

DIRECCION DE DESARROLLO Y GESTIÓN LOCAL

**I CURSO INTERNACIONAL DE GESTION ESTRATEGICA
DEL DESARROLLO LOCAL**

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS
EMPRESARIALES PEQUEÑOS**
(Versión Preliminar)

SANTIAGO DE CHILE, DICIEMBRE DE 1998

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS
EMPRESARIALES PEQUEÑOS**
Carlos Muñoz Villalobos

INDICE

Página

Introducción	v
1. La pequeña empresa y su acceso al financiamiento en América Latina	1
1.1. La Pequeña Empresa en América Latina	1
a) Criterios de clasificación de las PYMES	1
b) Características de las unidades económicas pequeñas	2
c) Restricciones al financiamiento de las empresas pequeñas	2
c1) Costos de transacción	4
c2) Exigencia de garantías reales	5
d) Políticas de apoyo a la Pequeña Empresa	6
e) Alternativas de financiamiento para la Pequeña Empresa	8
1.2. Una mirada por América Latina. Evidencia empírica en determinados países	9
a) Chile	9
b) México	11
c) Costa Rica	12
d) Ecuador	12
e) Bolivia	14
2. Metodología para evaluar proyectos empresariales pequeños	15
2.1. Aspectos metodológicos	15
a) Beneficios de la metodología	15
b) Criterios utilizados	15
c) Alcances acerca de la herramienta	16
d) Método de trabajo	16
2.2. Desarrollo del diagnóstico	17
a) Inmersión con el empresario y su empresa	17
b) Análisis de la información	18
c) Notas relevantes sobre el SCORING	18
d) Factores seleccionados para un diagnóstico eficaz	20
2.3. Listado de Preguntas Abiertas	22
a) Capacidad Empresarial	22
b) Análisis del Mercado	22
c) Organización y Administración	24
2.4. Los registros en la Pequeña Empresa	25
a) La utilidad de los registros	25
b) Libros contables requeridos	26
c) Estados financieros	26
3. Instrumentos de evaluación	28
3.1. Sistema de diagnóstico rápido via scoring/ Presentación de la Solicitud de Negocios	28
a) Pauta de corrección de la solicitud de negocios	32

3.2.	Determinación del Potencial Empresarial	34
	a) Instrumento N° 1 Nivel de Eficiencia Intelectual y Logro de Independencia	34
	a1) Pauta de corrección instrumento N°1	37
	b) Instrumento N° 2 Escala de Internalidad	39
	b1) Pauta corrección instrumento N°2	41
	c) Instrumento N° 3 Detección de Conductas Empresariales	42
	c1) Pauta corrección instrumento N°3	43
	d) Obtención del Puntaje Final	43
3.3.	Cálculo de Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas del Empresario y su empresa	44
	a) Factor A: Producto/Demanda/Mercado	44
	b) Factor B: Gestión/Organización	47
	c) Factor C: Estructura de Financiamiento	49
	d) Factor D: Manejo Financiero de la Empresa	50
	e) Factor E: Liquidez y Solvencia Patrimonial Conjunta	52
3.4.	Determinación del financiamiento	53
	a) Capital de Trabajo	53
	b) Activos Fijos	53
	c) Financiamiento total para activo fijo y/o capital de trabajo asociado	53
	d) Máximo financiamiento sin Garantías	54
	d1) Créditos corto plazo	54
	d2) Financiamiento de largo plazo	54
3.5.	Otros criterios de decisión para la evaluación de proyectos	54
	a) Valor actual neto (VAN)	55
	b) Tasa interna de retorno (TIR)	55
	c) Período de Recuperación (PRI)	55

Anexos	56
Nº 1: Cálculo del Patrimonio Conjunto	57
Nº 2: Presupuesto de Caja.....	59
Nº3: Ingresos y Gastos Familiares	61
Nº4: Estado de Resultados	62
Bibliografía	63

INTRODUCCIÓN

El manual de evaluación de proyectos pequeños que a continuación se presenta se divide en tres partes.

Primero se abordan brevemente, las principales características que exhiben las pequeñas empresas en América Latina, los obstáculos que enfrentan a la hora de obtener financiamiento y la situación de este particular segmento de unidades productivas en algunos países de América Latina, luego de que se implementarán nuevas políticas de apoyo con el fin de tender a su afianzamiento. Todo ello, para situarnos en un escenario que de cuenta de la importancia de ampliar el acceso a financiamiento de la pequeña empresa y de contar con un método eficaz de evaluación de sus proyectos.

Una segunda parte, presenta y describe la metodología a utilizar para evaluar proyectos pequeños, adjuntando algunas recomendaciones de interés para el futuro evaluador, con el fin de que su diagnóstico de la empresa y /o empresario sea lo más completo y certero posible.

Por último, y en la tercera parte, se entregan las herramientas de diagnóstico a aplicar, tanto para calificar al empresario que postula a financiamiento, como para evaluar sus posibilidades de éxito. Incluso se describe un método que servirá para determinar el monto máximo a prestar a la empresa y/o empresario evaluado.

Entendiendo que en la evaluación de proyectos empresariales pequeños, el análisis del negocio en sí es muy importante, pero no suficiente para proyectar resultados exitosos, este manual tiene por objeto presentar un esquema de evaluación y selección de proyectos basado en el potencial empresarial de quién lo llevará a cabo. De allí, que se trata de identificar a los empresarios y proyectos que cuentan con el mayor potencial de éxito en el negocio, no importando incluso, si en la actualidad son o no empresarios.

1. LA PEQUEÑA EMPRESA Y SU ACCESO AL FINANCIAMIENTO EN AMÉRICA LATINA

1.1. LA PEQUEÑA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA

Con el fin de obtener un mayor crecimiento económico, superar la pobreza y avanzar hacia un sistema con mayor igualdad de oportunidades y equidad, las políticas de apoyo a las empresas de menor tamaño, surgen como una herramienta eficaz para la consecución de tales objetivos.

Ello, porque las pequeñas empresas juegan en cada economía un papel importante en lo que se relaciona con su aporte a la incubación de nuevos empresarios que se incorporan al proceso productivo, a la generación de empleo, a la mejor distribución del ingreso y a la desconcentración geográfica de la actividad económica.¹

Una experiencia relevante ha sido la de algunos países del Sudeste Asiático, en que las empresas de menor tamaño han jugado un papel decisivo en la expansión de las exportaciones. En Japón el 60% de las exportaciones de manufacturas se ha originado en pequeñas y medianas empresas y en Taiwan ese porcentaje ha alcanzado el 80%. Por otra parte, y por ser estas unidades, propiedad de familias de ingresos bajos y medios, constituyen un importante factor en lo relacionado con el estímulo del ahorro y la inversión familiar.

La situación en América Latina, sin embargo, es algo distante de lo que ha ocurrido en los países del Sudeste Asiático. Si bien la mayoría del espectro empresarial en la región está constituido por pequeñas y medianas empresas, éstas, en general, muestran serias falencias, puesto que aún cuando incluyen un vasto contingente de trabajadores por cuenta propia, producen bienes y servicios en muy pequeña escala, operan con tecnologías antiguas y exhiben bajos niveles de productividad.²

a) Criterios de clasificación de las PYMES

Aún cuando los criterios utilizados para clasificar empresas son diversos, entre los más comunes se cuentan el volumen de ventas anuales y el número de trabajadores con que cuenta la unidad productiva, puesto que es ésta la información más fácil de obtener.

Cuadro N° 1: Clasificación del tamaño de las empresas en Chile

Criterio	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
N° trabajadores	1 - 9	10 - 49	50 - 100	más de 100
Ventas anuales (Miles US \$)	< 205	205 -320	321 - 2.128	> 2.128

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

¹ Naciones Unidas (1996): Políticas de Financiamiento de las empresas de menor tamaño; páginas 3, 4 y 5.

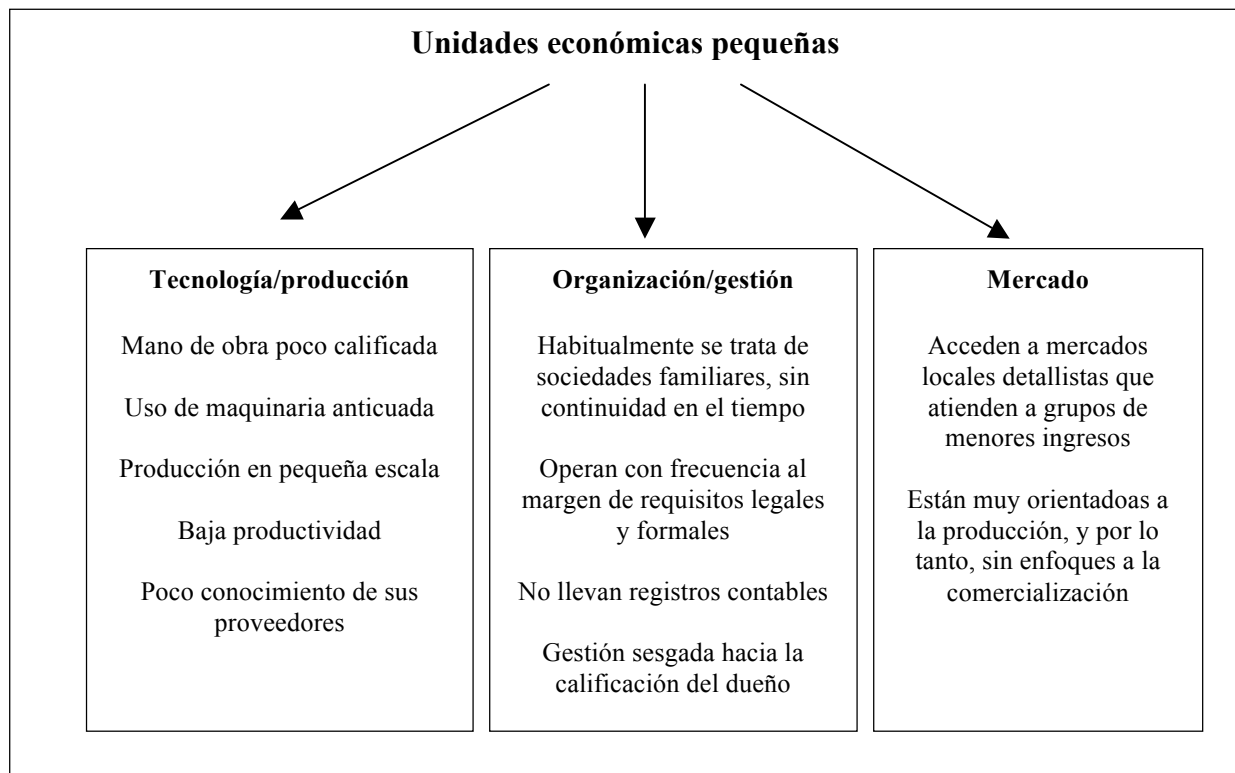
² Meller, Patricio y Muñoz, Oscar (1979): Pequeña industria y estructura productiva en América Latina.

Sin embargo, sea cual sea el criterio utilizado para determinar el tamaño de una unidad productiva, es claro que ello obedece a motivos analíticos y evaluativos que pesan a la hora de determinar sus posibilidades de acceder a alguna forma de financiamiento.

Pese a ello y, en principio, deberían tener acceso a él todos los empresarios y/o empresas que operan en pequeña escala, que cuentan con proyectos rentables y que tienen la intención de pagar sus deudas, sin importar el tamaño en que uno o más criterios clasifiquen a sus respectivas unidades económicas.

b) Características de las unidades económicas pequeñas

Definida una empresa como pequeña es posible advertir en ella elementos o aspectos que la conforman y, que se encuentran por tanto, en la mayoría de aquellas definidas como tales. En general, las micro y pequeñas empresas conforman la mayor parte del universo de unidades productivas, son las principales empleadoras de mano de obra y acusan un rezago importante en relación a las grandes empresas.

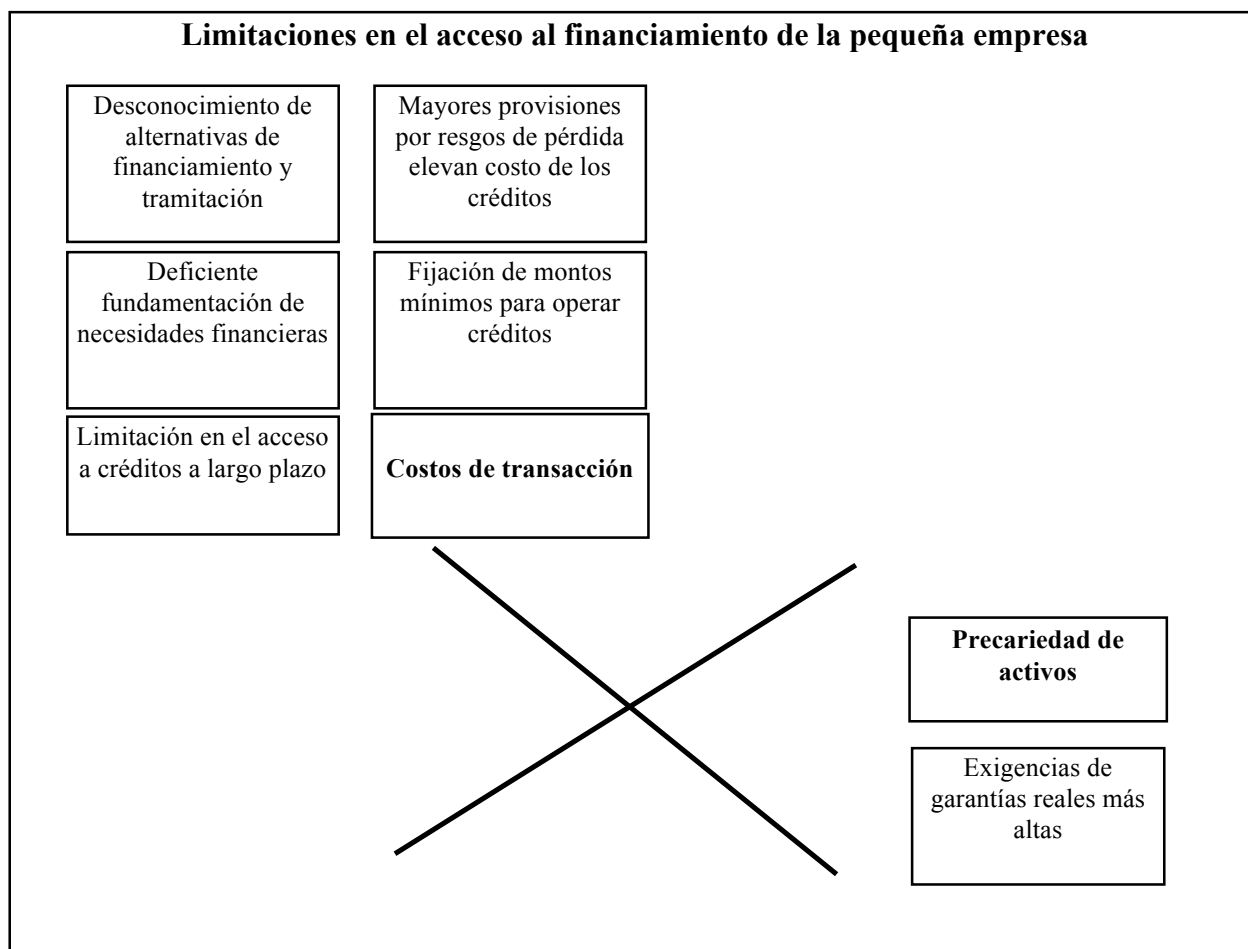


c) Restricciones al financiamiento de las empresas pequeñas

En general, las pequeñas empresas tienen una gran capacidad de adaptación frente a las necesidades cambiantes del mercado, pero por sus características se ven enfrentadas a dificultades que limitan su crecimiento como, por ejemplo, su acceso a financiamiento, tanto para capital de trabajo, como para proyectos de largo plazo.

Es así como diversos factores ligados al tamaño y al nivel cualitativo de desarrollo productivo y empresarial de las empresas, inciden decisivamente en el acceso y las condiciones de financiamiento ante los bancos y otras instituciones formales de crédito. Es más, en la medida en que disminuye el tamaño de las empresas y/o que su desarrollo acusa rezago, esos mismos factores discriminan en forma creciente a las pequeñas empresas hasta excluirlas por entero. Situación que se agudiza aún más para aquellos que desean emprender una actividad productiva pero que carecen de fortalezas patrimoniales.

Es así como el acceso de empresas y/o empresarios que operan en pequeña escala a los préstamos de los bancos está sujeto a dos requisitos generales: que las actividades productivas y/o los proyectos de inversión objeto de financiamiento sean rentables y con flujos de caja que configuren una adecuada capacidad de pago y que quienes accedan al crédito tengan antecedentes históricos de comportamiento crediticio que evidencien la intencionalidad de pago. Sin perjuicio de ello, la principal causa de segmentación en contra de la pequeña empresa se relaciona con la existencia de problemas e imperfecciones del mercado de capitales.³



Tal como se describen en el cuadro anterior, existen dos factores que limitan fuertemente el acceso de la pequeña empresa al mercado financiero:

³ Al respecto véase: Muñoz V., Carlos (1992): Acceso de la PYME al mercado financiero regional en Chile; páginas 54, 55 y 56.

- Los costos de transacción involucrados en su atención.
- La precariedad de sus activos, que impide la constitución de garantías reales suficientes.

c.1. Costos de transacción

Con respecto a los costos asociados a una transacción crediticia, se ha detectado que para la pequeña empresa existiría un costo alternativo por lo dificultoso que le resulta la comunicación y fundamentos de sus necesidades financieras, acompañado de una falta de conocimiento de las alternativas de financiamiento y su tramitación. A nivel de bancos, también se observa la fijación de montos mínimos para operar en créditos, que por lo menos, cubran sus costos marginales de curse y/o renovación, y en el caso de créditos con más de una cuota de pago, su costo de mantención mensual, lo que afecta especialmente a la microempresa.

Se argumenta, además, que por el mayor riesgo que implica operar con la micro y pequeña empresa, producto de lo precario de su información que impide evaluar la bondad del proyecto o de la empresa, la banca incurriría en costos adicionales por mayores provisiones por riesgo de pérdida y castigos, lo que inevitablemente eleva el costo del crédito hacia este sector. A ello se suma, que el costo asociado al seguimiento crediticio se incrementa para las firmas pequeñas.

Cuadro N° 2: Costos de transacción (% de colocación)

	INSTITUCIÓN 1		INSTITUCIÓN 2	
	Empresas grandes	PYME	Empresas grandes	PYME
Costos de administración (gastos de evaluar, conceder y recuperar crédito)	1,0 %	3,7 %	0,3 %	5,7 %
Costos de riesgo de pérdida (provisiones por riesgo de pérdida y castigo)	2,8 %	4,2 %	2,0 %	3,6 %
TOTAL	3,8 %	7,9 %	2,3 %	9,3 %

Fuente: Azócar, R. (1991): Caso chileno, para dos instituciones financieras; página 5.

Habitualmente, este mayor costo asociado para la pequeña empresa en que incurre la banca se ve compensado en los créditos de corto plazo, al cobrar tasas de interés en promedio superiores a los que opera hacia la gran empresa. En los créditos de largo plazo, el acceso de la micro y pequeña empresa no es muy usual, debido a la incertidumbre y mayor riesgo crediticio que genera la falta de continuidad como negocio en el tiempo, que no se compensa cobrando tasas de interés altas, que implican la exigencia de un mayor retorno esperado; de allí, que exista una fuerte discriminación en contra de la pequeña empresa como sujeto viable de créditos de largo plazo.

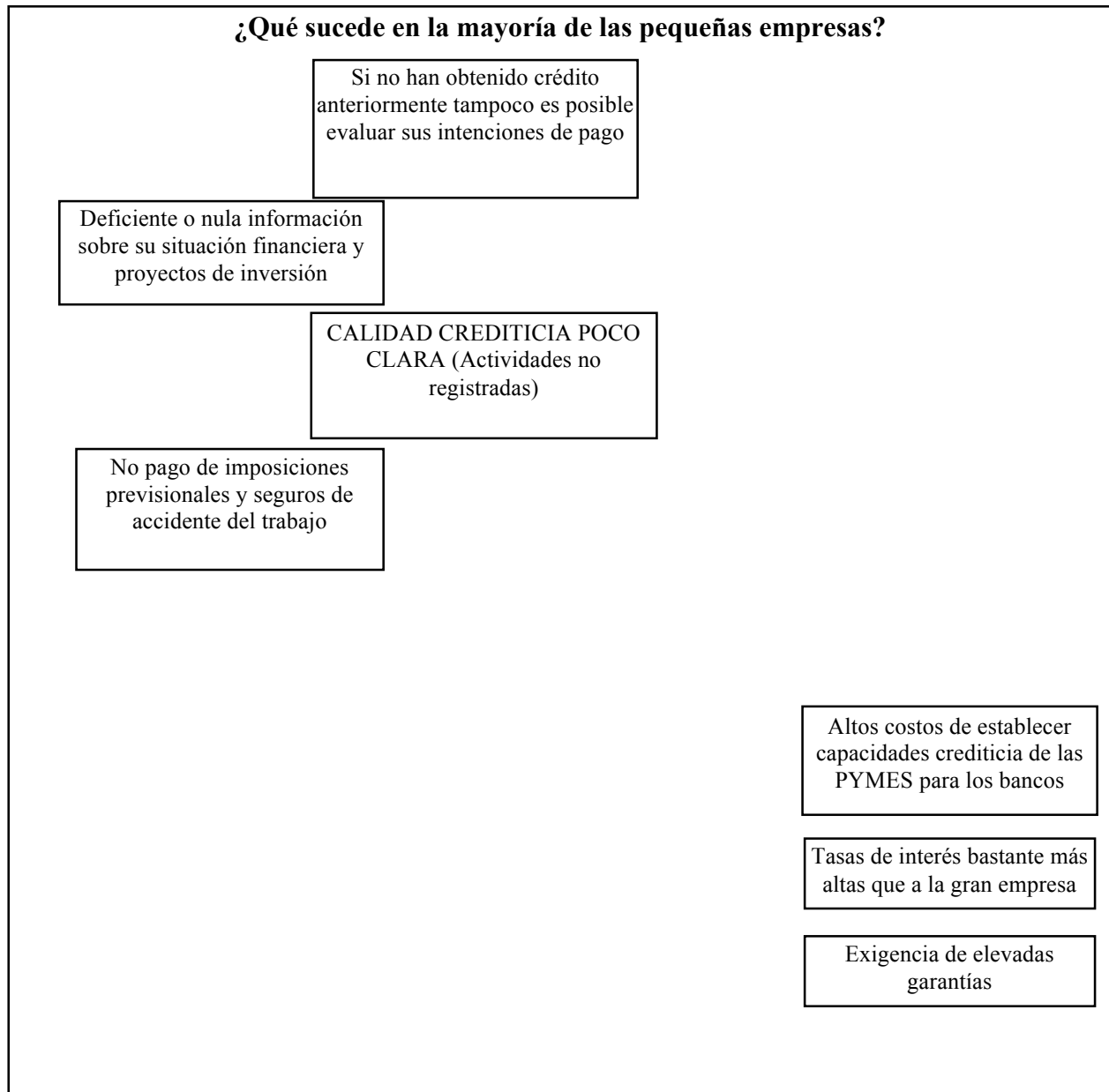
c.2. Exigencia de garantías reales

La falta de información estandarizada y completa respecto de la pequeña empresa y de su negocio, en especial, la dificultad de construir y presentar un flujo de ingresos y pagos, complica la evaluación de su riesgo y probabilidad de no pago del crédito. Debido a ello la banca para protegerse de la posibilidad de no pago y relajamiento del deudor, exige garantías reales, las que son porcentualmente más altas para la PYME que para la gran empresa. Esto lleva a que los créditos muchas veces se otorguen más por la solvencia patrimonial de la empresa –capacidad de respuesta en situaciones de no pago- que por los flujos del proyecto, provocando una distorsión en la asignación de los recursos.

Cuadro N° 3: Cobertura de la garantía exigida (% de casos)

	Empresas grandes	PYME
Sin garantía exigida	54 %	38 %
Garantía parcial	24 %	19 %
Garantía total	22%	43 %

Fuente: Muñoz V., Carlos (1992): Acceso al financiamiento de la PYME en Chile; página 56.



d) Políticas de apoyo a la Pequeña Empresa

Hasta comienzo de los años ochenta, las políticas de apoyo a la PYME en América Latina- denominadas tradicionales- enfatizaron la generación de empleo sobre la base del otorgamiento de créditos subsidiados a determinados sectores productivos, por parte de bancos o corporaciones públicas de desarrollo, mostrando en general magros resultados, en parte debido a lo limitado de los programas y recursos canalizados, alta morosidad, y a su poca capacidad para resolver las fallas del mercado.

Con los ajustes estructurales de las economías por la crisis financiera y recesión mundial de 1982-83, dichas políticas experimentaron una serie de modificaciones que buscan la aplicación

de enfoques integrales, que no sólo persiguen poner a disposición de las empresas de menor tamaño condiciones adecuadas de financiamiento, sino también brindar apoyo en lo que se refiere a tecnología y producción, organización y gerencia y acceso a nuevos mercados, incluyendo para ello los respectivos programas de capacitación y asistencia técnica.

Así, las nuevas políticas públicas de apoyo a las empresas de menor tamaño han avanzado en reconocer las oportunidades productivas de éstas en el contexto de economías de mercado abiertas al exterior, en un escenario donde la subcontratación de pequeñas empresas por las más grandes va en aumento (provisión de insumos y servicios).

Su principal objetivo ha sido otorgar igualdad de oportunidades, impulsando la creatividad e iniciativa empresarial, rectificando o compensando las diversas desventajas (tecnológicas, productivas, organizacionales, gerenciales, financieras, de comercialización y exportaciones) que enfrenta su puesta en marcha y posterior desarrollo.⁴

Respecto de las políticas de apoyo en el área específica del financiamiento, estas buscan igualar las oportunidades de las empresas de menor tamaño basándose en tres principios:

- Posibilitar un acceso al financiamiento amplio, oportuno y equitativo a toda persona que emprenda o que realice una actividad productiva en pequeña escala y que disponga de proyectos rentables, adecuados flujos de caja e intención de pagar sus deudas en los términos convenidos.
- Implementar una política de financiamiento en términos de un sistema compuesto por fondos, instituciones e instrumentos financieros que complementen los existentes en los mercados de crédito y capital, atendiendo a sus vacíos.
- Considerar las externalidades ligadas al surgimiento y expansión de pequeñas empresas, lo que traería como consecuencia la justificación de una política de incentivo para apoyarlas. Lo anterior explica que las nuevas políticas persigan, por ejemplo, trasladar responsabilidades por los riesgos de la puesta en marcha a fondos de capital de inversión, y por los riesgos de crédito a bancos de primer piso⁵ y, a seguros de créditos o fondos de garantía, así como, poner en marcha instituciones especializadas en financiamiento, capacitación y asistencia técnica de pequeñas empresas o asignar a los bancos de segundo piso -entes de fomento estatal- responsabilidades substanciales en el fondeo y diseño de programas de crédito, desarrollo de los mercados de crédito y capital y diseño y gestión de los subsidios.

e) **Alternativas de financiamiento para la Pequeña Empresa**

⁴ Naciones Unidas; op. Cit.

⁵ Los bancos de primer piso, son las instituciones comerciales especializadas que evalúan, conceden y recuperan el crédito, por tanto, asumen un riesgo crediticio. La banca de segundo piso, son los entes estatales que sólo otorgan líneas de financiamiento directamente a la Banca de Primer Piso, la que debe cancelar los préstamos; evitando el contacto entre el cliente final y el Estado, de tal forma, de no repetir los altos niveles de morosidad de los 80.

Si bien los bancos comerciales, en general, no presentan programas especiales orientados a la Pequeña Empresa -por lo que éstas deben someterse a las condiciones generales de créditos de corto plazo- sí canalizan algunos financiamientos de fomento de instituciones estatales.

Por otra parte, existe en la actualidad una serie de instrumentos de crédito, que en mayor o menor grado, se encuentran a disposición de la pequeña empresa, en los distintos países de América Latina. Ellos son:

- **Sistema de Leasing**

También llamado arrendamiento mercantil, consiste precisamente en el arrendamiento de un bien ya usado o nuevo para su utilización, pagando una cuota periódica y con la opción de compra al término del contrato. Entre otras ventajas este sistema permite financiar el 100% de la operación (todos los gastos están incluidos en las cuotas), incrementar la capacidad de endeudamiento, así como posibilita la obtención de beneficios tributarios.

- **Tarjeta de Crédito para la PYME**

Equivale a una línea de crédito rotativa otorgada por el banco o institución que emite la tarjeta y opera en forma similar a una tarjeta de consumo, posibilitando el acceso automático a préstamos hasta por un monto prefijado. Para que sea efectivo, sólo debiera permitir compras del giro.

- **Factoring Comercial**

Consiste en hacer efectivos los documentos por cobrar al entregarlos a una institución financiera que a cambio percibe a su favor un porcentaje del monto. Este sistema por tanto, permite al empresario acceder a fondos líquidos y ahorrarse las labores de cobranza.

- **Sistema de Aval y Garantía**

Permiten un mejor acceso al financiamiento bancario por parte de la pequeña empresa que no cuenta con activos suficientes para constituir garantías, pues actúan como fondos que comparten los riesgos de pérdida con las instituciones financieras que recurren a su aval.

- **Sociedades de capital de riesgo**

Estas son sociedades que participan en proyectos o empresas innovadoras como socios minoritarios (hasta un 49% y por un tiempo limitado) en las ganancias como en el riesgo involucrado en las inversiones que apoya. De haber ganancias, una parte es repartida como dividendos entre los accionistas y otra parte pasa a formar parte de los fondos para financiar nuevos proyectos. Es un sistema de reciente difusión en América Latina por tanto, tiene un potencial de crecimiento en el mercado, pues hasta el momento los montos que operan son mayores a US\$1.500.000, siendo poco accesible a la pequeña empresa; por tanto, el desafío es crear Fondos de Capital de Riesgo para Empresas Pequeñas, los cuales deben tener como requisito su transformación en sociedades anónimas.

Aún cuando la existencia de este tipo de instrumentos ha ayudado a mejorar el acceso a financiamiento de la pequeña empresa, las nuevas políticas no han avanzado lo suficiente en cuanto a desarrollar incentivos que rectifiquen las debilidades que presentan las pequeñas empresas en su relación con los mercados financieros (acceso, capacitación, asistencia técnica y

financiera), como tampoco han dado suficiente cabida a bonificaciones para quienes desean iniciar una actividad empresarial en pequeña escala, ni se ha experimentado con subsidios al ahorro previo con esta finalidad específica –sistema similar a la compra de vivienda, con ahorro voluntario y subsidio para la compra de sitio y/o construcción-.

Además de ello, también se advierten falencias en cuanto a lograr que los bancos de primer piso orienten fondos con miras a ampliar el acceso a financiamiento de la pequeña empresa y en cuanto a contemplar suficientes y eficaces alternativas para cubrir los riesgos de crédito de estas empresas ante las instituciones financieras, tales como seguros de créditos, fondos de garantía y/o grupos solidarios de crédito (avalía mutua por parte de los integrantes a los préstamos que les son conferidos).

Avanzar en dichos aspectos, con miras a ampliar el acceso de las empresas de menor tamaño al financiamiento, es tan deseable como el contemplar en los Bancos Comerciales Múltiples, la creación de plataformas comerciales especializadas en unidades de menor tamaño y, potenciar aún más, la agremiación de pequeños empresarios por ramas de actividad o por áreas geográficas puesto que así se tornarían más fáciles y efectivos los intentos por difundir y canalizar los instrumentos de apoyo a los pequeños empresarios.

En suma, en América Latina se requiere para la ampliación del mercado crediticio de las pequeñas empresas, la puesta en marcha de un sistema integral de financiamiento, y no la implantación de instrumentos aislados, como ocurrió en décadas pasadas.

1.2. UNA MIRADA POR AMÉRICA LATINA. EVIDENCIA EMPÍRICA EN DETERMINADOS PAÍSES (DIFERENTES ASPECTOS ABORDADOS)

a) Chile

Las nuevas políticas de fomento a la PYME están orientadas a que la Banca Privada evalúe y otorgue préstamos y considera los siguientes instrumentos:

- **Créditos de fomento de largo plazo.**
Son canalizados a través de la Banca Comercial y Compañías de Leasing. La distribución de créditos por parte de estos dos tipos de entidades y por segmento empresarial fue la siguiente en el periodo 1990 - Junio 1994:

Cuadro N° 5: Distribución según tamaño de empresa

Segmentos	Leasing		Bancos
	N° de empresa %	Monto %	Monto
Gran empresas	49,4%	62,7 %	63,6
Medianas	9,9 %	9,1 %	1,6 %
Pequeñas	26,3 %	14,6 %	19,4
Microempresas	5,6 %	2,9 %	1,7
Total	N° 2.892	100 %	100 %

Fuente: Administración de Préstamos, CORFO

- **Subvención a la Asistencia Crediticia (SUAF-CORFO).**

Esta contempla el apoyo para la contratación de un consultor quien recopila y estandariza la información financiera para ser presentada a la banca o compañías de leasing. Las debilidades que presenta este instrumento, sin embargo, dicen relación con el bajo control sobre la calidad de las consultorías y el hecho no menor de que la banca no delega en terceros la evaluación de riesgo a la hora de otorgar un préstamo.

Hasta 1994, el programa había apoyado créditos a 353 empresas con más de 1 año de operación y 118 empresas sin historia. Se han contratado 280 consultores con un promedio de 3,7 consultorías por cada uno. La institución que más crédito ha otorgado por este programa ha sido el Banco del Estado de Chile.

- **Cupones de bonificación de primas de seguros de créditos (CUBOS).**

Es una cobertura parcial de seguro por no pago del crédito, mediante el cual la Corporación de Fomento (CORFO) subsidia el valor de las primas de seguro de crédito de operaciones de pequeñas empresas y, es por tanto, una forma de resolver el problema de falta de garantías reales por parte de la PYME.

Uno de los problemas de este sistema es que los bancos deben evaluar igual el riesgo crediticio. Es más, resultados parciales de la aplicación de estos instrumentos muestran que desde su creación hasta 1998, sólo 1.747 empresas habían utilizado el sistema lo que implica un total de US\$1.000.000 aproximadamente por concepto de primas pagadas que se distribuyeron a nivel país de la siguiente forma:

Regiones	Distribución
Metropolitana	59,4 %
Del Bio-Bio	15,0 %
De Valparaíso	4,7 %

- **Tarjeta de crédito para la producción.**

Un banco comercial implementó este producto en conjunto con SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica, filial CORFO). En 1992 -Septiembre a Diciembre- se habían colocado 2.000 tarjetas y su crecimiento posterior ha sido bastante lento.

- **Líneas de financiamiento FONTEC.**

El Fondo de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC) es un fondo concursable al que pueden postular proyectos de investigación y desarrollo en el ámbito tecnológico y productivo. Entre los años 1995 y 1997 fueron financiados un total de 542 proyectos con un aporte que varía entre el 20 y el 50% del costo total de cada uno de ellos. El restante de la inversión es financiado por la propia empresa que lo postula.

Uno de los bancos privados que ha logrado posicionarse en el segmento de Microempresarios, es el Banco del Desarrollo. Según un estudio empírico realizado a 320 microempresarios del Gran Santiago y Valparaíso –clientes de ese banco-, el 77% de ellos encuentra que el acceso a créditos fue muy positivo para la mejoría de la empresa; en el 65% de los casos sus clientes aumentaron a la par con las ventas y utilidades; y el 69% tiene nuevos planes para su empresa: ampliación del negocio, diversificación del rubro y compra de maquinarias. El impacto positivo del crédito, puede verse también en la generación de nuevos empleos, que de acuerdo a la muestra, significó un nuevo empleo cada 5,8 créditos otorgados, con un mejoramiento de las remuneraciones del personal no familiar; todos estos elementos han conjugado para que un 79% de los microempresarios entrevistados tenga planes de solicitar otro crédito en el mediano y corto plazo.⁶

b) México ⁷

A fines de la década de los 80 y comienzos de los 90, uno de los bancos de desarrollo pioneros en América Latina, Nacional Financiera (NAFIN), se transforma en banca de segundo piso, eliminando los subsidios crediticios, no discriminando por sectores económicos y absorbiendo los distintos tipos de Fondos de Garantías existentes.

NAFIN realiza operaciones de descuento a la banca comercial como una institución fiduciaria, facilitando recursos de largo plazo al sistema financiero, otorgando avales y garantías y realizando aportes accionarios a empresas. La operatoria del sistema de garantías es la siguiente: NAFIN otorga una línea de crédito al INTERMEDIARIO FINANCIERO, quien presta los recursos, garantizado por una EMPRESA DE AFIANZAMIENTO, quien le cobra al CLIENTE en caso de no pago.

NAFIN garantiza hasta un 50% del crédito, cobrando una tabla de deducible sobre el saldo insoluto de entre un 20 a un 50% a la empresa afianzadora. Este sistema constituye un incentivo para realizar un buen análisis y control crediticio.

Actualmente NAFIN maneja los siguientes fondos:

- Fondo de garantía y fomento industria mediana y pequeña (FOAGAIN).
- Fondo nacional estudios y proyectos (FONEP).
- Fomento de parques industriales (FIDEIN).
- Fondo de equipamiento industrial (FONEI).
- Fondo fomento industrial (FOMIN) Capital de riesgo.
- Programa microindustria informal (PROMICRO).

⁶ TIME (1995): “Impacto de crédito en Microempresarios”

⁷ Lopez Espinosa, Mario (1994): El financiamiento de la pequeña y mediana empresa en México.

c) **Costa Rica**⁸

Al igual que la mayoría de los países de América Latina, su experiencia en materia crediticia con tasas subsidiadas para la PYME fue negativa, dado los altos niveles de morosidad que registró el sistema, lo que implicó fuertes programas de ajuste estructural. Actualmente, las instituciones crediticias buscaron especializarse en nichos de mercado, siendo su rol en determinados segmentos dominante, activo, reducido y/o limitado. Los préstamos bancarios no son la principal fuente de financiamiento para la PYME, en especial a mediano y largo plazo. Ver siguiente cuadro

Sector	Pre-ajuste estructural		Post-ajuste estructural	
	Acción	Segmento	Acción	Segmento
FINANCIERO Estatal Privado	Dominante Reducido	Peq. Empresario Med. Empresario Med. Empresario	Reducido activo*	Peq. Empresario Med. Empresario
NO FINANCIERO Fundaciones	Activo	Peq. Empresario Microempresario	Activo	Peq. Empresario Microempresario
Org. Privadas y ONG	Activo y limitado	Peq. Empresario	Dominante	Med. Empresario Peq. Empresario Microempresario
Gremios y cooperativas	Activo	Sector Específico	Dominante	Sector Específico

* FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina), una ONG que ha puesto en marcha programas de apoyo a la micro y pequeña en diversos países y también en Costa Rica, garantiza hasta un 50% del monto crediticio.

d) **Ecuador**⁹

El sistema de apoyo a la pequeña empresa en este país a 1994, está compuesto por 33 bancos y más de 100 financieras; que en su relación con la pequeña empresa presentan falencias como el atender a las unidades pequeñas desde una Plataforma de Banca de Personas -por lo que existe una falta de preparación y motivación para atender al sector- y el que un 70% de los préstamos otorgados son de corto plazo.

Por ello, para la pequeña empresa, sigue siendo más importante el crédito que le otorgan sus proveedores, aún cuando existe una serie de nuevos instrumentos puestos en práctica con el fin de abordar el sector.

- **Tarjeta crédito producción.**

Producto de un convenio entre la Cámara Pequeña Industria de Pichincha y FILABANCO, se implementó una línea de crédito rotativa por tarjeta para permitir la adquisición de insumos y

⁸ Camacho, Arnoldo (1994): La experiencia en el financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica.

⁹ Lanusse José, Hidalgo Roberto, y Córdova Soledad (1995): Financiamiento de las unidades económicas de pequeña escala en Ecuador.

materias primas de proveedores adscritos. Sin embargo, sus resultados han sido muy pobres. En un año se colocaron sólo 31 tarjetas con una alta morosidad por lo que se eliminó.

- **Factoring.**
Tiene un alto costo de utilización, por tanto, se usa sólo cuando no hay otras alternativas de financiamiento a corto plazo.
- **Leasing.**
Maneja tasas más altas que los bancos operando incluso con garantías adicionales.
- **Cooperativas de ahorro y crédito.**
Canalizan créditos de corto y largo plazo, siendo la exigencia de garantías y requisitos menor a las del sistema bancario. A 1995 habían canalizado cerca de US\$ 18.000.000 en préstamos, monto del cual, el 40% fue otorgado a pequeños empresarios y el 38% a microempresarios.
- **Sistema nacional de garantía recíproca.**
Este sistema está compuesto por dos subsistemas, la Corporación de Retrogarantía, que garantiza las operaciones de crédito aprobadas a su vez por las Corporaciones de Garantía Recíproca que están compuestas por afiliados de organizaciones gremiales, provinciales o sectoriales.

En la actualidad existen 10 de ellas operando y sus funciones son afianzar a las pequeñas empresas y brindarles asistencia técnica. Además cada Corporación puede garantizar hasta un máximo total de 11 veces su capital propio. Su operatoria es la siguiente: Corporación otorga una avalía al Banco, siendo esta última la que canaliza los préstamos al Cliente.

Una de las mayores corporaciones es CORPOMICRO, formada por las principales ONGs, quienes les transfieren pagarés, hipotecas y otros. Sus resultados en 1994 fueron los siguientes:

Monto garantizado	US\$ 1.097.363	
Nº Créditos	1.240	
Monto Promedio	US\$ 985	
Plazo Garantía	12 meses: 52%	6 meses: 24%
Destino	Comercio	

Algunas ONGs mantienen un Fondo de Garantía con determinadas instituciones bancarias. Esta opera entregando la ONG un depósito a plazo en garantía al Banco, quien otorga una línea de financiamiento a las empresas adscritas hasta un total de 3 veces el monto del depósito -que deberá ser repartido entre los sujetos de crédito-. La ONG cobra una comisión de entre un 1 a 2% anual sobre el monto, pero su acción es limitada.

e) **Bolivia**¹⁰

¹⁰ Casanovas Roberto y MacLean Jorge (1995): Acceso de la pequeña y microempresa al sistema financiero en Bolivia.

Es uno de los pocos países en América Latina, donde se ha desarrollado una experiencia piloto de Banca Especializada en Micro y Pequeñas Empresas, con el nacimiento en 1992 del Banco Solidario de Bolivia (BANCOSOL), aunque este otorga sólo créditos para capital de trabajo.

El sistema boliviano se caracteriza , sin embargo, por su poca confianza en la viabilidad de las pequeñas empresas, las cuales presentan una baja escala en sus operaciones, además de carencias de garantías. De hecho, las garantías son difíciles de ejecutar por la debilidad del sistema judicial, impidiendo incluso operar con prendas sobre maquinarias y equipos. Las operaciones por montos menores a US\$ 5.000 no son atendidas por la Banca Comercial y ONGs, siendo requisito para operar además un año de permanencia corrida en la actividad.

BANCOSOL es la transformación de una ONG en Banco: PRODEM (Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa), operando a través de Grupos Solidarios de Riesgo Crediticio. Un 99% de la cartera se encuentra resguardada con garantías personales, y su destino mayoritario es el sector comercio, con un 75% de los créditos. Este banco especializado cobra más caro que el promedio del sistema financiero boliviano, en gran parte, a sus altos costos de transacción, los que el sector comercio puede sobrellevar debido a su rápida rotación de capital. Pese a ello y a sus falencias, la existencia de BANCOSOL permite a los pequeños empresarios el acceso al sistema financiero.

Cuadro N° 6: Costos de operación

Institución	Tasas Moneda Nacional	Cartera por Oficial de Crédito	Cartera Vencida (% coloc.)	Solvencia Créditos Morosos (% Patrimonio)	Eficiencia Administrativa Costos Administración (% Monto Créditos)
Banco 1		1.328			
Banco 2		5.694			
BANCOSOL	48 %	158,3	7,6 %	33,3 %	2,6 %
Sistema	31 %		7,3 %	81,9 %	9,5 %

Realizando un análisis a la situación de la Pequeña empresa y su acceso al financiamiento en América Latina, se presenta a continuación un método eficaz de evaluación de empresas y sus proyectos.

2. METODOLOGÍA PARA EVALUAR PROYECTOS EMPRESARIALES PEQUEÑOS

2.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La aplicación del instrumento que a continuación se presenta busca:

- Calificar a la empresa y su empresario(a), a través de la detección de sus fortalezas y debilidades.
- Evaluar su riesgo crediticio, mediante la valoración de diversas áreas del negocio y su gestión.
- Focalizar la asistencia técnico-crediticia, con el fin de potenciar sus áreas débiles.
- Lograr economías de escala en la atención y evaluación del Pequeño Empresario, que permitan disminuir el costo de evaluar, conceder y recuperar créditos, en relación a empresas más grandes.

Por otra parte, la metodología a utilizar incorpora una Lista de Chequeo a diversos aspectos de la empresa y su gestor; basado en:

- Un sistema de Diagnóstico Rápido, que entrega PUNTUACIÓN POR FACTOR EVALUADO.
- Una clasificación crediticia, que permitirá determinar el monto máximo a prestar tanto para inversión como capital de trabajo.
- La posibilidad que las ponderaciones y las preguntas pueden ir siendo mejoradas de acuerdo a la realidad de las empresas que se evalúan.

a) Beneficios de la metodología

Aplicar una herramienta de análisis y valoración, basado en puntuaciones, reporta los siguientes beneficios:

- Valora factores estimados relevantes en la evaluación del negocio y/o proyecto.
- Permite ponderar las diferentes áreas del negocio, tanto cualitativas como cuantitativas.
- Ordena la información y asigna un grado de calidad de manera sistemática.
- Entrega una visión en detalle del gestor y de la empresa.
- Facilita la toma de decisiones crediticias y de asistencia técnica.
- Permite una actualización periódica de la información y, por ende, de sus decisiones.

b) Criterios utilizados

En el diseño del presente instrumento para la evaluación de proyectos empresariales pequeños se consideraron los siguientes criterios:

- La necesidad de contar con información relevante en el mínimo de tiempo.

- Requerir información que pueda ser extraída de la conversación con el empresario o líderes.
- Necesidad de detectar falencias, que de atacarse, podrían mejorar el negocio.

c) Alcances acerca de la herramienta

Este método centra su esfuerzo en la obtención de una gran cantidad de información *relevante* en poco tiempo, que permita formarse una opinión certera para tomar una decisión de apoyo en los proyectos empresariales de Pequeñas Empresas y/o focalizar el esfuerzo ante la existencia de determinadas falencias que atenten contra el éxito del negocio.

Aunque el método está diseñado para que cualquier profesional pueda aplicarle realizando un entrenamiento básico en las técnicas de aplicación, es innegable que la experiencia del que lo aplica influirá en las conclusiones.

Asimismo, se hace notar que la utilización de sistemas de puntuación, permite la creación de plataformas sencillas de evaluación por computación, que entregan un informe preciso sobre las fortalezas y debilidades del negocio y su gestor en forma cuantitativa.

Cabe destacar también, que esta metodología cumple -para la entidad que realiza las evaluaciones- en disminuir los costos de atención al Pequeño Empresario, al tener plantillas estándar que arrojan economías de escala; en otras palabras, se torna RENTABLE atender a este importante segmento empresarial.

Por último, es importante señalar que como resultado del trabajo de evaluación mediante el instrumento que se presenta, es posible detectar problemas financieros, de comercialización y/o de organización y gestión; todos aspectos que indican -la experiencia en financiamiento a empresas así lo demuestra- que cualquier esfuerzo que se haga por desarrollar el negocio proporcionando más recursos no será exitoso, pues será absorbido por este verdadero "hoyo negro".

d) Método de trabajo

Los pasos que es necesario dar para confeccionar un buen diagnóstico son:

- Conocer la Visión del Empresario.
- Determinar el Patrimonio y Capacidad de Pago de la empresa.
- Determinar el Monto a prestar.

El siguiente cuadro esquematiza estos pasos y el procedimiento operacional para llevarlos a cabo. El tiempo de trabajo efectivo, dependiendo de la disponibilidad de información de la empresa y de la práctica del evaluador, debiera ser de aproximadamente cuatro horas.

Pasos	Que hacer	Lugar	Herramienta	Resultado
Determinar la visión del empresario y su negocio	Levantamiento de información relevante	Empresa	Lista de chequeo	Listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidad del negocio y empresario
Evaluación	Pensar y usar el sentido común	Ente que evalúa	Confección del Diagnóstico	Diagnóstico estándar
Decisión Crediticia	Revisar antecedentes financieros, mercado y otros de interés para la evaluación			

“No debe olvidarse nunca, que esta es una herramienta de decisión crediticia, por tanto, es vital la experiencia del evaluador que lo aplica, a la hora de formarse una opinión certera del empresario y su empresa, en el menor tiempo posible”

2.2. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

a) Inmersión con el empresario y su empresa

Esta parte del diagnóstico es vital, pues es el empresario quien probablemente entregará la información más relevante sobre su empresa y/o proyecto y el mercado. Aquí se aplica una serie de encuestas y evaluación de factores predeterminados, que será completada por el evaluador con la información que obtenta luego de realizar una serie de preguntas contenidas en cuestionarios especialmente diseñados o en preguntas abiertas al empresario, que se inician:

1. Con la Solicitud de Negocios, que incorpora una serie de factores evaluativos, de los cuales surge una pre-selección del empresario. A lo menos, se debe obtener un 60% de la puntuación máxima total.
2. Los postulantes que superen esta etapa de pre-selección, se deberán someter a tres encuestas de instrumental psicológico, destinados a medir en profundidad el potencial empresarial del candidato: búsqueda de oportunidades, motivación de logro, exigencia de resultados, eficiencia intelectual. Los que indiquen un 60% o más de probabilidad de éxito, pasan a la etapa siguiente.
3. En ésta, se miden las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio y del empresario, que se detectan a través de una variedad de preguntas abiertas dirigidas al empresario. Con la Lista de Chequeo ya completa, el evaluador podrá calificar las respuestas y otorgar la respectiva valoración y puntuación en el Sistema de Scoring.

Para realizar este diagnóstico es preciso efectuar una visita en terreno, entrevistando al empresario, gerentes y pasado de la empresa. Es importante crear un ambiente relajado y empático para llevar a cabo con tranquilidad esta parte del trabajo y recordar *que las más de las veces, el empresario es el que mejor conoce del negocio y su mercado.*

Las preguntas se centrarán en su trayectoria como empresario, la empresa, su producto(s) estrella(s) y el mercado, de manera indistinta. Se debe tener especial cuidado en no realizar la entrevista con grabadora, aunque sí tomando los apuntes necesarios para el informe.

Es clave escuchar y facilitar el trabajo no dando la opinión experta ni tomando partido, como también promover un clima de confianza, pues sin ella las personas con frecuencia, no dicen lo que piensan o distorsionan los problemas y oportunidades reales.

b) Análisis de la información

Posteriormente al levantamiento de información se requiere una labor de análisis y procesamiento de la misma para completar la Lista de Chequeo. Con el esquema de puntuación, se deben revisar los factores de análisis que se presentan más adelante y seleccionar el puntaje respectivo, en función de la entrevista y otros antecedentes recopilados para tal efecto.

Una vez realizado el diagnóstico con el instrumento Lista de Chequeo, se podrán obtener resultados parciales por factor evaluado, que permitirán conocer las fortalezas y debilidades del empresario y su proyecto, como también las oportunidades y amenazas del mercado; lo que permitirá su posterior asistencia técnica, de ser necesario.

Factor A:	Producto/Demanda/Mercado
Factor B:	Capacidad empresarial: Gestión/organización
Factor C:	Estructura de financiamiento
Factor D:	Manejo financiero de la empresa
Factor E:	Capacidad de pago y solvencia patrimonial

De acuerdo al puntaje obtenido, sumado el total de todos los factores, los rangos de evaluación son los siguientes:

Puntaje	Categoría empresario	% de recuperabilidad
297 - 232 puntos	Crédito riesgo normal	100% recuperabilidad
231 - 179 puntos	Crédito de riesgo potencial superior al normal	Pérdida estimada inferior al 5%
178 - 119 puntos	Crédito con pérdidas esperadas	Pérdida estimada entre 5 y 39%
118 - 85 puntos	Crédito con pérdidas esperadas significativas	Pérdida estimada entre 20 y 79%
84 - 33 puntos	Crédito con difícil recuperación	Pérdida estimada entre 80 y 100%

c) Notas relevantes sobre el SCORING

Filtros de rechazo automático:

Mercado: Atendidas las razones, en términos de mercados de interés que atiendan cada una de las instituciones crediticias, resulta básico condicionar la evaluación total del potencial cliente de crédito, al puntaje obtenido en el FACTOR A: PRODUCTO/DEMANDA/MERCADO, calificado en los términos que siguen:

Puntaje	Calificación	Comentario
81 a 49 puntos	Normal	Evaluación de su situación global satisfactoria.

		Satisface los requerimientos de conocimiento global del mercado al que postula ingresar.
48 a 33 puntos	Condicionado	Sujeto al criterio del Comité Evaluador si califica su presentación, de modo de continuar con la evaluación.
9 a 32 puntos	Rechazado	No es factible de operar, pues no alcanza el 40% de la evaluación del Factor A. Es de riesgo alto porque desconoce el mercado al cual pretende entrar. Significa por tanto RECHAZO INMEDIATO , sin continuar la evaluación.

Moralidad: En términos absolutos, no resultan sujetos de crédito empresas y/o personas que registren antecedentes negativos de cumplimiento en el sistema financiero, comercial, laboral o tributario. Para determinar estos antecedentes se recomienda completar el siguiente cuadro:

Cuadro N°7: Normativa de carácter

Descripción	Empresa		Socio 1		Socio 2	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Protestos vigentes						
Protestos históricos en los últimos 12 meses						
Más de 3 protestos históricos en los últimos 12 meses						
Más de 10 protestos en total						
Deudas directas o indirectas morosas, vencidas o castigadas						
Más de 2 informes de deudas morosas en los últimos 12 meses						
Deudas direc. O indirec. vencidas o castigadas en los últimos 12 meses						
Deudas direc. O indirec. morosas, ven. O castig. En el sist. Financiero						
Más de cuatro instituciones financieras						
Morosidad en el sistema financiero consolidado						
Impedido de abrir cuentas corrientes						
Infracciones laborales y/o tributarias						

Superada la fase de Mercado y Moralidad en la parte inicial de la evaluación, el sistema de puntuación nos entrega una base racional de calificación del potencial sujeto de crédito.

Clasificados en Categoría A y B	Sujetos de Crédito. Proyectos aprobable según condiciones de plazo y fuente de pago.
Clasificados en Categoría -B	Sujeto a discrecionalidad. Propuesta de negocio, posible de evaluar en vista de antecedentes adicionales.
Clasificados en Categoría C y D	Se rechazan

Es importante, que las conclusiones que arroje el informe sean conocidos por el cliente, pues de esta forma se podrán consensuar acciones futuras que permitan superar las debilidades -si existen- de tal forma, que la postulación a financiamiento sea una verdadera palanca de desarrollo, y no la causa de nuevos problemas.

Por otra parte, es necesario complementar la información extraída, con informes de mercado, características de los productos, análisis patrimonial y de capacidad de pago; lo que permitirá

tomar una decisión correcta en cuánto al destino de los recursos financieros, así como la recuperación en el tiempo de los mismos.

d) Factores seleccionados para un diagnóstico eficaz

A continuación se exponen distintos factores de selección, considerados por su relación con la capacidad empresarial y la probabilidad de emprender en forma exitosa nuevos proyectos de negocios.

- **Edad:** Se ha determinado que la edad es un factor empresarial muy importante porque, sobre o bajo cierta edad, el ánimo de crear una empresa propia es precario o no existe del todo. Personas mayores de 50 años no aparecen como candidatos interesantes porque para entonces han desarrollado hábitos y conductas que disminuyen su disposición a asumir riesgos y alterar sus patrones de vida.
- **Situación Familiar:** El estado civil de un solicitante no es importante por sí solo; no obstante, sí es indicio del nivel de estabilidad de la vida del individuo. Los hijos también sirven de incentivo para alcanzar mayor éxito empresarial a fin de poder proveer un mejor futuro para su familia. El número de hijos puede no ser tan importante como factor de éxito.
- **Educación:** No existen requisitos educativos para poder crear una empresa propia. Sin embargo, un cierto número de años de educación técnica o superior aparecen como asociados con la posibilidad de tener éxito en un determinado negocio.
- **Contacto con Experiencias Empresariales:** La familia transfiere los valores y actitudes que promueven o desaniman un comportamiento empresarial en las personas. El entrar en contacto a temprana edad con un comportamiento y ambiente empresarial en la familia es un elemento muy importante en la capacitación del empresario.
- **Migración:** Los inmigrantes -en comparación con otros grupos sociales- cuentan con una mayor participación en la comunidad empresarial. Existe toda una gama de explicaciones de este fenómeno que van desde que el inmigrante encuentra limitaciones para incorporarse a las carreras tradicionales en su tierra adoptiva, hasta que un mayor grado de libertad para asumir riesgos les anima a enfrentarse a áreas diferentes a las que se encontraban restringidos a desempeñar en sus pueblos o comunidades nativas.
- **Jerarquía familiar:** Este factor se basa en información recopilada en Estados Unidos que señala que el hijo mayor de la familia tiende, en mayor porcentaje, a crear su propia empresa. Esto puede deberse a que el primogénito(a) por lo general manifiesta un alto grado de éxito y tiende a recibir más atención e inversión de la familia.
- **Índice de Viajes:** El empresario tiende a ser cosmopolita y viaja más que el resto de la población. Las personas que permanecen en sus comunidades no se ven expuestas a nuevos productos y mercados que pueden contribuir a su carrera y éxito como negociante. Los viajes constituyen el medio por excelencia para adquirir nuevas experiencias y conocimientos. Por ejemplo, muchas ideas comerciales no son más que imitaciones de ideas

puestas en práctica por otras empresas. Un individuo puede encontrar un producto o servicio en determinado lugar y decidir que puede ser transferido a su propio mercado exitosamente.

- **Capacitación y Experiencia Laboral:** Aquellas personas que no se han visto expuestas al mundo de los negocios antes de crear su propia empresa tienen una menor probabilidad de éxito que aquellos que sí han tenido esa experiencia. La falta de experiencia no sólo reduce la probabilidad de éxito como empresario, sino también reduce las posibilidades de conseguir financiamiento en una institución financiera para su proyecto, más aún, cuando es un negocio nuevo que no cuenta con antecedentes comerciales. Sin embargo, algunos años de experiencia laboral y/o empresarial de su gestor, son un buen antecedente.
- **Motivación:** Cuando se le pregunta a una persona por qué no crea una empresa propia, los que no cuentan con una disposición empresarial a menudo responden "por falta de dinero". Por otro lado, quien tiene capacidad empresarial tiende a designar la motivación como el elemento más importante para el éxito en una empresa. Si bien el dinero es un aspecto necesario en el establecimiento de un negocio, es también la excusa que más se acepta entre las personas que no cuentan con la motivación necesaria para crear una empresa. Incluso hay empresarios con negocios establecidos que se valen de la excusa de *falta de dinero o falta de acceso a líneas de crédito* para justificar muchas de sus deficiencias.
- **Importancia de oportunidad sobre seguridad:** Las personas que no tienen empresas propias generalmente prefieren gozar de la certeza y seguridad que les ofrece un empleo, mientras que el empresario generalmente prefiere contar con oportunidades en un trabajo. Asumir riesgos que reducen el grado de seguridad es lo que anima al empresario, pero buscando una adecuada compensación a cambio del riesgo que asume.
- **Percepción de las estructuras de oportunidades:** Se considera que siempre habrán tantas oportunidades como individuos con una disposición empresarial. Así, un empresario busca y genera las oportunidades, no al contrario.

Por otra parte, estudios empíricos realizados a la pequeña empresa en la región Metropolitana de Chile¹¹, muestran que los empresarios que alcanzaron mayor grado de éxito en sus negocios presentan:

- Una conducta de Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa.
- Exigencia de Eficiencia y Calidad.
- Nivel de Internalidad, entendida como el grado en que la persona atribuye a factores internos la causalidad de los éxitos o fracasos.
- Eficiencia Intelectual, definida como la capacidad que ha alcanzado la persona.
- Grado de Logro Independencia, que identifica la presencia de factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la autonomía y la independencia sean comportamientos positivos.

¹¹

Proyecto FOSIS-FUNDACIÓN CHILE (1994): Creación y consolidación de Microempresas.

2.3. LISTADO DE PREGUNTAS ABIERTAS

a) Capacidad Empresarial

Establecer la capacidad empresarial de un sujeto es vital, puesto que presente ésta, las posibilidades de que el negocio o proyecto se desarrollen en buena forma, son altísimas. Estas son las preguntas que se sugieren para determinar dicho factor.

- ¿Cuáles son los hechos más importantes de su historia como empresario los últimos 10 años?
- ¿Ha desarrollado una idea empresarial y la ha llevado a cabo?
- ¿Está dispuesto a trabajar por su empresa largas horas sin saber cuánto, sin obtener remuneración?
- Durante su carrera, ¿Ha trabajado en áreas directamente relacionadas al rubro de su futura empresa?
- ¿Tiene experiencia supervisando gente (en su propio trabajo o en una organización voluntaria)?
- ¿Posee familiares que son o han sido empresarios?
- ¿Es capaz de trabajar en forma independiente?
- ¿Está dispuesto a tomar riesgos calculados, y luego comprometerse 100% para sacar adelante el proyecto?
- ¿Contrataría a alguien parecido a Ud. para que maneje el negocio en el que ha invertido sus ahorros?
- ¿Qué problemas ve en la empresa Hoy?

b) Análisis del Mercado

Para que exista un negocio se deben tener clientes. Por tanto, es vital conocer los gustos y necesidades de los clientes y adaptar su producto o servicio a ellos. Aquí está la clave para permanecer en el tiempo: *Satisfacer las necesidades de los clientes.*

Analizando el mercado, señalando su mercado específico y evaluando las empresas que constituyen la competencia, se podrá estimar el potencial de ventas de determinado negocio. Cada segmento del mercado cuenta con una clientela con gustos y necesidades que satisfacer y empresas que se disputan sus preferencias, de allí la importancia de hacerlo mejor que la competencia.

Por otra parte, la empresa debe enfocarse a la Comercialización: *Averiguar las necesidades del cliente y luego encontrar un producto que los satisfaga, obteniendo una utilidad o ganancia por ello.*

Para establecer el grado de conocimiento del empresario acerca del mercado y sus clientes, será de utilidad que el empresario responda las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el negocio en que participa?
- ¿Cuál es su producto estrella(s) (no más de 2)?

- ¿Sabe positivamente que requiere la gente de su producto y/o servicio?
- ¿Cuál es su mercado y cómo lo ve a futuro?
- ¿Cómo le va a la mayoría de las empresas de su rubro en la región?
- ¿A las empresas de nivel similar, cómo les está yendo a nivel país?
- ¿Quiénes son sus clientes (Edad, ingresos, sexo, grupo familiar, etc.)?
- ¿Tiene una idea clara de quiénes pagarán por sus productos y/o servicios?
- ¿Es la población de su Región lo suficientemente grande como para generar la demanda necesaria para su producto y/o servicio?
- ¿Qué compran sus clientes (Clases de productos, marcas, estilos)?
- ¿Dónde viven sus clientes?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿En qué área o segmento del mercado participa o a cuál se dedicará?. Se deben considerar los siguientes aspectos:
 - A mayor cantidad de competidores, menor será su porción de mercado, y viceversa.
 - Cuanto más grande sea el tamaño de los competidores en relación con su empresa, menor será la porción de mercado de esta, y viceversa.
 - Si las características de su producto o servicio son similares a las de sus competidores, captará menos mercado, y viceversa.
 - Si no existe competidor alguno, entonces la porción del segmento de mercado a ocupar por la empresa es del 100%.
- ¿Conoce quién es su competencia?
- ¿Con cuáles productos o servicios trabajará?
- ¿Dispondrá de una sola línea de productos o de varias?
- ¿Qué cantidad de productos almacenará en stock?
- ¿Son productos novedosos o artículos ya conocidos?
- ¿En qué etapa se encuentra su producto (introducción, crecimiento, madurez o declinación)?
- ¿Los precios de sus productos son adecuados para el mercado, ubicación, servicios de post-venta: altos, regulares o bajos?
- ¿Cómo ofrece o vende su producto o servicio? Canales de distribución y/o ubicación física. (La selección del lugar de ventas es un factor determinante para el éxito de un negocio).
- ¿Cómo puede interesar a su cliente en sus productos o servicios?
- ¿Por qué está seguro que su producto y precio es mejor que su competencia?
- ¿Cómo es su trato con los clientes?
- ¿Están satisfechos sus clientes?
- ¿Lo que está vendiendo tiene un precio razonable?
- ¿Cuál es el mejor momento para promocionarlos?
- ¿Qué le agregaría al producto(s) estrella(s) para satisfacer aún más y mejor a los clientes?
- ¿Cuáles son las quejas (5 males, defectos, errores, demoras, desechos, accidentes) que el cliente tiene con respecto a su producto(s) estrella(s)?
- ¿Qué hace que los clientes le compren a Ud. y no a la competencia?
- ¿Cómo maneja a sus vendedores?

c) Organización y Administración

Las preguntas abiertas para determinar la situación de la empresa y la gestión del empresario en cuanto a su organización y administración son las siguientes:

Capacidad Gerencial

Manejo de Personal/Manejo de Personal

- ¿Cómo se relaciona con su personal y grupo familiar?
- ¿Comprueba qué lo que Ud. instruyó, es lo que entendieron sus trabajadores?
- ¿Cuántos accidentes del trabajo ha tenido en el último tiempo?. Observar aspectos de ordenamiento, aseo, poco ruido y seguridad.
- ¿Están al día el pago de remuneraciones y leyes sociales?

Manejo de Producción

- ¿Maneja alguna ubicación determinada de sus máquinas, que no signifiquen paseos ni pérdidas de tiempo de sus trabajadores?
- ¿Conversa con sus trabajadores acerca de cómo marcha la producción y resultados?
- ¿Cuantifica las pérdidas en unidades que se generan en la producción y cuánto vale? ¿Dónde se producen?
- ¿Tiene problemas de electricidad?

Manejo Financiero

- ¿Se deja un tiempo para analizar los gastos en consumo eléctrico, gas, agua y otros? Indicador que no exista desperdicio de recursos.
- ¿Existe algún área de la empresa donde poder bajar costos? Muestra si acepta las cosas como hechos consumados.
- ¿Cuánto está pagando al mes en remuneraciones? ¿Y en gastos generales?
- ¿Cuáles son los ítems más importantes en términos de costo? ¿Se preocupa de su control?
- ¿Realiza revisiones aleatorias y/o puntuales a fondo en inventarios, caja y otros?
- ¿Cómo andan las finanzas?
- ¿Revisa la contabilidad con su contador? ¿Cómo lo está manejando?
- ¿Cómo compra?
- ¿Cotiza con amigos u competencia?
- ¿Cómo vende? ¿A qué plazo? ¿Incorpora lo que cuesta el dinero en sus plazos?
- ¿Confecciona estimaciones de flujos de compras y ventas? ¿Revisa por qué se producen las variaciones?
- ¿Cuál es el margen de ganancia sobre los costos?
- ¿Están al día los pagos de impuestos?

Conocimiento del proyecto

- ¿Cuánto capital requiere para comenzar a funcionar?
- ¿Ha calculado -por escrito- el monto exacto de su propio dinero que puede arriesgar en su proyecto de empresa?
- ¿Sabe de dónde obtendrá el resto del financiamiento?

- ¿Ha calculado el ingreso que espera que la empresa le genere como sueldo?
- ¿Ha confirmado con propietarios de tres o más negocios similares si ese monto es razonable?
- ¿Podría vivir y pagar sus cuentas sin problemas por seis meses, si el negocio no genera nada por un año?
- ¿Ha conversado y descrito sus planes con otros empresarios, consultores de empresas u otros?
- ¿Se ha instruido en gestión de pequeñas empresas?

2.4. LOS REGISTROS EN LA PEQUEÑA EMPRESA

a) La utilidad de los registros

El almacenamiento y recuperación en forma ordenada y oportuna de información procesada, permite al empresario disponer de ella para la toma de decisiones en su empresa. Muchas veces es necesario conocer con exactitud la naturaleza de alguna operación para disminuir los riesgos de alguna mala gestión u optimizar los resultados.

Un registro histórico, por tanto, permite identificar -por ejemplo- a los clientes que cumplen en buena forma sus compromisos y un buen sistema de contabilidad es la base de la administración financiera, ya que ayuda al empresario a:

- Interpretar los resultados operativos, lo que a su vez permite ir comprobando el progreso de la empresa.
- Disponer de la información con que se confeccionan las declaraciones e informes a acreedores y organismos públicos.
- Disponer la información necesaria para trazar planes futuros y determinar la política a seguir por la empresa.
- Probar las operaciones que se realizan, las que de otra manera sólo existirían en la memoria de los interesados.
- Aprovechar mejor el tiempo, cuando los documentos se conservan en lugares prefijados, conocidos de las personas que los manejan.

b) Libros contables requeridos

- **Libro Diario:** Donde se registra el conjunto de las transacciones diarias.
- **Libro de Compras y Ventas Diarias:** Se registran todas las operaciones de compra y venta de productos relacionados con el giro de la empresa que el negocio realiza diariamente.
- **Libro de Remuneraciones:** Se registra todo el movimiento relacionado con los sueldos y remuneraciones del personal que labore en la empresa, incluido su dueño.

c) Estados Financieros

Los estados financieros muestran los resultados de la acción de la empresa y se componen de:

- **Balance:** Es una fotografía de la empresa. Nos dice qué posee (activos) y qué debe (pasivos) la empresa. El total de activos siempre igualará al total de pasivos. Esto se debe a que la empresa es distinta de los dueños, por lo tanto lo que la empresa adeuda, siempre será a terceros o a los dueños. Los ítems de un balance son:
 - **Activos corrientes:** Incluyen el efectivo y otros bienes de la empresa que puedan ser vendidas o convertidas en efectivo durante el ejercicio anual.
 - **Activos de largo plazo:** Son aquellos que la empresa debe conservar para poder vender su producto o servicio. Ejemplo de ello pueden ser inmuebles, automóviles, equipamiento de oficina, y otros que requiere para funcionar.
 - **Pasivos corrientes:** Son todas las deudas que serán canceladas dentro del ejercicio anual. Incluye dinero que se adeuda a proveedores, salarios, préstamos de corto plazo.
 - **Pasivos de Largo Plazo:** Son todas aquellas deudas cuya liquidación supera el ejercicio anual. Ejemplo de esto son los préstamos de largo plazo.
 - **Capital o Patrimonio:** Representa el aporte del o los propietarios de la empresa. Esta participación es la que se incrementa cuando el ejercicio arroja ganancias, y disminuye cuando el ejercicio arroja pérdidas.
- **Estado de Resultados**
Este permite mostrar:
 - El total de ingresos generados.
 - El total de egresos que requirió para llegar a esas cifras de ingresos.
 - El resultado final de ganancia o pérdida para un período determinado, generalmente un año.
- **Flujo de Caja**
Una tarea que no debe dejar de lado ningún empresario es la de prever lo que pueda ocurrir, lo cual puede realizar mediante el presupuesto de caja.

Un empresario puede estimar cuánto va a necesitar al final de cada mes o de cuánto quisiera disponer. El Presupuesto de Caja es, entonces, una estimación de gastos y ventas en un período de tiempo, para poder realizar con tranquilidad las operaciones de su negocio durante ese período determinado.

¿Qué se debe considerar en un flujo de caja?

ENTRADAS

Dinero que se espera que ingrese en el período: ventas al contado, cobro a clientes, pagos anticipados, etc.

SALIDAS

Dinero que se gastará, por ejemplo por compras al contado, pago a proveedores, vencimiento de documentos, pago de sueldos, cancelación de servicios, pago cuota de préstamo, arriendo, impuestos, etc.

SUPERAVIT

Es lo que queda de las entradas de dinero, descontando los egresos.

DEFICIT

Es el mayor valor de los egresos sobre los ingresos o entradas de dinero.

Es necesario señalar que el dinero es un recurso que debe estar activo e invertido productivamente; de igual forma, la falta permanente de dinero, que obligue a recurrir con mucha frecuencia a préstamos y endeudamientos, debe ser un llamado de atención para que se haga una evaluación de la conveniencia real del negocio.

3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Sistema De Diagnóstico Rápido Vía Scoring

3.1. Presentación de Solicitud de negocio

SOLICITUD DE PRESENTACIÓN DE NEGOCIOS							
Fecha:				N° Crédito:			
I. Antecedentes personales del solicitante							
Nombres		Apellido paterno		Apellido materno			
1. Nombre completo:							
R.u.t.:							
2. Fecha de nacimiento:			3. ¿Tiene algún negocio empresa o taller?				
día / mes/ año			SI		NO		
4. Dirección personal							
Calle:		N°	Depto.	Teléfono:			
Villa/Población:		Comuna:		Ciudad:			
5. Referencia domicilio particular							
Vive en casa propia sin dividendo hipotecario			Vive de allegado. De quién:				
Vive en casa propia con dividendo hipotecario			Arrendatario . A quién:				
6. Referencia bancaria							
Cuenta corriente.: (Banco, sucursal, número)							
Cuenta de ahorro: (Banco, sucursal)							
7. Ubicación comercial de la empresa							
Calle:			N°	Depto.	Teléfono		
Villa/Población:		Comuna:		Ciudad:			
8. Identificación de la empresa							
Giro comercial de la empresa			A. Tipo*		B. Formalidad		
Experiencia años			Trabajadores N°				
A. Tipo de Giro: 1. Producción 2. Comercio 3. Servicios Nota: Puede ser mixto							
B. Grado de formalidad: 1. Formal con IVA 2. Con patente comercial 3. Informal							
9. Estado Civil							
Soltero:	Casado o conviviendo:		Viudo		Separado		
10. N° de hijos:							
11. Nombre Cónyuge							
Nombres		Apellido paterno		Apellido materno			
R.u.t.:							
12. Educación formal							
Básica (primaria)		Media (secundaria)		Técnica		Universitaria	
Completa	Incompleta	Completa	Incompleta	Completa	Incompleta	Completa	Incompleta
13. ¿Has hecho algún otro curso de capacitación?							
¿Cuáles? Nombre del Curso:							
14. ¿Sus padres tienen o han tenido algún negocio o empresa?						Si	No
¿ Usted trabajó o trabaja en ese negocio o empresa						Si	No
¿Qué hizo o hace en ese trabajo?							

15. ¿Tiene algún otro pariente cercano que tenga o haya tenido algún negocio?	Si	No
¿Usted trabajó o trabaja en ese negocio o empresa?	Si	No
¿Qué hizo en ese trabajo?		
16. ¿Cuál es el nombre de sus tus amigos(as) más cercanos(as)?		
Nombres	Apellidos	
1.		
2.		
3.		
17. ¿Alguno de estos tres amigos tiene alguna empresa o negocio?		
Nombre	Tipo de empresa o negocio	
1.		
2.		
3.		
18. ¿Tienen los padres de alguno de estos tres amigos alguna empresa o negocio?		
Nombre del amigo	Tipo de empresa o negocio	
1.		
2.		
3.		
19. ¿Usted ha viajado fuera del país	Si	No
Nombre al país al que viajó:	Por cuánto tiempo estuvo ahí:	
20. Por favor, indique los últimos trabajos en los cuales ha trabajado como empleado (sin considerar cuando usted haya sido el dueño del negocio o empresa)		
Empleador	Desde	Hasta
21. Si es propietario de un bien raíz		
¿Cuál es su valor aproximado? US\$:		
22. Si piensa crear o ampliar un negocio o empresa, por favor describa brevemente sus planes		
Crear un negocio:		
Ampliar un negocio que ya existe:		
23. ¿Qué capital cree necesitar para hacerlo?	\$	
24. ¿Qué cosas ha hecho para concretar su proyecto?		
25. ¿Ha hecho inversiones en su proyecto?	Si	No
¿De cuánto han sido esas inversiones y para qué han sido?		
26. Si hoy tiene un trabajo como empleado, ¿Piensa dejarlo o es compatible con su proyecto?		

27. ¿Dónde piensa conseguir el capital que necesita? (anote el monto de dinero estimado)				
Donde piensa conseguirlo	\$ (Ya lo tiene)	\$ (Tiene que conseguirlo)		
Préstamos o aportes de familiares o amigos				
Futuros socios				
Préstamos bancarios o de otras instituciones				
Recursos propios				
		Total \$		
28. ¿Has tratado antes de formar un negocio o empresa		Si	No	
Describalo				
¿Qué pasó con ese negocio?				
29. ¿Cuál de los siguientes elementos necesarios para surgir en un negocio considera que es el más importante? (elija sólo una respuesta)				
Dinero	Educación	Amistades	Motivación	Otro
30. ¿Está de acuerdo con la siguiente frase?:				
“Es más importante que un trabajo ofrezca oportunidad que seguridad”				
De acuerdo		En desacuerdo		
31. ¿Está de acuerdo con la siguiente frase?				
“En el lugar que vivo existen oportunidades para que personas como yo puedan crear su propios negocios”				
Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
32. Imagínese que recibe un regalo de \$500.000.- ¿En qué los usaría?				
En primer lugar				
En segundo lugar				
En tercer lugar				
33. ¿Cómo clasificaría su grado de interés en crear su propio negocio o ampliar el que tiene? (elija sólo una respuesta)				
No sé	Promedio	Fuerte	Muy fuerte	
34. A estas alturas, ¿Cuáles son las posibilidades de éxito de su negocio? (elija sólo una respuesta)				
20%	40%	60%	80%	100%
¿Por qué?				
35. ¿Cuánto vende al mes en promedio?		\$		
36. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio? (incluyéndolo a usted)				
37. ¿Cuánto estima es el capital de su negocio?		\$		

(Cuánto tiene invertido en máquinas, herramientas, local, etc.)	
38. ¿A qué se dedica su negocio?. Describalo brevemente	

a) Pauta de corrección de solicitud de negocios

	Factor	N° Página	Puntaje	Categoría	Puntaje Máximo
1	Estado civil	8	1	Casados o viudos	1
2	N° de hijos	9	2	1 Hijo ó más	2
3	Educación formal	11	1 2 3 4 5	Básica completa, Media incompleta. Media completa, Técnica incompleta Técnica completa Universitaria incompleta Universitaria completa	5
4	Capacitación	12	3 1	Más de un curso Un curso	3
5	Índice propiedad familiar de empresa	13 y 14	4 3	Padres tienen o tuvieron Parientes 2° grado tienen o tuvieron	4
6	Índice experiencia laboral en empresas familiares	13 y 14	5 4	Trabaja o trabajó en empresa padres (indica clara descripción del trabajo) Trabaja o trabajó en empresa de parientes (indica clara descripción del trabajo)	9
7	Índice exposición empresarial	15, 16 y 17	1 2	Al menos un amigo tiene negocio Al menos los padres de un amigo tienen negocio	3
8	Viajes	18	3 1	Más de un viaje por más de 5 días fuera de Chile Un viaje a lo menos 5 días fuera de Chile	3
9	Experiencia Laboral	19	3	Ha tenido al menos un empleo y completa toda la información solicitada	3
10	Claridad en la descripción del proyecto	21 y 37	0-7	Se asigna una nota 0 a 7 de acuerdo a la claridad de la descripción	7
11	Determinación del capital necesario	22	2	Expresa una cifra o rango de cifras y no sólo una vaga idea	2
12	Acciones concretas en torno al proyecto	21 y 23	6 3	Identifica claramente dos o más acciones concretas (y no ideas o pensamientos) en torno al proyecto Identifica una acción concreta	6
13	Inversiones en el proyecto	22 y 24	6 3	Ha invertido un 5% ó más del monto indicado como necesario Ha invertido menos del 5%	6

14	Capital disponible o	22 y 26	6	Dispone en total de un 30% o más	6
----	----------------------	---------	---	----------------------------------	---

	comprometido			5 3 2	Dispone entre 20% y menos de 30% Dispones entre 10% y menos de 20% Dispone menos del 10%	
15	Experiencia empresarial	3 y 27		4 6	Ha formado un negocio o empresa (no asignar puntaje a los intentos) Es propietario en la actualidad de un negocio que formó	10
16	Propietario de un bien raíz	20 y 22		4	Valor bien raíz es mayor en un 10% por lo menos al capital necesario	4
17	Percepción estructura de oportunidad y motivación para ser empresario	28, 29, 30, 31, 32, 33.		3 3 5 3 1 4 1	Responde que la motivación es el elemento más importante en la pregunta 28. Está de acuerdo con la frase de la pregunta 29 Declara estar muy de acuerdo con la frase de la pregunta 30 Declara estar de acuerdo con la frase de la pregunta 30 Señala dentro de las tres opciones de la pregunta 31, al menos un uso comercial del regalo Clasifica de muy fuerte su grado de interés en crear o expandir un negocio de la pregunta 32 Señala en la respuesta a la pregunta 33 que su posibilidad de éxito son de un 60% ó más	17

Puntaje máximo total: 91 puntos

Puntaje mínimo para pasar etapa siguiente: 55 puntos

3.2. DETERMINACIÓN DEL POTENCIAL EMPRESARIAL

El instrumental diseñado es una encuesta de autoaplicación; es decir cada encuestado responde personalmente la encuesta. La duración máxima es de 30 minutos, y su corrección es expedita y sencilla.

El cuestionario consta de tres instrumentos de aplicación; cada una incluye sus respectivas instrucciones. La persona encargada de presentar la encuesta sólo debe leer y explicar repetidas veces las instrucciones y leer las preguntas sólo en caso que existan dudas.

a) Instrumento N° 1: Nivel de Eficiencia Intelectual y Logro de Independencia

Nivel de Eficiencia Intelectual: Definida como el grado de eficiencia personal e intelectual que ha alcanzado la persona; se mide a partir de la Escala de Eficiencia Intelectual del test Inventario de Personalidad de California.

Grado de Logro Independencia: Identifica la presencia de factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la autonomía y la independencia sean comportamientos positivos; se mide a partir de la escala. Logro Independencia del test Inventario de Personalidad de California.

INSTRUCCIONES

1. Este cuestionario consta de un conjunto de afirmaciones y proposiciones numeradas. Lea cuidadosamente cada una de ellas, y decida si aplicada a su persona, es CIERTA o FALSA.
2. Conteste CIERTO o FALSO para cada una de las afirmaciones marcando una equis (X) en la casilla correspondiente.
3. Si aplicada a su caso, la afirmación o frase es CIERTA o EN GRAN MEDIDA CIERTA, marque una equis (X) en la columna de la letra C (CIERTO). Si por el contrario es FALSA, o EN GENERAL NO ES CIERTA, marque una equis (X) en la columna de la letra F (FALSO). Si la afirmación o frase no se aplica, o no corresponde a usted, o es algo que usted no conoce, no haga ninguna marca en la hoja de respuestas.
4. Recuerde que usted debe ser sincero consigo mismo y usar su propio criterio. Trate de contestar todas las preguntas, y si es posible, no dejar ningún espacio en blanco.
5. Marque claramente sus respuestas. Borre completamente cualquier respuesta que usted desee cambiar y reemplácela por la que corresponda.

RECUERDE: Trate en lo posible de dar alguna respuesta para cada una de las frases.

	Cierto	Falso
1. La única parte interesante de los periódicos es la página cómica		
2. He tenido experiencias muy peculiares y extrañas		
3. Mi vida diaria está llena de cosas que me mantienen interesado		
4. Me creo tan capaz e inteligente como la mayoría de los que me rodean		
5. Las tormentas me aterrorizan		
6. Frecuentemente siento como si el mundo me olvidara		
7. La gente frecuentemente espera demasiado de mí		
8. Cuando estoy en un grupo me resulta difícil pensar en cosas acertadas para conversar		
9. En la escuela fui lento para aprender		
10. Me gusta la poesía		
11. La mayoría de las personas hacen amigos por el hecho de que ellos les serán útiles		
12. No creo que llegaría a ser un buen líder		
13. Hoy en día los padres son demasiado suaves con sus hijos		
14. Tengo la tendencia a darme por vencido fácilmente cuando me encuentro ante problemas difíciles		
15. Casi siempre los profesores piden que sus alumnos trabajen demasiado		
16. He tenido más preocupaciones de las que debiera		
17. Me gusta planear mi horario de trabajo y luego seguirlo paso a paso		
18. Gozo más de un juego o una carrera cuando apuesto		
19. La gente aparenta preocuparse más por los demás de lo que en realidad se preocupa		
20. Me gusta leer libros de historia		

21. El hombre que provoca a la tentación dejando objetos de valor sin la debida protección es tan culpable de su desaparición como el ladrón que los roba		
22. Cuando estaba en la escuela me costó mucho trabajo hablar en clases		
23. Me aterra pensar en un temblor		
24. Me gusta la ciencia		
25. Me gusta leer sobre asuntos científicos		
26. A veces siento como cosquilleo, hormigueo, quemaduras, etc., en diferentes partes del cuerpo		
27. Admito que no tengo grandes deseos de aprender cosas nuevas		
28. Rara vez me preocupo por mi salud		
29. Nunca he tenido visiones		
30. El futuro me parece sin esperanzas		
31. El éxito es cuestión de fuerza de voluntad		
32. Leo con bastante rapidez		
33. Casi nunca sueño despierto		
34. A veces me ha complacido tanto la habilidad de un delincuente que he deseado que pudiera salirse con la suya		
35. He tenido ataques en los cuales he perdido el control de los movimientos o del lenguaje, pero he conservado clara conciencia de lo sucedido a mi alrededor		
36. Cualquier tipo de trabajo me da igual, con tal que sea bien pagado		
37. Me desaliento rápidamente cuando las cosas van mal		
38. Si la gente no hubiera estado en contra mía habría tenido mucho más éxito		
39. No me asusta el contraer alguna infección al usar las perillas de las puertas		
40. Mi piel parece ser demasiado sensible al tacto		
41. Frecuentemente he sentido miedo a medianoche		
42. No soy el tipo para ser líder político		
43. Me disgustan los autores que tratan de usar palabras rebuscadas		
44. Trabajo bajo una gran tensión		
45. Me cuesta más trabajo concentrarme que a los demás		

a1) Pauta de Corrección Instrumento N° 1

Cada pregunta puntuará 1 punto en la escala correspondiente cuando se haya contestado Cierto o Falso, según el siguiente cuadro

Pregunta	Eficiencia intelectual		Logro independencia	
	CIERTO	FALSO	CIERTO	FALSO
1		X		
2		X		
3			X	
4	X		X	
5		X		
6		X		
7		X		
8		X		
9		X		
10	X			
11		X		
12	X			
13		X		
14				X
15		X		
16		X		
17			X	
18		X		
19				X
20	X			
21				X
22		X		
23		X		
24	X			
25	X			
26		X		
27		X		
28	X			
29	X			
30		X		
31		X		
32	X			
33		X		
34	X			
35		X		
36		X		
37		X		
38		X		
39	X			
40		X		

41		X		
42	X			
43		X		
44		X		
45		X		
Puntaje	40 puntos		6 puntos	

b) Instrumento N° 2: Escala de Internalidad

Definida como el grado en que la persona atribuye a factores internos la causalidad de los éxitos o fracasos; este grado es medido con la escala de Internalidad del test de Levenson.

INSTRUCCIONES

1. A lo largo de nuestras vidas vamos desarrollando creencias respecto a nuestras acciones, a las acciones de otras personas que nos afectan directamente y, en general, respecto a aquellos sucesos que determinan en forma momentánea o permanente nuestra existencia. Esta escala contiene 24 creencias comunes entre nosotros. Su tarea consiste en decir en qué grado USTED comparte esas creencias. Sea espontáneo y honesto, y a medida que avance en su trabajo, no se preocupe por sus respuestas anteriores. No hay respuestas verdaderas o falsas. Lo importante es que sea honesto al contestar. Su colaboración es de veras muy valiosa.
2. Ahora, por favor, familiarícese con esta escala de 6 puntos
 - 1 = Completamente en desacuerdo
 - 2 = Moderadamente en desacuerdo
 - 3 = Ligeramente en desacuerdo
 - 4 = Ligeramente de acuerdo
 - 5 = Moderadamente de acuerdo
 - 6 = Completamente de acuerdo
3. Para contestar, marque con una equis (X) el casillero correspondiente al número que mejor exprese su opinión junto a la pregunta que está contestando.

	Escala				
	1	2	3	4	5
1. El que yo llegue a ser un líder depende principalmente de mis habilidades.					
2. Mi vida ha sido influenciada en gran medida por sucesos inesperados					
3. Yo siento que lo que pasa en mi vida está determinado por la gente que tiene poder (padres, jefes, políticos)					
4. El hecho de tener un accidente cuando voy manejando, depende principalmente de mí mismo					
5. Cuando hago planes, estoy casi seguro de que los llevaré a cabo					
6. Ciertamente, a veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos personales					
7. Como yo tengo mala suerte, siempre las cosas me salen bien					
8. A pesar de estar bien capacitado no conseguiré un empleo a menos que alguien influyen me ayude					
9. La cantidad de amigos que tengo está determinada por mi propia simpatía					
10. He descubierto que si algo va a suceder, ello sucede independientemente de lo que yo haga					
11. Yo creo que los ricos y los políticos controlan mi vida de muchas maneras diferentes					
12. Si tengo un accidente automovilístico, ello se debe a mi mala suerte					
13. La gente como yo tiene muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando esos intereses entran en conflicto con los grupos poderosos (ricos, políticos)					
14. No siempre es apropiado para mí planear muy por adelantado porque de todas maneras muchas cosas resultan ser asunto de buena o mala suerte					
15. En este país, para lograr lo que uno quiere necesariamente tiene que adular a alguien					
16. El que yo llegue a ser un líder dependerá de la suerte que yo tenga					
17. Yo siento que la gente que tiene algún poder sobre mí (padres, familiares, jefes), trata de decidir lo que sucederá en mi vida.					
18. En la mayoría de los casos yo puedo decidir lo que sucederá en mi vida					
19. Normalmente soy capaz de defender mis intereses personales					
20. Si tengo un accidente cuando voy manejando, toda la culpa es del otro conductor					
21. Cuando logro lo que quiero es porque he trabajado mucho en ello					
22. Cuando quiero que mis planes me salgan bien, los elaboro de manera que complazca a la gente que tiene poder sobre mí (padres, jefes)					
23. Mi vida está determinada por mis propias acciones					
24. Tener pocos o muchos amigos depende del destino de cada uno					

b1) Pauta de Corrección Instrumento N° 2

Se suma el puntaje obtenido en todas las preguntas, obteniendo así el valor de la escala Levenson de Internalidad.

El puntaje total máximo es de 144 puntos, que se obtiene de sumar en caso de que el candidato conteste todas las preguntas en el valor de la escala 6 (Completamente de acuerdo).

c) Instrumento N° 3: Detección de Conductas Empresariales

INSTRUCCIONES

1. Este cuestionario consta de 7 declaraciones breves. Lea cuidadosamente cada declaración y decida cuál le describe en forma más acertada. Sea honesto consigo mismo. Recuerde que nadie hace todo bien, y que ni siquiera es algo deseable saber hacer de todo.
2. Seleccione el número que corresponde para indicar la medida en que la declaración le describe:

1 = Nunca es cierto
2 = Raras veces es cierto
3 = Algunas veces es cierto
4 = Usualmente es cierto
5 = Siempre es cierto
3. Marque con una equis (X) la alternativa que usted haya elegido, para cada pregunta.
4. Algunas de las frases pueden ser parecidas o similares, pero ninguna es exactamente igual
5. Por favor, trate de marcar una alternativa en todas las frases.

	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Me preocupo por buscar cosas que necesitan hacerse					
2. Es molesto cuando las cosas no se hacen correctamente					
3. Antes de hacer algo nuevo siempre he hecho todo lo posible para asegurar el éxito					
4. Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades					
5. Considero que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas					
6. Cuando hago algo para alguien, le hago todas las preguntas necesarias hasta estar seguro de que entiende lo que quiere					
7. Me mantengo firme en mis decisiones aún cuando otras personas se opongan enérgicamente.					

c1) Pauta de Corrección Instrumento N° 3

Conducta	Suma de puntajes de preguntas
Búsqueda de oportunidades	Preg. 1 (Valor escala) + preg. 4
Exigir eficiencia	Preg. 2 + preg..5
Puntaje total máximo	20 puntos

d) Obtención del puntaje final

Para la obtención del puntaje final, se debe ponderar cada uno de los puntajes obtenidos del siguiente modo:

$$\text{Puntaje Final} = (\text{Exigir Eficiencia} * P1) + (\text{Búsqueda de Oportunidades} * P2) + (\text{Eficiencia Intelectual} * P3) + (\text{Logro Independencia} * P4) + (\text{Internalidad} * P5)$$

Siendo:

$$P1 = 0,52$$

$$P2 = 0,51$$

$$P3 = 0,53$$

$$P4 = 0,37$$

$$P5 = 0,49$$

La suma de los ponderadores no es 100; se trata de la combinación lineal de los parámetros estandarizados del modelo logit. Este modelo permite identificar la probabilidad de que el análisis de un conjunto de variables clasifique adecuadamente a los casos en los grupos predefinidos según nivel de éxito alcanzado. De acuerdo a experiencias prácticas en grupos empresariales de éxito, esta metodología alcanzó una capacidad predictiva de éxito de un 71,3% (muestra de 186 microempresarios de la Región Metropolitana en Chile, aplicada por FOSIS-FUNDACION CHILE).

Ejemplo:

	Exigir eficacia	Búsqueda de oportunidad	Eficiencia intelectual	Logro Independencia	Internalidad
Puntajes obtenidos	7	8	35	4	88
Ponderador	0,52	0,51	0,53	0,37	0,49
Puntaje ponderado	3,64	4,08	18,55	1,48	43,12
Puntaje final	70,87 %				

Entre mayor es el puntaje obtenido, mayor potencial de éxito empresarial tiene el cliente.

3.3. CÁLCULO DE LAS FORTALEZAS/OPORTUNIDADES/DEBILIDADES/AMENAZAS (FODA) DEL EMPRESARIO Y SU EMPRESA.

INSTRUCCIONES

Marcar con una cruz la respuesta. La puntuación correspondiente se encuentra a un costado. El sistema de puntuación, se define en un rango de 1 al 9 - en forma correlativa-, bajo las siguientes pautas:

Óptimo	:	9
Bueno	:	7/8
Aceptable	:	5/6
Deficiente	:	3/4
Malo	:	1/2

La primera parte de este diagnóstico tiene como fin establecer el grado de conocimiento del Empresario acerca del mercado, la posición de la empresa y las barreras de entrada para Ejecutar el proyecto (preguntas 1-2, 3-7 y 8-9 respectivamente). Puntaje mínimo 9, máximo 81.

FACTOR A: PRODUCTOS/DEMANDA/MERCADO

	Respuesta	Rango
1. En crecimiento	Resultado	
Sólido, sin problemas		9
Estable		8/7
A la baja		6/5
Con pocas posibilidades actuales y futuras		4/3
		2/1

2. Su proyección es que los precios de su producto en la próxima temporada		
Experimentarán un crecimiento importante		9
Se mantendrán estables con tendencia al alza		8/7
Se mantendrán estables con tendencia a la baja		6/5
Experimentarán una baja importante		4/3
A la baja sin posibilidades de recuperación		2/1

3. Su conocimiento respecto de sus competidores es...		
Muy bueno		9
Bueno		8/7
Adecuado		6/5
Insuficiente		4/3
No los conoce		2/1

4. Respecto de sus competidores, sus ventajas como empresa son:		
Fuertes		9

Importantes		8/7
Tiene algunos aspectos positivos que la destacan		6/5
Está por debajo del promedio		4/3
No tiene ventajas		2/1

5. Las acciones de su competencia más fuerte desarrolla para mejorar su negocio usted, las conoce...		
Muy bien		9
Casi siempre		8/7
En términos generales		6/5
Vagamente		4/3
No las conoce		2/1

6. Respetto de los canales de comercialización y distribución de su producto, usted los conoce		
Muy bien y sin problemas		9
Bien		8/7
En forma aceptable		6/5
Insuficiente		4/3
No los conoce		2/1

7. El conocimiento, respecto de sus proveedores en cuanto a quiénes son y el grado de cumplimiento de sus compromisos es...		
Muy bueno y sin problemas		9
Bueno en general		8/7
Aceptable		6/5
Insuficiente		4/3
No los conoce		2/1

8. La cuantía de la inversión a realizar, implica que para pagarla: en términos de capacidad de pago y plazo, es:		
Irrelevante		9
Baja		8/7
Medio		6/5
Alta		4/3
Muy elevada		2/1

9. Para poner en práctica el proyecto, el nivel de Especialización requerido es...		
No se requiere		9
Bajo		8/7
Medio		6/5
Alto		4/3
Muy elevado		2/1

Subtotal

FACTOR B: GESTIÓN/ORGANIZACIÓN

El objetivo de las siguientes preguntas (1 a 9) es conocer aspectos relevantes de la gestión del empresario. Puntaje mínimo 9, máximo 81.

1. ¿Cuántos años lleva como empresario?	
Menos de 1 año	2/1
1 a 2 años	4/3
3 a 5 años	6/5
6 a 10 años	8/7
Más de 10 años	9

2. ¿Cuántos años lleva en la actividad empresarial que desarrolla actualmente?	
Menos de 1 año	2/1
1 a 2 años	4/3
3 a 5 años	6/5
6 a 10 años	8/7
Más de 10 años	9

3. ¿Cuál es su nivel educacional?	
Superior	9
Técnico	8/7
Medio	6/5
Básico	4/3
Sin instrucción	2/1

4. ¿Existe en la administración de la empresa continuidad o sucesión familiar?	
Si, trabajando en el giro con formación profesional	9
Si, trabajando en el giro sin formación profesional	8/7
Si, en formación	6/5
No, sin problemas a corto plazo	4/3
Sin continuidad	2/1

5. En general, durante los años que lleva realizando su actual actividad empresarial, los resultados los calificaría como...	
Muy buenos	9
Buenos	8/7
Aceptables	6/5
Insuficientes	4/3
Malos	2/1

6. Ha tenido personal estable a su cargo	
Más de 10	9
Entre 5 a 9	8/7
Entre 2 a 4	6/5
Un colaborador	4/3
No cuenta con trabajadores	2/1

7. La rotación de personal al interior de su empresa es...	
Muy alta	2/1
Alta	4/3
Media	6/5
Muy baja	8/7
No se da, sólo circunstancia	9

8. Delega funciones y asigna responsabilidades...	
Es práctica establecida	9
Habitualmente	8/7
Esporádicamente	6/5
Sólo se asignan tareas	4/3
Nunca	2/1

9. El estado de sus informes comerciales y bancarios es...	
Óptimo	9
Buenos, con algún problema histórico solucionado	8/7
Adecuados, con algún problema reciente aclarado	6/5
Regulares, con problemas actuales que se reiteran	4/3
Malos	2/1

Subtotal

FACTOR C: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Esta sección del diagnóstico intenta determinar las condiciones en que se encuentra el empresario para acceder a algún tipo de financiamiento. Preguntas 1 a 5. Puntaje mínimo 5, máximo 45.

1. Según su experiencia al solicitar financiamiento para sus proyectos empresariales, calificaría su acceso al crédito bancario como...	
Muy amplio	9
Con normalidad	8/7
Dependiente de la coyuntura	6/5
Escaso	4/3
No tiene	2/1
2. Considerando el monto de la inversión proyectada, el nivel de su aporte con recursos propios sería...	
Elevado, mayor a un 70%	9
Satisfactorio, entre un 69 y 50 %	8/7
Aceptable, entre 49 y a 34 %	6/5
Bajo, menor a un 33 %	4/3
No existe aporte de recursos propios	2/1
3. En relación al crédito con sus proveedores, estos son...	
Muy amplios	9
Normales	8/7
Depende e la coyuntura	6/5
Escaso	4/3
No tiene crédito	2/1
4. En cuanto a su disponibilidad de garantías reales (Hipotecas, valores líquidos, otros garantías) esta es...	
Optima, mayor o igual al 100% de garantía real	9
Buena, entre 99 y 75 % real	8/7
Adecuada, entre 74 a 50 % real o 100% de otras garantías	6/5
Baja, menos del 50% real o menos de 100% de otras garantías	4/3
No tiene garantías	2/1
5. Su nivel de endeudamiento durante el último año...	
No tiene	9
Bajo y en disminución	8/7
Se ha mantenido	6/5
En alza	4/3
Elevado	2/1

Subtotal

FACTOR D: MANEJO FINANCIERO DE LA EMPRESA

Preguntas 1 - 6. Puntaje mínimo 6, puntaje máximo 54

1. Respetto a su empresa o negocio maneja registros contables y financieros actualizados	
Buenos y con proyecciones	9
Adecuados	8/7
Parciales	6/5
Insuficientes	4/3
No tiene registros	2/1

2. Respetto de los costos de operación de su empresa lleva un registro...	
Muy bueno	9
Bueno	8/7
Regular	6/5
Deficiente	4/3
No lleva	2/1

3. Respetto de los ingresos y egresos de caja, maneja proyecciones...	
Muy buenas	9
Adecuadas	8/7
Parciales	6/5
Insuficientes	4/3
No maneja proyecciones	2/1

4. ¿Cómo es el plazo que otorga a sus clientes por las ventas en relación a los plazos de pago a sus proveedores por las compras?	
Menor, con una holgura de 30 días ó más	9
Menor, pero menor a 30 días	8/7
Coincidente en promedio	6/5
Mayor, hasta 30 días	4/3
Delicado, con un desfase por sobre 30 días	2/1

5. En términos de plazos e intereses convenientes para su empresa, el manejo de la cartera de sus clientes	
No registra morosidad	9
Morosidad muy baja	8/7
Manejo adecuado	6/5
Calificación insuficiente	4/3
No existe política de créditos	2/1

6. Concordando en que un buen registro de inventario permite gestionar correctamente la rotación, stock mínimo y máximo obsolescencia, etc, maneja un registro de inventario...

Completos, con fijación de niveles de stock	9
Adecuado al giro	8/7
Parcial	6/5
Sólo algunos ítems	4/3
No lleva registro	2/1

Subtotal

FACTOR E: LIQUIDEZ Y SOLVENCIA PATRIMONIAL CONJUNTA

1. Cómo es el nivel de deudas o pasivos (P) en relación a sus activos (A) que determina el patrimonio neto (PN) = (A - P). ¿En cuántas veces está comprometido su patrimonio en relación al nivel de deudas? P/PN	
No existe endeudamiento : $A = PN$	9
Bajo, menos de una vez el patrimonio conjunto: $D/PN < 1$	8/7
Medio, una a dos veces el patrimonio conjunto: $D/PN = 1 < 2$	6/5
Elevado, mayor a dos veces el patrimonio conjunto: $D/PN > 2$	4/3
Patrimonio Negativo: $A < P$	2/1

2. Relación: Activos de mayor liquidez (AC) / Deuda corto plazo (PCP) es: AC/PCP	
Holgada, es decir, mayor a 2	9
Buena, es decir, entre 1,5 y 2	8/7
Adecuada, es decir, entre 1 y 1,5	6/5
Deficiente, entre 0,5 y <1	4/3
Mala, menor que 0,5	2/1

3. ¿Los excedentes de caja (EC): Ingresos - Egresos, permiten cancelar el servicio o monto mensual y/o anual de deuda que debe pagar (SD)? EC/SD:	
Holgada, es decir, mayor a 2,5	9
Buena, es decir, entre 1,5 y 2,5	8/7
Estrecha, es decir, entre 1 y 1,5	6/5
Deficiente, entre 0,5 y <1	4/3
Mala, menor a 0,5	2/1

4. ¿Cuál es la importancia de los bienes raíces en su activo?	
Alta, es decir, mayor a 70%	9
Buena, entre 50 y 70%	8/7
Media, menos a 50% y mayor de 30%	6/5
Deficiente, menor al 30%	4/3
No tiene bienes raíces	2/1

Subtotal

Total

3.4. DETERMINACION DEL FINANCIAMIENTO

CÁLCULO MONTO MÁXIMO A FINANCIAR: Basado en el PATRIMONIO CONJUNTO

PATRIMONIO CONJUNTO = Patrimonio Socios Principales Aavales + Patrimonio Empresa

a) CAPITAL DE TRABAJO : KT (Plazo máximo: 12 meses)	Factor conversión	US\$
Inversiones de fácil liquidación	x 0,80	
Cuentas por Cobrar	x 0,70	
Inventarios	x 0,50	
a. Total activo conjunto corregido		
b. Total deudas financieras y consumo <= 12 meses		
Máximo monto a otorgar capital de trabajo (a - b)		

b) ACTIVOS FIJOS: KAF	Factor conversión	US\$
Bienes Raíces del Patrimonio Conjunto sin Hipoteca	x 0,35	
Bs.Raíces Hipotec Patr. Conjunto - Deuda Hipotec	x 0,30	
Vehículos Patr. Conjunto (valor com)	x,0,25	
Maquinarias y Equipos de la Empresa (valor com)	x 0,20	
A. Total act. Fijo conjunto corregido		
B. Total deudas financ. Y consumo		
Máximo monto a otorgar activo fijo (a-b)		

C) Financiamiento Total Para Activo Fijo y/o Capital de Trabajo Asociado

Sí $KT + KAF \leq$ Patrimonio Conjunto \Rightarrow Presta: $KT + KAF$

Sí $KT + KAF >$ Patrimonio Conjunto \Rightarrow Presta: Patrimonio Conjunto

Importante:

El límite máximo a prestar en ambos casos, se debería confrontar con la CAPACIDAD DE PAGO que refleja el FLUJO DE CAJA o EFECTIVO en función del plazo solicitado.

Por política y naturaleza de la actividad, más las condiciones fluctuantes de nuestras economías, los préstamos para la Pequeña Empresa no debieran superar los 5 años. Plazos superiores , se evaluarán excepcionalmente, dependiendo del monto y garantías a ofrecer.

d) Máximo Financiamiento Sin Garantías

d1) Créditos de Corto Plazo

Financiamiento de capital de trabajo para eventuales desfases comprobados o necesidades asociadas a emergencias de la actividad que no excedan un año plazo.

Monto a financiar: 1 mes de venta como máximo -promedio últimos 6 meses-

Requisitos

- El patrimonio conjunto del solicitante debe cubrir sus obligaciones totales, incluido lo requerido, en una proporción a lo menos 1,5 a 2 veces.
- Financiamiento asociado a actividades en marcha, debe poseer una permanencia mínima de 1 año.

De contar , con un adecuado flujo de caja, se utilizarán los criterios que se señalan a continuación, pero manteniendo los requisitos anteriores:

- Sí Servicio Deuda <25% Excedente Flujo Caja => Hasta 2 meses sin garantía
- Sí Servicio Deuda es > 25% y < 50% Excedente Flujo Caja => Hasta 1 mes sin garantía

d2) Financiamiento de Largo Plazo

Aplicable a proyectos de mediano alcance, con inversión en activos fijos productivos, y en que el capital de trabajo implícito, no sea superior al 15% del valor total del proyecto. Contempla un financiamiento tope del 80% del proyecto valorado en su totalidad.

Requisitos

- Con garantías hipotecarias o a lo sumo prendas sobre maquinarias -si se trata de compra de esos bienes-, que cubran la obligación en una proporción superior o a lo sumo igual al 1,3 y con la proyección de flujos que cubran el servicio de la deuda a satisfacción.
- Períodos de Gracia, pueden fluctuar entre 6 y 12 meses, dependiendo de la maduración de la inversión, con plazos máximos de 5 años.

3.5. OTROS CRITERIOS DE DECISIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Cuando los plazos de recuperación de los préstamos superen los 3 años, se debería complementar los valores proporcionados por la metodología, con otros criterios de evaluación de proyectos; no dejando de considerar, que estos indicadores resultan sobre bases precarias de cifras proyectadas en el tiempo.

a) Valor Actual Neto (Van)

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios actuales que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión.

Por tanto, compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo, tomando el valor actual de los flujos menos la inversión inicial.

Si el VAN = 0, el inversionista gana justo lo que quería ganar -la rentabilidad exigida-; si es mayor, muestra cuánto más gana por sobre lo que quería ganar.

b) Tasa Interna de Retorno (Tir)

Mide la rentabilidad de un proyecto como un porcentaje. La TIR busca hasta cuánto podría el inversionista ganar, para lo cual querrá saber aquella tasa que hace el VAN igual a cero. O sea, que los flujos generados igualen a la inversión a valor actual, ganando la rentabilidad mínima exigida.

c) Periodo de Recuperación (Pri)

Se debe emplear complementariamente al VAN, pues sólo muestra cuán rápido se recupera la inversión. Ante varios proyectos, indica cuáles posibilitan recuperar con mayor prontitud la inversión, pero no cuál es más rentable.

Esto, puede ser particularmente relevante cuando nos situamos en sectores de mayor riesgo, en economías muy inestables, o sectores muy dinámicos en el desarrollo tecnológico.

Otro elemento de vital importancia, es la construcción de los Flujos de Caja, pues uno mal calculado entregará sólo una decisión errónea, independientemente del método de evaluación escogido.

Es importante en ambos métodos, sensibilizar las variables en las cuales exista una fuerte incertidumbre y que, además, por un cambio en su valor, puedan provocar un cambio en el resultado de la rentabilidad que se calcule para el proyecto. Por tanto, es importante determinar que variaciones porcentuales, siguen haciendo atractivo el proyecto.

Finalmente, tal como lo indica el especialista en evaluación de proyectos Nassir Sapag " no debemos olvidarnos que un proyecto debe ser la mejor adivinación que podamos hacer acerca del futuro de una empresa que todavía no se ha creado ".

ANEXOS

Anexo N°1: ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

I. CÁLCULO DE PATRIMONIO CONJUNTO US\$

1. ESTADO DE SITUACIÓN

ACTIVOS	VALOR COMERCIAL US\$		
	Empresa	Socio 1	Socio 2
ACTIVOS CIRCULANTES			
Dinero en caja			
Depósitos, Ahorros, Inversiones (Fondos Mutuos, acciones, etc)			
Cuentas por cobrar (sin documentos)			
Documentos por cobrar (letras, cheques)			
Mercaderías (valor neto)			
Productos			
Productos terminados (valor neto)			
Total activo fijo productivo			
Activo fijo productivo			
Detalle de activos (*)			
Vehículos (*)			
Maquinarias y Equipos			
Muebles			
Otros Activos fijos			
Total activo fijo productivo			
Bienes raíces (casa, depto. local, com, propiedad (*)			
Total de activos			
Pasivos			
Pasivos circulante			
Deudas con proveedores (sin documentos)			
Deudas con proveedores (con documentos)			
Cuentas por pagar (luz, teléfono)			
Impuestos por pagar (IVA, PPM)			
Deudas bancos <= 1 año			
Leasing <= 1 año			
Factoring <= 1 año			
Créditos consumo <= 12 meses			
Otros acreedores			
Total pasivo largo plazo			
Deudas hipotecarias			
dónde			
Total deudas hipotecarias			
Total de pasivos			
Patrimonio socios (activos - pasivos): No se considera participación en sociedades			
Patrimonio empresa (activos - pasivos)			
Patrimonio conjunto (patrimonio empresa + patrimonio socios)			

(*) **DETALLE DE BIENES RAÍCES**

Tipo de propiedad	ciudad	Fecha escritura de adquisición	Notaría	Inscripción en conservador de bienes raíces			
				Hojas	Número	Año	Plaza

(*) DETALLE DE VEHÍCULOS

Clase	Marca	Modelo	Año	Valor comercial

La importancia de esta herramienta, es que permite **complementar** la decisión de **APROBAR o RECHAZAR** un proyecto y/o crédito.

De aprobarse, considerar posibilidad de **PERIODO DE GRACIA**, o en el caso de capital de trabajo, los **plazos y tipo de crédito** requerido.

Anexo N°2: PRESUPUESTO DE CAJA

US\$	Actividad con estacionalidad		Sin estacionalidad	
	Normal	Malos	Ponderado últimos 12 meses	Promedio 12 meses
Detalle de Meses	EFMAMJJASOND		EFMAMJJASOND	
Factor de Ponderación (N° de Meses/12 = y)				
Ingresos de la empresa Ventas al contado				
Recuperación ventas crédito				
Ingresos por servicios				
Otros ingresos del empresario				
a) Total ingresos				
Factor de corrección (FC)		x 0,8		x 0,9
B) Ingresos corregidos (A x FC)				
Egresos de la empresa				
Compras del mes al contado				
Pago compras anteriores al crédito				
C) Total egresos por compras				
Factor de corrección (FC)		x 0,85		x 0,90
D) Compras corregidas (C x FC)				
E) Remuneraciones				
Retiros del mes o gastos familiares				
Sueldos y salarios trabajadores				
Leyes sociales				
Trabajadores				
F) Gastos generales				
Arriendo local, patente comercial				
Servicios básicos: luz, agua, teléfono				
G) Gastos administración				
Pago servicios y otros				
Gastos oficina				
Mantenimiento y reparación				
H) Impuestos				
Pago provisional mensual				
Impuesto valor agregado				
Impuesto a la renta				
I) Total gastos operacionales (e+f+g+h)				
J) Gastos financieros vigentes				
Servicios deuda bancos				
Capital				
Intereses				
Leasing y otros				
Capital				
Intereses				
K) Total egresos (d + i + j)				
L) Superávit/Déficit				
Caja (b - k)				
Préstamo asociado proyecto				
Amortización capital				
Intereses				
Superávit/Déficit acumulado				

MESES

2. INGRESOS CORREGIDOS DE LOS ULTIMOS SEIS MESES

Detalle últimos seis meses	1	2	3	4	5	6	Promedio
Monto ventas US\$							

Anexo N° 3: INGRESOS Y GASTOS FAMILIARES

Retiros del empresario para los gastos familiares	Otros Ingresos Familiares				US\$
	Rentas o arriendos	Pensión o jubilación	Aportes cónyuge	Otros ingresos	Total ingresos

2. GASTOS FAMILIARES PROMEDIO MENSUALES Gastos cotidianos (Alimentación, Locomoción, Aseo), US\$

Gastos cotidianos (alimentación, locomoción, aseo)	Dividendo hipotecario(s) o arriendo de casa	Servicios básicos: luz, agua, teléfono, gas	Estudios y/o cuentas casas comerciales	Préstamos consumo*	Total gastos familiares

* Cuotas de Crédito de Consumo

EXCEDENTE FAMILIAR (AHORRO): Ingresos - Gastos Familiares

Anexo N° 4: ESTADO DE RESULTADOS: Base para determinar Impuesto a la Renta

En el caso de aquellas empresas que lleven contabilidad, y cuyos niveles de actividad estén al límite del concepto de Pequeñas Empresas, sería conveniente tener una relación de los resultados proyectados.

<p>ITEM</p> <p>Ingreso por Ventas</p> <p>Costos de Explotación</p> <ul style="list-style-type: none">. Materiales. Mano de Obra Directa <p>Gastos de Administración y Ventas</p> <ul style="list-style-type: none">. Remuneraciones. Gastos Administrativos. Gastos Generales. Comisiones. Publicidad <p>UTIL/PERD. OPERACIONAL BRUTA</p> <ul style="list-style-type: none">. Depreciación. Gastos Financieros. Corrección Monetaria <p>UTILIDAD/PERDIDA BRUTA</p> <p>Otros Ingresos fuera del Giro</p> <ul style="list-style-type: none">. Intereses ganados. Utilidad por Venta de Activos <p>Otros Egresos fuera del Giro</p> <ul style="list-style-type: none">. Castigos. Pérdida por venta activos <p>UTILID./PERD NETA ANTES IMPTO.</p> <p>Impuesto a la Renta</p> <p>UTILIDAD/PERDIDA NETA FINAL</p>	
--	--

BIBLIOGRAFÍA

AZOCAR, RODRIGO: Acceso al financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en Chile, Julio 1991.

BANCO DEL DESARROLLO: Impacto de crédito en microempresarios, Encuesta TIME, Santiago, Julio 1995

CAMACHO, ARNOLDO R.: La experiencia en el financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica. Serie Financiamiento del Desarrollo N° 17, CEPAL, Mayo 1994.

CASANOVAS, ROBERTO Y MACLEAN, JORGE: Acceso de la pequeña y microempresa al sistema financiero en Bolivia: situación actual y perspectivas. Serie Financiamiento del Desarrollo N° 32, CEPAL, Septiembre 1995.

COMISION ECONOMICA Y SOCIAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE, NACIONES UNIDAS: Políticas de Financiamiento de las empresas de menor tamaño: Experiencias recientes en América Latina. Elaborado por la Unidad de Financiamiento de CEPAL, bajo la coordinación técnica de Günther Held . Serie N° 10, Septiembre 1995.

FOSIS - FUNDACIÓN CHILE: Creación y consolidación de microempresas, Mayo 1994.

FUNDACIÓN EMPRESARIAL COMUNIDAD EUROPEA - CHILE (EUROCHILE): Fondo de Capital de Riesgo para la Pequeña y Mediana Empresa, ChileTech, 1997.

GÖSKE JOACHIM Y TRAUB ALFONSO: La empresa de menor tamaño: ¿Objeto o sujeto de la política de fomento?. Fundación Friedrich Ebert , Junio 1997.

LANUSSE, JOSE A., HIDALGO, ROBERTO Y CORDOVA, SOLEDAD: Financiamiento de las unidades económicas de pequeña escala en Ecuador. Serie Financiamiento del Desarrollo N° 31, CEPAL, Septiembre 1995.

LOPEZ ESPINOZA, MARIO: El financiamiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina. Propuestas de acción a partir de la experiencia de México. Proyecto Regional Políticas Financieras para el Desarrollo, CEPAL-PNUD, Julio 1994.

MELLER, PATRICIO Y MUÑOZ, OSCAR: Pequeña industria y estructura productiva en América Latina, en: Colección Estudios CIEPLAN N° 1, Julio 1979.

MUÑOZ VILLALOBOS, CARLOS: Acceso de la pequeña y mediana empresa al mercado financiero regional en Chile. Fundación Friedrich Naumann, Mayo 1992.

RAMDOHR VARGAS, GUSTAVO: Competitividad - Productividad: Su efecto sobre los recursos humanos. Revista de Relaciones del Trabajo N° 199.

SAPAG CHAIN, NASSIR: Evaluación de proyectos. Programa Interdisciplinario de Administración para el desarrollo de empresas (PIADE) y Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Chile, Julio 1993.

SERCAL, Servicio de Consultorías para América Latina: Manual de diagnóstico rápido a empresas pequeñas. Santiago de Chile, 1997 y Manual del Emprendedor. Plan de Reversión Laboral EMPROCHI: 1997 -1998.