si el emprendimiento es más rentable que el hecho de haber depositado la misma cantidad de dinero en la cooperativa, vamos a tomar el parámetro de requerir el 10% de rentabilidad anual para decidirnos mejor continuar con el proyecto de la

barbería. El hecho de poner una tasa más alta, es para compensar el riesgo que se asume al poner en marcha o continuar con el emprendimiento, ya que si se obtiene una rentabilidad similar, no amerita asumir el riesgo en el emprendimiento ya que los depósitos son mucho menos riesgosos.

Según la tabla de flujos, mediante la herramienta de la hoja de cálculo, obtuvimos un VAN de \$4,399.81, superando a la rentabilidad calculada de depositar el mismo capital en una cooperativa como depósito a plazo.

Ahora que ya obtuvimos el valor, tenemos que para referencia el cálculo del VAN es evaluado en base a los siguientes criterios:

Un $VAN > 0$; se acepta el proyecto

Un $VAN = 0$; es indiferente su aceptación

Un $VAN < 0$; se rechaza el proyecto.

Para el caso, podemos hacer las siguientes interpretaciones:

- a) EL VAN nos arroja un valor positivo, lo que indica de primera mano que se puede aceptar el emprendimiento (proyecto)
- b) El VAN nos arroja un valor positivo, sin embargo, si se lograra un capital semilla, en verdad el proyecto nos estaría arrojando un ingreso o ganancia mucho más alto al cabo de 12 meses.
- c) Respecto de la decisión de elegir entre las dos posibilidades de poner el dinero a plazos o de realizar el emprendimiento, es preciso decir que de acuerdo a los flujos esperados, en el tiempo es más rentable el emprendimiento, ya que al mantenerse los flujos así, anualmente estará recibiendo un ingreso en condiciones ideales de \$4,399.81 lo que representa una rentabilidad muy superior a la de la rentabilidad de depósitos a plazo debido al riesgo que se ha decidido tomar.

En conclusión, si las condiciones logran manejarse y mantenerse en base a los flujos indicados, el proyecto es viable, luego de haberse recuperado la inversión y obtener un flujo libre positivo. Al final, mediante técnicas de mercadeo se debería buscar el incremento de ingresos y por ende la contratación de más barberos o la venta de productos relacionados.

A continuación se presenta el segundo ejemplo, en el que se calcula el Punto de Equilibrio con varios productos:

Ejemplo 2: Punto de equilibrio con varios productos:

Cuando hablamos del punto de equilibrio en la empresa todo nuestro análisis se enfocó en una empresa que vendía solamente un producto. Esto en la realidad es muy extraño ya que las empresas generalmente venden varios productos a distintos segmentos de mercados.

¿Cómo podemos calcular el punto de equilibrio con varios productos?

Para responder esta pregunta usaremos como ejemplo una empresa que vende 2 productos, A y B. Es muy complejo pensar en cuantos productos A o B tendremos que vender. Los más pesimistas dirán que será imposible predecir un número exacto. Los más positivos dirán que es solo cuestión de seguir las formulas.

Tabla resumen del ejemplo propuesto:

	Producto A	Producto B
Costo Variable	630	1,180
Precio de Venta	2,350	3,125
Proporción en Mezcla	40%	60%
Costo Fijo Total	2,900,000	

Lo más importante de este análisis es que tenemos que tener claro el comportamiento de nuestros productos. Es decir, tenemos que saber cuántos productos A y cuantos productos B se venden durante un periodo de tiempo. De esta manera tendremos una proporción de los

productos que se venden con respecto al total. Con esta proporción podemos realizar una mezcla de los productos.

A continuación, el procedimiento para buscar el punto de equilibrio en valores (es decir cuánto tenemos que vender para cubrir los Costos Fijos)

Primero calculamos el Precio Variable Proporcional:

$$\text{PVP} = (\$2,350 \times 0.40) + (\$3125 \times 0.60)$$

$$\text{PVP} = \$2,815$$

Segundo calculamos el Costo Variable Proporcional

$$\text{CVUP} = (\$630 \times 0.40) + (\$1,180 \times 0.60)$$

$$\text{CVUP} = \$960$$

Tercero, procedemos a calcular el punto de equilibrio, teniendo en cuenta que el punto de equilibrio el valor es el resultado de dividir el costo fijo total entre $1 - (\text{Costo de venta} / \text{Precio})$, entonces aplicamos:

$$\text{PE} = \frac{\$2,900,000}{1 - \left(\frac{\$960}{\$2,815}\right)}$$

$$\text{PE} = 4,400,808.63$$

Como podemos observar, el precio que se utilizó para determinar el punto de equilibrio es un precio ponderado entre los precios de los productos A y B. Lo mismo sucede con el Costo Variable unitario.

Después de este análisis la otra pregunta que surge es ¿Cuántos productos A y cuántos productos B tenemos que producir para llegar al punto de equilibrio?

Primero sacamos el CF proporcional utilizando los mismos datos de arriba.

$$\text{Costo Fijo A} = 0.40 \times \$2,900,000 = \$1,160,000$$

$$\text{Costo Fijo B} = 0.60 \times \$2,900,000 = \$1,740,000$$

Después con la fórmula a continuación calculamos cuantas unidades tenemos que vender de cada producto para llegar al equilibrio:

Fórmula para calcular unidades:

$$PEQ(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos}}{PV - (CVU)}$$

Donde los CF son los Costos Fijos Ponderados para este caso. También se puede calcular tomando el valor en equilibrio para cada producto dividido en el precio de venta.

Para el producto A: Tenemos que calcular el costo fijo ponderado, es decir $\$2,900,000 * 0.4 = 1,160,000$ dividido por $1 - (\text{Costo de venta unitario/Precio unitario})$

$$PEQ(A) = \frac{\$1,160,000}{1 - \left(\frac{\$630}{\$2,350}\right)}$$

$$PEQ(A) = \$1,584,883.72$$

Luego lo dividimos entre el precio de venta y así calculamos las unidades:

$$\frac{\$1,584,883.72}{\$2,350} = 674 \text{ unidades}$$

Para el producto B: Tenemos que calcular el costo fijo ponderado, es decir $\$2,900,000 * 0.4 = 1,160,000$ dividido por $1 - (\text{Costo de venta unitario/Precio unitario})$

$$PEQ(B) = \frac{\$1,740,000}{1 - \left(\frac{\$1,180}{\$3,125}\right)}$$

$$PEQ(B) = \$2,795,629.82$$

Luego lo dividimos entre el precio de venta y así calculamos las unidades:

$$\frac{\$2,795,629.82}{\$3,125} = 895 \text{ unidades}$$

Finalmente, el punto de equilibrio de la empresa es $PEQ(A) + PEQ(B)$, es decir 1,569 unidades

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Ministerio de Economía, D.O. N1 90, Tomo N1 403, 20 de Mayo de 2014, *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Gobierno de El Salvador.
2. Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, D. O. N° 205, Tomo N° 413, 4 de Noviembre de 2016. *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del Sector Artesanal*, Decreto N° 509, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.
3. Ministerio de Economía, CONAMYPE, Mayo 2013. *Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Gobierno de El Salvador.
4. CONAMYPE, *Política Nacional de Emprendimiento*. Ministerio de Economía, 2014.
5. CONAMYPE, *Política Nacional Un Pueblo Un Producto*. 2016
6. <http://growthchampions.org/growth/economic-growth/>
7. <http://www.gemconsortium.org/>
8. Global Report 2017/18, © 2018 by the Global Entrepreneurship Research Association (GERA), ISBN-13: 978-1-939242-10-5
9. Milá de la Roca Giménez Simón Alberto. (2015, mayo 27). Emprender con conocimientos en finanzas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/emprender-con-conocimientos-en-finanzas/>
10. <https://www.gestiopolis.com/emprender-con-conocimientos-en-finanzas/>
11. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>
12. [https://es.wikipedia.org/wiki/Hipótesis_\(método_científico\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Hipótesis_(método_científico))
13. <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
14. CONAMYPE. (2015). Plan Estratégico de CONAMYPE 2015-2019 (Primera Edición). Recuperado de <http://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2010/10/Plan-Estratégico-de-CONAMYPE-2015-2019.pdf>
15. <https://www.webyempresas.com/punto-de-equilibrio-con-varios-productos/>

ANEXO

ANEXO 1

Encuesta de investigación:

1) ¿Cuál es su nivel escolar?

1° a 9° grado: ____ Bachillerato: ____ Profesional graduado: ____

2) ¿Posee algún conocimiento en finanzas?

Ninguno: ____ básico: ____ Intermedio: ____ Avanzado: ____

3) ¿Alguna vez ha asistido a algún curso en finanzas?

Si: ____ No: ____

4) ¿Posee alguna especialización en finanzas a nivel universitario?

Si: ____ No: ____

5) ¿Conoce alguno de los estados financieros siguientes?

Balance general: ____ Estado de resultados: ____ Estado de flujo de efectivo: ____

6) ¿Conoce algún índice financiero?, mencione algunos: _____

_____.

7) ¿Cree que el conocimiento en finanzas es vital para el desarrollo de su emprendimiento?

Si: ____ No: ____ Talvez: ____

8) ¿Qué espera recibir de CONAMYPE respecto al apoyo en temas financieros?

Apoyo contable: ____, Apoyo en estados financieros: ____, Apoyo en índices financieros: ____

9) ¿Su emprendimiento requiere buscar inversión de terceros?

Si: ____ No: ____

10) Si su emprendimiento requiere apoyo de inversionistas, ¿Sabe cómo preparar un perfil financiero tipo resumen ejecutivo para captar la atención de éstos?

Si: ____ No: ____