



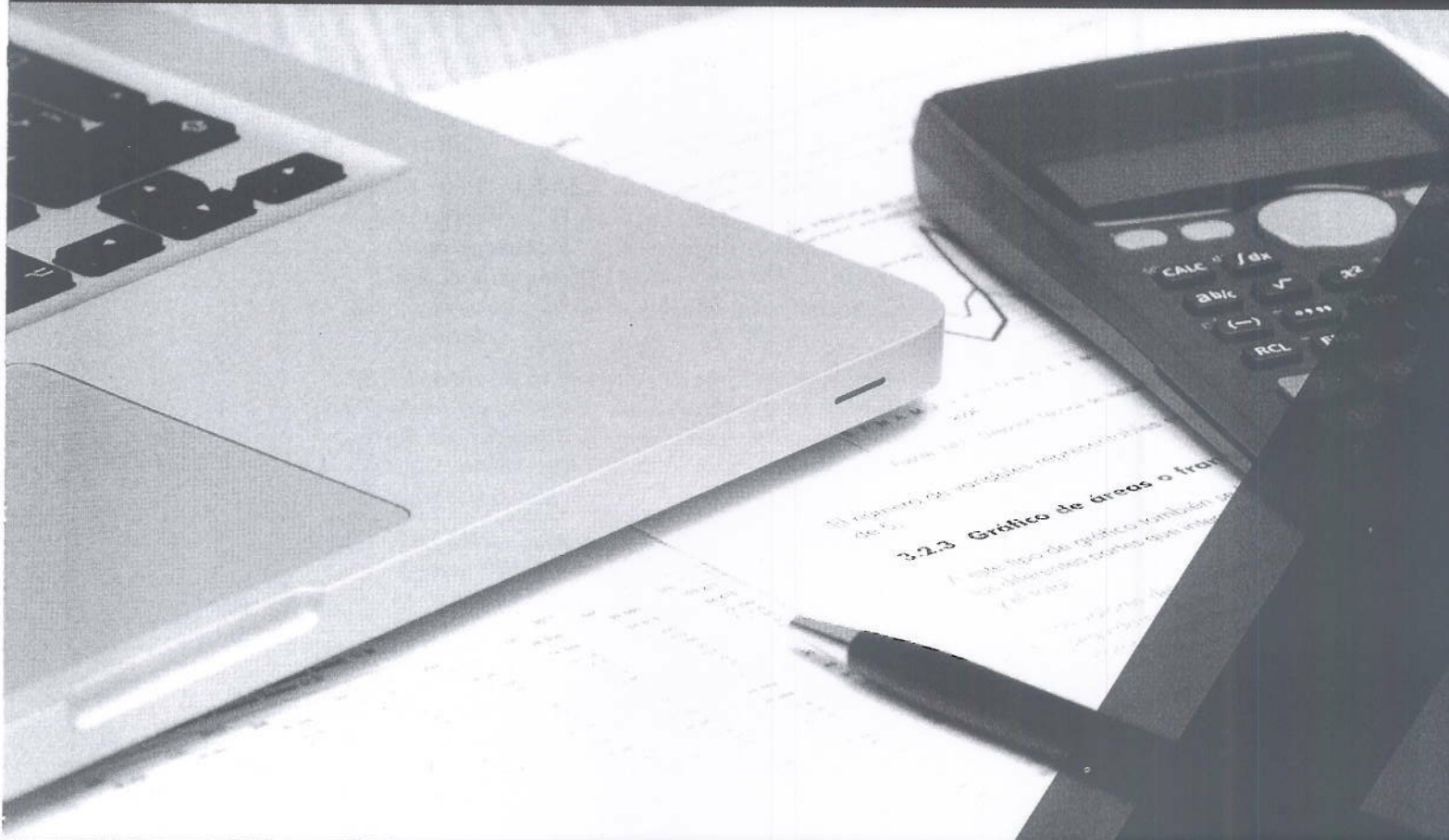
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Gino Foppiano Rabinovich

ISIL APRENDE HACIENDO

1

ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO



1. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es la búsqueda de respuestas inteligentes para solucionar problemas relacionados con necesidades humanas¹, para casos específicos. Algunos de los autores relacionan este esfuerzo temporal con la satisfacción de una necesidad, y tienen razón en la medida que un producto, bien o servicio, actualmente es una idea de cómo satisfacer una necesidad. El marketing, en su amplio sentido, se ha encargado de desarrollar formas de satisfacer necesidades mediante ideas. Por ejemplo, aquel desempleado que desarrolló la idea –hace algunas décadas, cuando se comenzó a usar celulares– de alquilar el teléfono en una playa, una plaza y en general en cualquier lugar en el que hubiese personas con la necesidad de comunicarse, desarrolló un servicio para el cual había un mercado, no tenía problemas legales al alquilar el celular y, en términos económicos, le generaba utilidades. Actualmente, en Lima, ya no es negocio por la gran cantidad de celulares que tienen sus habitantes; el alquiler de estos no es una necesidad por cubrir. La temporalidad como parte de la definición del proyecto es importante, porque el estudio o investigación para lanzar una idea al mercado tiene su inicio y su fin.

La ONU² manifiesta en la segunda mitad del siglo XX, desde las posguerra y a partir de su creación en Dumbarton Oaks, la necesidad de que los países en desarrollo no dejen al juego espontáneo de la economía su desarrollo económico, sino a un esfuerzo deliberado para la programación global y sectorial de su economía. Esta entidad internacional sitúa la preparación y evaluación de proyectos individuales de inversión dentro de la fase final del desarrollo.

Un proyecto de inversión, en términos de la visión moderna sobre este tema, es un estudio de las características del mercadeo de un producto, creado sobre la base de la satisfacción de una necesidad tangible o intangible para desarrollar el análisis de una inversión que se debe sostener a partir de su factibilidad técnica, legal, gerencial, económica, financiera y socioeconómica.

Baca Urbina³ afirma que la evaluación de un proyecto de inversión tiene por objetivo conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sapag⁴ también hace referencia al Manual de Proyectos de las Naciones Unidas⁵ como origen del procedimiento general que deben seguir los proyectos, el cual se centra en la recopilación, creación y sistematización de la información que permite identificar ideas de negocio y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un emprendimiento comercial.

Desde hace 50 años, si bien los conceptos de formulación y evaluación de proyectos, en esencia, no han cambiado, sí lo han hecho en cuanto a las técnicas e instrumentos de análisis. El marketing, por su lado, ha aportado a la disciplina de la formulación y evaluación de

1 Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill Educación. México, 2010.

2 Programa CEPAL/AAT. Manual de proyectos de desarrollo económico. Naciones Unidas. México, 1958.

3 Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill Educación. México, 2010.

4 Sapag Chaín, Nassir. Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Pearson. México, 2007.

5 Programa CEPAL/AAT. Manual de proyectos de desarrollo económico. Naciones Unidas. México, 1958.

proyectos todas sus técnicas y herramientas, y hoy en día, que cada idea de negocio necesita una estrategia de ingreso al mercado, el soporte de un buen estudio mercadotécnico es reconocido como prácticamente indispensable para elaborar un proyecto.

La administración de operaciones, con el desarrollo de técnicas de producción de bienes y/o servicios, aporta cada vez más elementos para optimizar la inversión. Es completamente reconocido que una buena localización y una determinación adecuada de la capacidad de producción máxima del negocio serán un buen requisito para el éxito de este.

En la última década, los banqueros muestran una preocupación importante al financiar proyectos, sobre si serán bien gerenciados y si los recursos humanos dedicados a ellos serán los adecuados. Cada vez más, en estos últimos tiempos, las corrientes y filosofías administrativas modernas hacen énfasis en la importancia de la administración en el éxito de un negocio. Es importante, dentro de esto, examinar la legalidad de las empresas y su actitud hacia el mercado laboral, y no se debe de olvidar que los proyectos deben cumplir con el desarrollo socioeconómico.

Por otro lado, la competitividad y la globalización han generado la búsqueda cada vez más rigurosa de la eficiencia económica y financiera de cualquier proyecto que se pretenda implementar con éxito. Es importante recalcar que los proyectos, sin el desarrollo de la hoja de cálculo, no podrían estar a la altura de las circunstancias que hoy tiene la toma de decisiones, con información veraz y completa. Un proyecto que no tenga como complemento de su evaluación económico financiera un análisis de sensibilidad de sus principales variables se convierte en un elemento estático que, el día que se termine de hacer, comenzará a perder validez en la medida que varíen los valores considerados en el proyecto, como la tasa de cambio, el precio de un insumo o el sueldo de los empleados.

Por último, con el auxilio de la teoría de probabilidades y el método de simulación de Montecarlo, el riesgo en la toma de decisiones respecto a los proyectos puede estudiarse y manejarse al contar con las herramientas de las hojas de cálculo y sus complementos para el análisis financiero.

2. El ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es consecuencia de un proceso de aproximaciones sucesivas para llevarlo a cabo. Por otro lado, no hay una regla uniforme que se aplique a todos los proyectos de inversión.

El proyecto comienza con una idea de negocio, la cual se va ampliando y haciendo cada vez más concreta. A esta idea de negocio, algunos teóricos la llaman "fase de identificación de la necesidad que se tratará de satisfacer con el proyecto". Esto concuerda con los proyectos de inversión privada y pública, pues, en algunos casos, la idea del negocio es consecuencia de una necesidad creada por el marketing, pero en otros casos la necesidad es consecuencia de la identificación de un problema social.

Una vez identificada la idea, los autores concuerdan en que la siguiente gran etapa es el desarrollo de un estudio. Este paso se desarrolla por aproximaciones sucesivas. Primero se elaborará un perfil, para luego llegar a un estudio de prefactibilidad y luego al de factibilidad. A continuación, se describe cada una de estas aproximaciones sucesivas:

- a. **El perfil** se basa en información existente, el sentido común y la opinión de la experiencia. Los cálculos se hacen grosso modo, sin entrar en detalles; son globales y estimativos para los costos y beneficios. Normalmente, se usa información secundaria. No es necesario presentar detalles de la tecnología a utilizar ni la calidad de los insumos; el cálculo de los costos e ingresos se basa en analogías, interpolación, extrapolación y técnicas de estimación basadas en otras situaciones, proyectos o empresas existentes. Su análisis se basa en datos promedio o representativos para todo el horizonte de planeamiento. Para el análisis económico financiero se puede contar solo con el estado de ganancias y pérdidas.
- b. **El estudio de prefactibilidad** se basa en una profundización de la investigación de mercado, con fuentes primarias o secundarias que tengan niveles de validez. En la parte técnica, logística y administrativa se debe buscar mayores detalles; por ello, la determinación de costos e ingresos debe tener sustento claro y preciso. Se hace un análisis de la rentabilidad económica, haciendo la diferenciación entre utilidades y flujos de caja (liquidez). Asimismo, se debe tender a la reducción de la incertidumbre de las principales variables del proyecto. La proyección de información en el horizonte de planeamiento se basa en fuentes más bien secundarias. Los costos e ingresos se estiman a partir de valores unitarios, considerando cálculos detallados de los requerimientos.
- c. **El estudio de factibilidad** es el nivel más profundo y final. Ocasionalmente, se hace después de la decisión de invertir. En este nivel, el detalle es “fino” y completo; en el estudio de mercado será necesario presentar a los principales compradores –no solo demandantes–. El esquema de comercialización debe ser concreto, así como la estrategia de marketing. En lo económico, se debe presentar cotizaciones y explicaciones sobre infraestructura y otros activos de forma detallada y pormenorizada. El análisis y la evaluación económico financieros deben ser profundos. Las proyecciones se deben basar en información primaria, y la parte técnica, en optimizaciones, sustentada al detalle.

El nivel del estudio al que se debe llegar para un determinado caso no necesariamente es el más exacto, porque tiene mucha relación con la envergadura del proyecto y con la cantidad de esfuerzo y dinero que el inversionista está dispuesto a invertir en estudios. Después de cada etapa, llámese perfil, prefactibilidad o factibilidad, se tomará la decisión de profundizar el estudio en los aspectos que sean necesarios, ejecutar el proyecto o abandonar la idea, dependiendo de la información recopilada.

Por ejemplo, si un pequeño empresario desea estudiar la posibilidad de implementar una microsanguchería, es lógico pensar que el nivel de profundidad en su análisis no requerirá tanto detalle para tomar una decisión; pero la implementación de una empresa siderúrgica para abastecer de acero a todo un país trabajará con todas las etapas, y probablemente, hasta el estudio de factibilidad en sí tendrá diversos estudios más detallados, tales como el de impacto ambiental, el de obras civiles, desarrollo metalúrgico y siderúrgico, entre otros.

En la administración pública peruana, el manejo de los niveles de estudio está sustentado por la normatividad⁶. En términos de inversión, bastará con hacer un perfil simplificado cuando

6 Ley del SNIP publicada el 28 de junio del 2000, modificada por las Leyes N° 28522 (25 de mayo del 2005) y 28802 (21 de julio del 2006), por los D.L. N° 1005 (3 de mayo del 2008) y 1091 (21 de junio del 2008). Reglamento del SNIP aprobado por D.S. N° 102-2007-EF (19 de julio del 2007), en vigencia desde el 2 de agosto del 2007 y modificado por el D.S. N° 038-2009-EF (15 de febrero del 2009).

la inversión sea menor o igual a 1.2 millones de soles y hacer un perfil cuando la inversión no es mayor de 6 millones de soles. El estudio de prefactibilidad se hará cuando el monto de la inversión esté entre 6 y 10 millones de soles. Mayores niveles de inversión requerirán estudios de factibilidad. Esta información y las características que deberá tener cada uno de estos estudios se sustentan por ley.⁷

En los proyectos privados, el nivel de profundidad del estudio tiene un carácter análogo al de la inversión pública, pero no se rige por la normatividad, sino más bien por el criterio gerencial de toma de decisiones. El nivel de profundidad del estudio deberá ser tal que satisfaga los requerimientos que la información requiera para tomar decisiones, tales como manejo del riesgo, la incertidumbre y las políticas de la empresa.

Además de la etapa de preinversión, que, como su nombre lo indica, incluye los estudios hechos antes de tomar la decisión de implementar la empresa en proyecto, se pasará a las siguientes etapas:

- a. **Fase de diseño o de preinversión.** Es la preocupación del autor de este libro. Se inicia con la formulación del proyecto, sea cual sea el nivel que se quiera manejar, y termina con la evaluación del mismo.
- b. **Fase de implementación.** Se basa en el desarrollo del negocio o idea propuesta en la fase de preinversión. No tiene características definidas, pero se podrían considerar las subetapas de formalización y desarrollo de intangibles, construcción, instalación de mobiliario, maquinarias y equipos, así como las de puesta en marcha y optimización para la operación. En la mayoría de los casos, esta fase se basa en los estudios de la fase de diseño y se encarga a terceras personas; en otros casos, sobre todo en la administración pública, se desarrollan expedientes técnicos que servirán para convocar a los posibles ejecutores del proyecto.
- c. **Fase de operación normal.** Se inicia al terminar la puesta en marcha, y si bien no tiene subetapas definidas, se puede considerar como tales la producción o uso de las instalaciones para cumplir el objetivo y la de mantenimiento, reparaciones y renovaciones parciales de activos.
- d. **Fase de abandono.** Teóricamente, es considerada si y solo si se está evaluando la posibilidad de cerrar el negocio; existe, pero no se tomará en cuenta para fines prácticos.
- e. **Fase de evaluación ex post.** Considerada teóricamente en los proyectos, en algunos casos se cumple. La finalidad de esta evaluación es analizar el grado de cumplimiento de los objetivos, estrategias y propuestas que se plantearon en el proyecto.

3. Para qué hacer un proyecto de inversión

El desarrollo de un proyecto de inversión, en términos generales, sirve como instrumento para tomar decisiones económicas y financieras sobre situaciones nuevas para los inversionistas y empresarios. Algunos de los principales motivos para hacer un proyecto se listan a continuación:

- Tener un documento de presentación de una idea de negocio desarrollada para potenciales inversionistas, socios o compradores.

⁷ Directiva General del SNIP (actualizada), aprobada por la R.D. N° 002-2009-EF/68.01 (5 de febrero del 2009), modificada por las R.D. N° 003-2009-EF/68.01 (21 de marzo del 2009) y 004-2009-EF/68.01 (15 de abril del 2009).

- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y sea viable operativamente antes de su puesta en marcha.
- Buscar financiamiento y justificar ante las entidades financieras las bondades del proyecto.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un negocio proyectado en términos de mercadeo, operación del negocio, aspectos administrativos y legales, financiamiento e inversión, entre otros.
- Identificación de la problemática relacionada con respecto a un objetivo a lograr para el desarrollo del emprendimiento de nuevas ideas de negocio.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo para un nuevo emprendimiento.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Desarrollo de un nuevo producto y/o mercado y sus implicancias técnicas, administrativas, legales, económicas y financieras.
- Ampliación o reducción de la capacidad instalada de un negocio o empresa y sus implicancias técnicas, administrativas, legales, económicas y financieras.
- Proyectos de modernización, cambio tecnológico, desarrollo de sucursales, agencias, franquicias.
- Proceso de reestructuración de empresas en quiebra, previo diagnóstico.
- Proyectos de *outsourcing* o tercerización para el desarrollo de cualquier tipo de negocio.
- Proyectos de inversión pública productiva en agricultura, ganadería, industria, servicios, energía, abastecimiento de agua, telefonía y comunicaciones, etc.
- Proyectos de inversión pública en sectores sociales como salud, educación, seguridad ciudadana, defensa, justicia, medio ambiente, sectores marginados, entre otros.

4. Tipología de proyectos y sus implicancias en su formulación y evaluación

Los autores, en general, clasifican los proyectos de diferente manera:

a. Según su ubicación en la economía de un país

- **Proyectos orientados al sector primario de la economía.** Son aquellos que están orientados a actividades que tienen relación con la explotación de los recursos naturales: caza, pesca, recolección, agricultura, ganadería, piscicultura, acuicultura, silvicultura y manejo de recursos y especies forestales y salvajes.
- **Proyectos orientados al sector secundario o industrial de la economía.** Son aquellos cuyas actividades están dirigidas a la transformación de bienes de diferentes tipos de industria: química, maderera, electrodoméstica, metalúrgica, textil y de confecciones, alimentaria, siderúrgica, entre otros.
- **Proyectos orientados al sector terciario o de servicios de la economía.** Son aquellos generadores de productos intangibles, como bancos, empresas de seguros, hoteles, restaurantes, servicios de consultoría.

No es una regla que el proyecto pertenezca solo a uno de los sectores de la economía; puede haber empresas proyectadas que se integren verticalmente y generen mayor valor agregado al pertenecer a más de un sector. Las metodologías de análisis, las técnicas, sobre todo de la tecnológica del proyecto, y otros aspectos dependen de los enfoques que se utilicen en cada sector.

b. Según en qué parte del desarrollo de una empresa se encuentren

Según Morales y Morales⁸ y Sapag⁹:

- **Proyectos de reemplazo, mantenimiento del negocio.** Se refieren a proyectos de empresas en marcha que requieren reposición de equipos por obsolescencia o daño en los equipos y tecnología de la empresa.
- **Proyectos de reemplazo, reducción de costos.** Cuando en una empresa en marcha, por motivos de eficiencia u obsolescencia, se deben hacer cambios para la reducción de costos.
- **Expansión de los productos o mercados existentes.** Son aquellos proyectos de inversión en tiendas, canales de distribución, equipos de transporte, etc., para ampliar la cobertura del mercado. Son proyectos logísticos por excelencia.
- **Desarrollo de nuevos productos o mercados.** Implica decisiones estratégicas para cambiar la estructura de los negocios y atender nuevos productos o nuevos mercados.
- **Proyectos de seguridad o ambientales.** Generan desembolsos para adaptar el funcionamiento de la empresa. Tienen que ver con regulaciones de seguridad, ambientales o de ambas. Normalmente no implican generación de nuevos ingresos sino inversiones obligatorias para adecuarse a la normatividad.
- **Proyectos de outsourcing o tercerización.** Cuando la empresa requiere servicios externos para concentrarse solamente en las actividades propias de su giro, minimizar costos fijos y, en general, compartir los riesgos con otras instituciones.
- **Proyectos de abandono.** Normalmente, se hacen por cambios en el entorno que están orientados a reducir o suprimir negocios o parte de ellos. Tienen un efecto inverso a los de ampliación.
- **Proyectos de internalización.** Se plantean cuando la empresa requiere dejar de tercerizar o contratar servicios externos.
- **Proyectos nuevos.** Como su nombre lo indica, es el desarrollo de nuevas ideas de negocio que no concuerden con ninguno de los tipos de proyecto mencionados en este mismo acápite.

Hoy en día, con la especialización en el desarrollo de proyectos de inversión, existen metodologías, autores, marcos teóricos y hasta empresas consultoras dedicadas a cada uno de los tipos de proyecto antes mencionados, por lo que se sugiere que el proyectista conozca cada uno de los temas.

c. Según su relación de dependencia con otros proyectos

- **Proyectos dependientes.** Son los que requieren de otra inversión para ser desarrollados. Puede ser complementaria o sustituta, lo que genera efectos de sinergia o de entropía, respectivamente. Los proyectos de este tipo optimizan su inversión solamente cuando se realizan las otras inversiones proyectadas.
- **Proyectos independientes.** Cuando no hay relación entre proyectos en cuanto a su ejecución.
- **Proyectos mutuamente excluyentes.** Cuando al hacer un proyecto no se puede hacer otro por ser opciones que impiden ejecutarse en conjunto.

⁸ Morales, Arturo y José Antonio Morales. *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. McGraw-Hill, 2009.

⁹ Sapag, Nassir. *Proyectos de inversión, formulación y valuación*. Pearson, 2007.

Esta clasificación está muy relacionada con los criterios e indicadores de evaluación de proyectos, sobre todo en la elección de metodologías.

d. Según la finalidad del estudio

- **Estudio de la rentabilidad del proyecto o de la rentabilidad económica.** En este caso, no interesa de dónde provengan los fondos, porque es la evaluación intrínseca del proyecto. Considera la rentabilidad del proyecto independientemente de su financiamiento.
- **Estudio de la rentabilidad del inversionista o rentabilidad financiera.** Es necesario para medir la rentabilidad de los recursos invertidos por los aportantes de capital. Evalúa el palanqueo financiero del proyecto y mide el efecto del financiamiento.

Esta clasificación está relacionada con el tipo de consideraciones en la evaluación del proyecto: ¿se considerará el financiamiento del proyecto para evaluarlo o no?

e. Según el sector de propiedad al que pertenecen

- **Proyectos públicos.** Son las inversiones del Estado en las que normalmente se evalúan los beneficios para la sociedad; por ejemplo, proyectos de educación, salud, seguridad interna o externa, producción por parte del Estado, construcción de carreteras o edificios públicos, etc. En el Perú, este tipo de proyectos está regido por el SNIP¹⁰.
- **Proyectos privados.** Son los proyectos en los que no interviene el Estado. Este libro, si bien está orientado a cualquier tipo de proyecto de inversión, centra sus ejemplos y metodologías en la pequeña inversión privada.
- **Proyectos con capital mixto.** Son normalmente grandes, donde el Estado orienta la participación pública y privada a obras de gran envergadura, tales como carreteras, puertos y otros. También se rigen de alguna manera por el SNIP. En el Perú, la modalidad de concesiones es un ejemplo de este tipo.

f. Según situaciones de mercado

Autores como Morales y Morales¹¹ los clasifican de la siguiente manera:

- **Mercados de exportación.** Este tipo de proyecto se da por dos motivos: cuando el país posee recursos naturales en abundancia, como la harina de pescado, o cuando posee ventajas competitivas; por ejemplo, la confección textil en el Perú.
- **Sustitución de importaciones.** Se realizan cuando en un país se quiere evitar las importaciones o la salida de divisas y la dependencia tecnológica, para lograr el desarrollo de un producto o tecnología.
- **Aumento de la demanda o demanda insatisfecha de bienes o servicios.** Como su nombre lo indica, son los proyectos orientados a cubrir las necesidades internas del país.

5. Partes de un proyecto típico

El proyecto de inversión, sea privado o público, normalmente es requerido por alguna institución, ya sea promotora de inversiones, financiadora de inversiones, organismo que apruebe inversiones, entre otros. Exige un índice de referencia para elaborar proyectos. Este

¹⁰ Sistema Nacional de Inversión Pública.

¹¹ Morales, Arturo y José Antonio Morales. *Proyectos de Inversión, evaluación y formulación*, McGraw-Hill. México, 2009.

índice presenta pautas claras de lo que la entidad requiere como mínimo para aceptar un documento de un proyecto de inversión. Ejemplos claros de esto son los anexos SNIP¹² 5A, 5B, 6 y 7, que presentan el contenido mínimo de los niveles de los estudios de preinversión pública. Las instituciones financieras privadas también generan requerimientos similares. El autor, en este acápite, lo único que pretende es explicar a grandes rasgos los principales temas generales de un proyecto; en algunos casos, serán capítulos o partes de ello. A continuación se presentan:

a. Resumen gerencial

En este acápite se pretende dar una visión general del proyecto, el resumen de sus principales aspectos. Previamente, se debe plantear la justificación y los antecedentes del proyecto, definir supuestos y las limitaciones que estos generan; plantear una síntesis descriptiva sin entrar en aspectos sustentatorios. Se deberán plantear también las conclusiones y recomendaciones del proyecto. Es importante recalcar que este documento no debe ser ni denso ni muy amplio, porque su lectura no debe focalizarse en satisfacer las necesidades de información de los evaluadores de proyectos ni de los que revisan los aspectos detallados de estos. Normalmente, el resumen gerencial es leído por los que tomarán decisiones de tipo administrativo y burocrático.

b. Estudio de mercado

En este tema se presentan y desarrollan los aspectos más importantes relacionados con el soporte del proyecto con referencia al mercado; definición de los productos (bienes y/o servicios), mercado objetivo; estrategia de marketing, demanda para el proyecto, plan cuantitativo de ventas, precios, requerimientos de mercadeo, etc. Se abordará el tema del manejo de fuentes primarias y secundarias. El enfoque estará orientado al uso de las ventajas competitivas de la empresa y su relación con la estrategia de marketing.

En términos de sistema de información del proyecto, este capítulo aportará precios, volúmenes de venta, ingresos por ventas y requerimientos de marketing. Todo esto está basado en la estrategia de marketing definida como consecuencia de un levantamiento de información cualitativa y cuantitativa. Conviene recalcar que deben cuantificarse todos los elementos planteados anteriormente por año y por rubro debidamente sustentados.

c. Tamaño y localización

Se determinará la localización de planta a nivel global, así como la macrolocalización y la microlocalización, con metodologías adecuadas para sustentirlas. Se entiende como localización de planta la ubicación física de las instalaciones que tendrá la empresa proyectada. El sustento es cuantitativo y/o cualitativo. Se debe enfocar en la determinación de la capacidad instalada, el tamaño óptimo; se deben analizar las relaciones que existen entre el tamaño y el mercado, la tecnología, la inversión, el financiamiento, el espacio físico, los aspectos legales; hay que llegar a maximizar u optimizar el tamaño. Se abordarán en este capítulo tres importantes variables de la administración de operaciones; dos de ellas, tradicionales en los proyectos, y la otra que cada vez adquiere más importancia; el análisis del impacto ambiental, muy relacionado con la localización. Se presentarán métodos para la determinación de la macrolocalización y la microlocalización, así como los factores más importantes y su influencia. Se analizará la relación de tamaño (capacidad

¹² Anexos 5A, 5B, 6 y 7; contenidos mínimos de perfiles prefactibilidad y factibilidad. Tomado de <http://www.mef.gob.pe/DGPM/snipnet.php>, agosto 2010.

instalada) y localización para el caso de producción de servicios (la producción se da en el lugar de la venta) y para la producción de bienes, su forma de determinar y la decisión de locales múltiples respecto a un solo local.

d. Tecnología del proyecto

Aquí tenemos como fin principal la selección y evaluación de alternativas tecnológicas y de procesos de producción de bienes y servicios. No se trata solamente de plantear requerimientos de producción de bienes y servicios, sino también de buscar las mejores alternativas de todos los factores de producción para optimizar el negocio. Se plantearán herramientas provenientes de la administración de operaciones y la investigación de operaciones aplicables a proyectos.

Una vez determinadas las alternativas tecnológicas más adecuadas, se definirá el producto en forma técnica y se analizarán las relaciones insumo-producto, sobre todo a nivel de los factores directos de producción. La descripción del proceso también es parte del sustento tecnológico y el punto de partida para determinar las capacidades de cada uno de los equipos y/o máquinas. Se plantearán de manera práctica los requerimientos de operación del negocio.

La viabilidad técnica estará enfocada, para evaluarla, según las ventajas competitivas que nuestro país o sus regiones poseen en referencia al mundo globalizado, donde si bien generan algunos productos en determinados lugares, estos no son viables técnicamente por tener costos prohibitivos.

Después de describir, enumerar y sustentar los requerimientos por año y por rubro de cada factor de producción: maquinaria y equipo, mobiliario, infraestructura, mano de obra directa e indirecta, materiales directos e indirectos, servicios básicos y, en general, los prestados por terceros, entre otros, se debe presentar la disposición de planta y un cronograma detallado de la implementación del proyecto.

e. Administración y aspectos legales

En este punto se abordará la organización de la empresa como un elemento que sirve para determinar los requerimientos de mano de obra de operación, administrativos y de ventas, con el fin de optimizarlos y trabajarlos para lograr la minimización de los costos. Se enfocará también la temática de los beneficios sociales y sobrecostos laborales, la estructura formal de la empresa y la proyección de los sueldos y salarios al futuro.

Por último, será necesario abordar los requerimientos administrativos del negocio y los de la puesta en marcha de este. La viabilidad gerencial es importante ya que cada vez más las entidades financieras, y en general los solicitantes de proyectos, no solamente observan este tema como determinante de costos, sino también para garantizar que la empresa tenga los recursos humanos necesarios a fin de que el negocio sea eficiente y eficaz.

El marco legal deberá ser un aspecto importante cuando un proyecto se elabora, aquí se trata sobre eso. Se demostrará que no hay impedimentos legales y se tratará de optimizar la tramitación de la personería jurídica y todos los aspectos relacionados con la formalidad del negocio.

f. Inversión y financiamiento

Será importante integrar aquí las necesidades de capital con las fuentes de este y se dará énfasis al cálculo de los costos de los activos fijos tangibles e intangibles, así como al

capital de trabajo necesario para comenzar el negocio. Se presentarán métodos para la determinación del capital de trabajo, el costeo de la inversión, los criterios de búsqueda de financiamiento, la optimización y la estructura de este y la determinación del calendario de pagos. No es cuestión de mostrar un esquema de financiamiento de la inversión, sino de optimizarlo.

En sí, esta parte deberá presentar los supuestos macroeconómicos y del estudio que servirán para sustentar en detalle los datos de inversión y financiamiento relacionados con variables como inflación, tasa de cambio, año base, entre otras. Estas servirán para el entendimiento de los costos unitarios y costos totales de cada una de las inversiones del proyecto y para conocer si variarán al cambiar dichos supuestos. Este análisis se deberá hacer a nivel de la inversión fija intangible y tangible y de la inversión en capital de trabajo. Luego de detallar lo anterior, se sintetizará toda la inversión para cada año. La inversión del año cero será considerada el punto de partida de cómo se financiará dicha inversión. Para la financiación se considerará la optimización de la relación deuda-capital en función de criterios teóricos y/o pragmáticos, los criterios propios del proyectista para la selección de una buena alternativa o alternativas de financiamiento o, simplemente, se demostrará que no es necesario el financiamiento.

Si se financia el proyecto, será importante presentar su estructura de financiamiento calculando la relación deuda-capital en la práctica, elaborando los calendarios de pago para cada línea de financiamiento, consolidándolas a nivel anual y por línea de financiamiento. Por último, se debe determinar la suma total de los montos de los calendarios de pago de la deuda.

g. Presupuestos

Se hará el planeamiento financiero para la operación del proyecto como base para realizar la evaluación económico financiera. Será necesario resumir los aspectos de contabilidad gerencial necesarios para hacer los cálculos de los ingresos y gastos que se generarán a lo largo del horizonte del proyecto.

Los flujos netos del proyecto tienen su origen en esta parte. Si no se entienden claramente los aspectos de los ingresos y costos, no se podrá entender el cálculo de los flujos netos de efectivo para la evaluación económico financiera del proyecto.

En lo que respecta a los ingresos, se presentarán los percibidos por ventas, por venta de equipo ya utilizado, los ingresos financieros, otros ingresos, las cuentas por cobrar, ingresos de IGV, entre otros. En la parte de egresos se determinará en forma detallada el costo de producción a partir de la mano de obra directa e indirecta, materiales directos e indirectos y los gastos generales de la producción de bienes y/o servicios.

El cálculo de costo de producción, deducidos los impuestos, servirá para determinar el costo de ventas. Este, que es el costo de los productos vendidos por la empresa, junto con los gastos administrativos y de ventas y los gastos financieros, servirán para que, a partir de los ingresos, se calculen los diversos tipos de utilidad que requiere el proyecto.

El presupuesto de cuentas por cobrar y los presupuestos relativos al IGV, también serán proyectados para servir como base en el siguiente acápite en la elaboración del flujo de caja proyectado.

h. Estados financieros

Se presentarán los estados financieros proyectados, que normalmente son el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja y el estado de cambios en el patrimonio neto. Es importante tomar en cuenta que estos estados financieros tendrán como base de información los presupuestos de inversiones y financiamiento, así como el presupuesto de ingresos y gastos corrientes. Hipotéticamente, consistirá en un trabajo de gabinete, pues toda la información debe proceder de ellos. Será importante considerar la legislación laboral, el impuesto a la renta, la reserva legal y otros aspectos normativos sobre el particular. En sí, este punto servirá de base para el siguiente.

i. Análisis económico financiero

La bondad o deficiencia de los proyectos se aborda al resumirse la planeación financiera en estados financieros proyectados para todo el horizonte de planeamiento y aplicarle las herramientas del análisis de estados financieros, así como análisis de tendencias, ratios, puntos de equilibrio, palanqueo y otros elementos de juicio con los que se pretende brindar herramientas necesarias para que las apliquen quienes toman decisiones sobre los proyectos. Se enfocará los puntos de vista de los banqueros, inversionistas, gerentes de negocio, etc.

Deberemos concluir con la comparación de todos los datos calculados, como los estándares de cada tipo de industria, el tamaño de la empresa, ubicación, etc., con los de otras empresas o datos promedio de estas, y los comentarios y conclusiones sobre el particular.

j. Evaluación

Este es un acápite primordial para los proyectos. Se hará todo el proceso para calcular e interpretar indicadores de rentabilidad a partir de información correcta. Se abordará la temática desde la evaluación intrínseca del proyecto (evaluación económica), la evaluación de la capacidad de financiarse y la bondad de las líneas de financiamiento (evaluación financiera); por último, se abordarán con dos conceptos modernos: la evaluación de la capacidad de pago –con mucha vigencia en el campo de la banca– y la evaluación del momento de la inversión.

Se usarán herramientas que partirán de un análisis conceptual y se concluirá en métodos prácticos para la confección de los flujos netos. Se trabajará a partir de estos con los principales indicadores de rentabilidad, haciendo énfasis en el cálculo del costo de capital financiero y económico y sus implicancias en los indicadores. Este punto no sería completo si no se abordaran temas como el valor de recuperación o de desecho, el costo de oportunidad, el costo ponderado de capital y las aplicaciones prácticas de estos.

La buena interpretación de los indicadores deberá ser una preocupación importante en la elaboración de este capítulo.

k. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad deberá estar enfocado de una manera muy práctica, aunque se partirá del concepto de que el proyecto no es estático, sino dinámico, y de que las variables críticas del proyecto deben ser evaluadas. Se trabajará con una extensión (*add in*) de Excel relacionada con el riesgo y la sensibilidad (Crystal Ball, @Risk¹³, entre otros) para hacer amigable este análisis. Este es un enfoque que se está aplicando en la actualidad y que hoy

¹³ Crystal Ball es un programa de Oracle Corporation especializado en la toma de decisiones financieras, al igual que @Risk, que pertenece a Palisade Corporation.

en día se encuentra disponible para la mayoría de los usuarios. La ejemplificación será una parte importante en este capítulo, el que, si bien se enfocará en forma sencilla, se revisarán conceptos de la teoría y probabilidades para entender la extensión aplicativa de Excel.

El análisis de riesgo de inversión y su medición son una consecuencia de un buen análisis de sensibilidad.

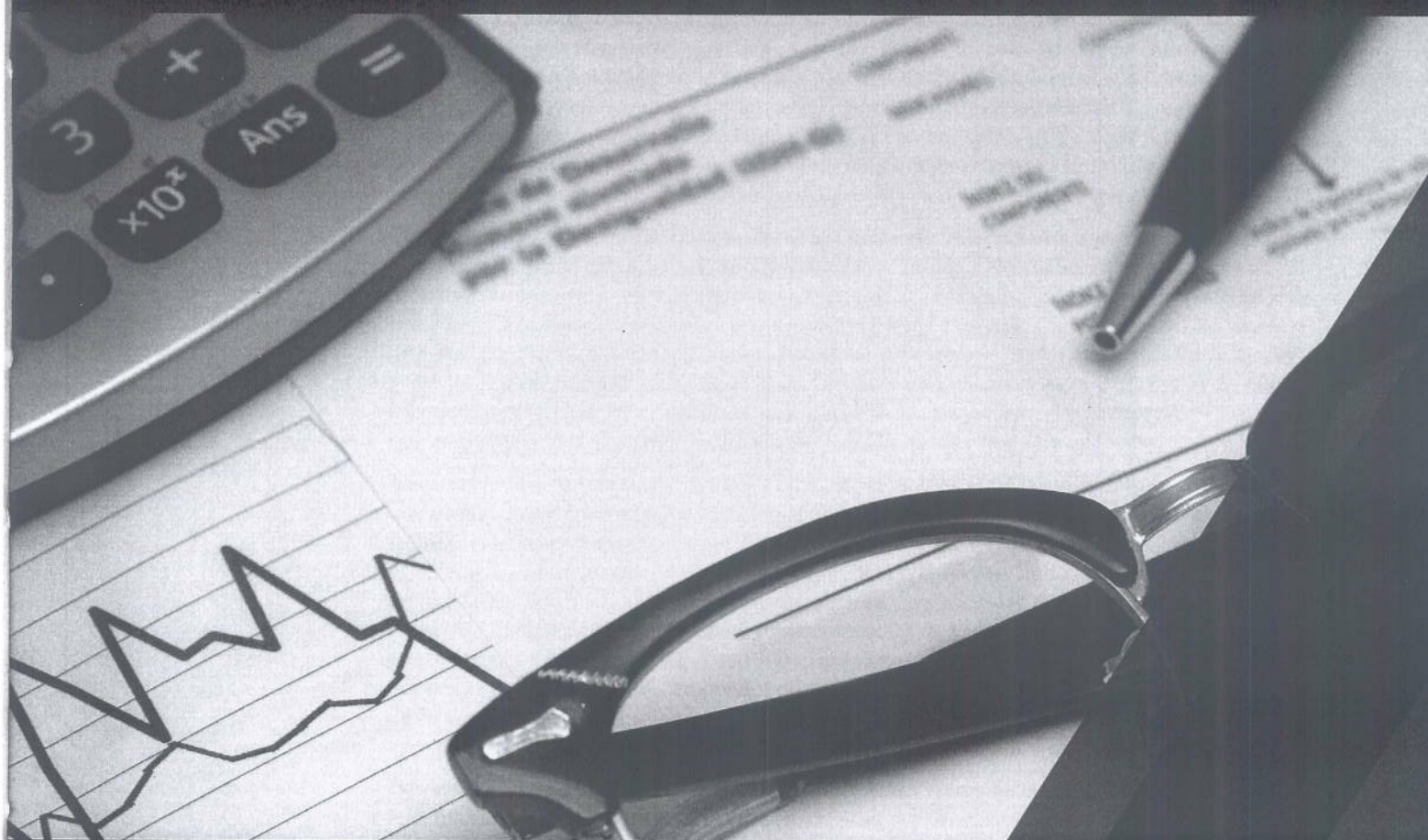
6. Ejercicios y casuística

- a. ¿Un proyecto termina su etapa de preinversión o de diseño con un perfil, un estudio de prefactibilidad o de factibilidad? Explique su respuesta.
- b. Explique las semejanzas y diferencias entre los proyectos mutuamente excluyentes y los independientes. ¿Dos proyectos pueden ser independientes y a su vez mutuamente excluyentes? Explique con conceptos y con ejemplos.
- c. ¿Cuál es la importancia del análisis de sensibilidad en la formulación de proyectos y por qué es importante en la parte de evaluación?
- d. Si usted es un inversionista, cuál tipo de evaluación le brindará más información para la toma de decisiones sobre la implementación de un proyecto, ¿la económica, la financiera o ambas? Explique por qué.
- e. Si usted es un banquero que presta dinero, cuál tipo de evaluación le brindará más información para la toma de decisiones sobre otorgar un financiamiento para la implementación de un proyecto, ¿la económica, la financiera o ambas? Explique por qué.
- f. Algunos proyectistas consideran que los aspectos administrativos de un proyecto no tienen mucha importancia y que su impacto en el costo no es alto; por ello, recomiendan prescindir de fuentes primarias para el desarrollo de esta parte, y en algunos casos, simplemente, no hacerla y considerar porcentajes o proporciones de costos al momento de cuantificarlos. ¿Cuál es su opinión sobre esta afirmación?
- g. ¿Cómo se relacionan la fase de diseño de un proyecto con la fase de evaluación *ex post*?
- h. Ingrese a la página web del Ministerio de Economía y Finanzas peruano y busque los índices de referencia para la elaboración de perfiles, estudios de prefactibilidad y estudios de factibilidad, y compárelos con el índice presentado en el anexo A de este libro¹⁴. ¿En qué se diferencian y en qué se asemejan?
- i. ¿En qué se diferencian los proyectos de implementación de nuevas empresas con los proyectos de ampliación de empresas? ¿Cuáles serían sus semejanzas?
- j. ¿Cómo influyen el tamaño de planta y la localización en las diferentes partes del proyecto? Explíquelo para la parte administrativa y legal, para el presupuesto de capital, en general para la planeación financiera, y para la evaluación de proyectos.

14 La dirección electrónica de la página web del Ministerio de Economía y Finanzas donde se ubican los anexos con los contenidos mínimos (índice de referencia) es la que se refiere al Sistema Nacional de Inversión que corresponde a la DGPM: <http://www.mef.gob.pe/DGPM/indexdirectiva.php>.

2

EL ESTUDIO DE MERCADO



1. Generalidades

El estudio de mercado de un proyecto es el principal soporte de este, porque si no hay personas dispuestas a comprar o usar el producto o servicio sobre el cual se hará el estudio, no hay motivo para seguir adelante con el proyecto. También es importante tener muy claro el mercado al cual se dirige el producto, porque va a ser el punto de partida para identificar la demanda, entendida esta como la porción de público que consumirá el producto o los productos en proyecto. También es cierto que cada vez los productos o servicios son consecuencia de la necesidad creada por los creativos del marketing. Estas estrategias creativas pueden diseñar nuevos productos, tales como una escobilla de dientes con surtidor incorporado de pasta dental, o adaptar el sabor de la comida peruana a la comida rápida y crear un nuevo producto que competirá en un determinado nicho de mercado.

Los estudios de mercado, sean cuales sean sus fuentes, sus técnicas de proyección y en general el tipo de producto o servicio, así como su tipo de mercado, tienen dos partes claramente definidas. La primera parte, que tiene que ver con el levantamiento de información del mercado para ser utilizada en la segunda parte, la cual se basará en el planteamiento de la estrategia de marketing que se adoptará en el proyecto y sus consecuencias. Cuando se plantea las consecuencias, se debería hacer referencia a la demanda que captará el proyecto, los precios de los productos o servicios y los requerimientos que la estrategia de marketing necesitará para implementarse no solo al comienzo del proyecto sino durante la vigencia de este.

El levantamiento de información del mercado está relacionado con aquellos aspectos importantes para entender el comportamiento futuro. Normalmente, es necesaria la información histórica, pero en algunos casos no tiene sentido buscarla, porque no siempre la información histórica servirá para pronosticar el futuro. Hay casos en los que se usan técnicas de levantamiento de información sobre porciones del mercado, de las que no hay información validada. La encuesta es quizá una de las técnicas más efectivas para determinar lo que el mercado quiere, siempre y cuando se formule bien, se aplique a un grupo representativo de lo que es el mercado y se refleje en esta la información levantada por la encuesta.

La información histórica, en algunos casos, no sirve para el pronóstico futuro en la medida que haya factores externos que cambien el ambiente del negocio que está proyectándose. Por ejemplo, hace muchos años, en el Perú¹, hubo una inflación galopante con estancamiento económico, por lo que se dio una paralización del crecimiento, hubo desempleo y reducción de mercados que en el año 90 fueron enfrentados con medidas de política económica que, entre otras consecuencias, generaron una contracción de la demanda de los bienes y servicios en el país. Los proyectos de los años 1990 y sucesivos tenían muy poca opción de basarse en la información histórica, tanto en precios como en cantidades, en la medida que la contracción de la demanda antes aludida no respondía a las proyecciones por métodos estadísticos o cuantitativos de los datos anteriores al año 90.

Hoy en día, los métodos cuantitativos no son la única forma de enfrentar la problemática de la demanda; es más, en proyectos relacionados con la pequeña y la mediana empresa, muchos de los segmentos o nichos de mercado no cuentan con información estadística apropiada. Por otro lado, "un problema para cualquier empresa que trata de hacer marketing a sus productos

1 Fines del primer periodo de gobierno del presidente Alan García Pérez (1986-1990) y comienzos del primer periodo de gobierno del presidente Alberto Fujimori Fujimori (1990-1995).

y servicios en las economías de rápido desarrollo es que hay mucho menos disponibilidad de información demográfica y de mercado que en el mundo desarrollado”².

Los métodos cualicuantitativos, tales como la encuesta, la técnica Delphi –basada en la opinión experta anónima–, las entrevistas de profundidad y en general la metodología usada en las ciencias sociales, tienen un efecto importante en el estudio de mercado hoy en día. La tarea de cuantificar el mercado del proyecto, en el momento que se está desarrollando, es factible a partir de la buena aplicación de un cuestionario en el que se relacionen las estrategias de márketing del proyecto en estudio y el uso de la estadística que relaciona y permite hacer inferencias o deducciones sobre un mercado determinado.

La estrategia de márketing es en sí el elemento con que se podrá estimar las variables de mercado que deberán ser la base para el posterior desarrollo del proyecto. Se deberá definir el producto, ya sea bien o servicio, de manera adecuada, porque implicará conocer este en términos concretos y, por lo tanto, costearlo. El mercado objetivo es otro elemento muy importante, porque sin él no se podrá cuantificar la demanda y las ventas. El precio, variable muy importante en el estudio de mercado, será básico en la determinación de los ingresos. Por último, los requerimientos que la estrategia de márketing genere en función del esquema de promoción, comercialización, y en general, la mezcla de variables de márketing o mercadotecnia, serán el insumo más importante para el cálculo de lo que contablemente se llama gastos de ventas.

2. Estrategia de márketing

La estrategia de márketing es la lógica de mercadotecnia con la que una empresa espera alcanzar sus objetivos de mercado. Consiste en plantear estrategias específicas para cada parte del mercado del proyecto –mercado objetivo–, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gasto en mercadotecnia³. Esta definición es apropiada para expresar con claridad la función de la estrategia de márketing en un proyecto. Los objetivos de mercado de este, como cualquier objetivo, deben ser mensurables en el tiempo, por lo que, a partir de cierta explicación y dependiendo de cómo se aplicará el márketing para el caso particular del proyecto, llámese “mezcla de mercadotecnia” o “márketing mix”, se debe concluir en los valores concretos y cuantificables del estudio de mercado: las ventas estimadas para el proyecto durante su operación, así como el precio y los ingresos por ventas que generará este.

La mezcla de mercadotecnia –conocida también como márketing mix o mezcla comercial– es la definición de todas las variables que intervienen en el desarrollo de la estrategia de márketing. Este concepto fue desarrollado por Neil Borden⁴ en la década de los años 60, aunque McCarthy⁵ lo hace conocido una década después. Para McCarthy, la mezcla de la mercadotecnia, o simplemente las 4P, es una ayuda mnemotécnica para plantear las cuatro variables más importantes de esta mezcla, y que hoy todos reconocemos que resumen ese

2 Sirkin, Harold, James Hemerling y Arindam Bhattacharya. *Globality: compita con cualquiera, desde cualquier parte y por cualquier cosa*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2009.

3 Kotler Philip y Armstrong Gary. *Fundamentos de márketing*. Pearson. Mexico, 2008.

4 Borden, N. H. The Concept of the Márketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 1964; 4(June): 2-7. Consultado 18 de mayo del 2010, en http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Borden,%201984_The%20concept%20of%20márketing.pdf.

5 McCarthy, Jerome. *Márketing: teoría y práctica*. Irwin. Madrid, 1996.

número infinito de variables que intervienen en el marketing. Las 4P originales son: producto, precio, plaza y promoción. En la actualidad, es reconocido por diversos autores, entre ellos Zeithaml y Bitner⁶, que cada una de estas “P” tiene muchas subvariables y que esta mezcla de mercadotecnia debe ser ampliada para el marketing de servicios en especial.

A pesar de que hoy en día se reconocen como infinitas las variables del marketing, la siguiente es una lista tentativa de las principales variables que se debe considerar:

Administración de canales	Mezcla de promociones
Alianzas	Mecenazgo
Almacenamiento	Mercado objetivo
Calidad	Participación del cliente
Características físicas del producto	Personal
Cilentes	Plaza
Comportamiento del consumidor	Posventa
Comunicación	Precio
Conveniencia	Producto
Diseño del local comercial	Tipo de producto
Distribución	Promoción de ventas
Embalaje	Publicity
Empaque	Tipo de canal
Envase	Transporte
Folletería	Ubicación de los establecimientos
Fuerza de ventas	Vestuario de los empleados
Garantía	¿Bien o servicio?
Imagen	¿El que compra es el que los consume?
Infraestructura o evidencia física del local	¿El mercado es racional?
Intermediarios	¿El mercado es emocional?
Líneas de productos	¿El producto es un insumo?
Logística comercial	¿El producto es intermedio?
Marca	¿Es un producto final?
Márketing directo	¿Es de consumo masivo?

6 Zeithaml y Bitner. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw-Hill. México, 2009.

En el caso de la mezcla de marketing para un hotel en una playa en el norte del Perú, es evidente que el número de variables que intervendrían en la mezcla de mercadotecnia es numerosa. El hotel debe estar orientado a un tipo de mercado objetivo. No es lo mismo la estrategia para un hotel de cinco estrellas que para uno de mochileros o simplemente uno de tres estrellas. En este punto ya se ha abordado variables como calidad de servicio y definición del mercado objetivo. La infraestructura física del hotel, el tipo de canales por los que se pretende comercializar el servicio, la promoción del servicio en las diferentes temporadas y las alianzas estratégicas con otros miembros del sistema global turístico del mundo, como agencias, líneas aéreas y las propias cadenas hoteleras, son algunos elementos más de la mezcla de marketing.

El lector estará de acuerdo en que hay muchos elementos más que son parte de esta mezcla. Si el hotel está cerca de una zona de restos arqueológicos o de deportes acuáticos, sería otra característica que potenciaría la estrategia de marketing. Así se podría seguir citando otros elementos. Es muy importante concluir que la estrategia implica un esfuerzo desarrollado por la organización en proyecto. Será necesario entender que, en oposición a los beneficios que la mezcla de marketing genera, se requerirá de gastos e inversiones necesarios para que cada uno de los elementos de la mezcla se concrete. En la parte económica financiera, esto se conocerá con el nombre de gastos de ventas. Dichos gastos deben ser cuantificados previamente en requerimientos de marketing, que formarán una lista detallada de todos los recursos humanos, materiales, de equipos, maquinaria e infraestructura, de servicios, entre otros. Estos requerimientos se deben abordar antes de la puesta en marcha del negocio en proyecto. Muchos proyectos deberán considerar los gastos de lanzamiento como gastos preoperativos.

3. El mercado del proyecto

Entendiéndose como mercado el lugar donde ocurren las transacciones del proyecto, aunque actualmente ese lugar puede ser virtual, el mercado es el conjunto de personas o sujetos de estudio que participan en las transacciones de ofrecer y adquirir los bienes y servicios en estudio. El mercado, se dice, puede ser virtual, en tanto que es una abstracción respecto al ámbito donde se realizan las transacciones. Por ejemplo, el mercado del servicio telefónico que se ofrece en un país o región es todo ese país o región; no hay un lugar específico donde se den las transacciones. Algunos lectores podrán pensar que las oficinas de la compañía telefónica se podrían definir como mercado, lo cual no es totalmente cierto, porque dichas oficinas representarían las ubicaciones físicas de los ofertantes, los cuales también podrán hacer ventas en línea o a domicilio; por ello, el concepto de virtualidad se ratifica en este caso. Es importante tomar en cuenta que hay diversos mercados que se deberán estudiar en el proyecto.

Sapag⁷ plantea que hay cuatro mercados del proyecto: el mercado consumidor, el mercado competidor, el mercado distribuidor y el mercado proveedor. El mercado consumidor es congruente con la demanda relacionada con el proyecto, y el mercado competidor, con la oferta existente y proyectada. El mercado distribuidor, que no es necesario que exista porque, en algunos productos, sobre todo los servicios, al generarse el producto en el mismo lugar físico donde se vende, la distribución no existe como tal. Sin embargo, el mercado distribuidor es muy importante en la medida que la comercialización de muchos productos implica diferentes niveles de intermediación para llegar al consumidor final. Por su parte, el

7 Sapag Chain, Nassir. *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. Pearson Prentice Hall. México, 2007.

mercado proveedor, que algunos proyectistas desdeñan, es importante de tomar en cuenta porque, una vez definido el producto, sea bien o servicio, serán importantes los insumos en el amplio sentido de la palabra. Los insumos son en principio los materiales que se usarán para la producción o generación de servicios. Deben ser analizados desde la óptica de la logística comercial: calidad apropiada en el momento adecuado con costos optimizados.

Al relacionar los mercados, cada caso de un proyecto implica un comportamiento diferente de estos cuatro mercados. Podrá haber mercados dominados por un solo proveedor, mercados en que los ofertantes no son muchos, o que los compradores sean pocos, o mercados con gran cantidad de ofertantes o consumidores. La posición competitiva en los diferentes negocios que se proyectan, sobre todo en la pequeña empresa, no necesariamente es igual para todos los casos y es importante conocer las características de las principales tipologías y sus implicancias en el estudio del mercado.

Desde el punto de vista de la teoría económica es importante plantear las principales tipologías.

- a. **El mercado de competencia perfecta.** Es hipotético. Se define como aquel en el que hay una cantidad infinita de compradores y productores u ofertantes y los productos son homogéneos o estandarizados. Cada unidad productiva es un elemento que por sí solo no afecta al mercado en cuanto a sus variables, que se determinan por la interacción de todos ellos.
- b. **Mercado de competencia real.** Considerado por algunos autores⁸ como de competencia imperfecta, es aquel en el que hay cantidades significativas de compradores y ofertantes con productos similares pero no iguales, sin que haya un control dominante de ninguna de las empresas productoras o demandantes. Este mercado no es hipotético: existe. Los mercados antes mencionados en la realidad latinoamericana y peruana son reales, sobre todo el de competencia monopolística en aquellos tipos de mercado donde los ofertantes son pequeñas empresas y los demandantes son el público en general o pequeña empresa. En el Perú, más del 90% de las empresas pueden considerarse microempresa o pequeña empresa. Cualquier mercado dominado por estas puede ser considerado como tendente a la competencia perfecta, aunque el número de empresas no sea infinito, pero lo suficiente como para que cada unidad no tenga influencia propia y los compradores individuales tampoco la tengan. También es cierto que el producto vendido no es totalmente homogéneo, pero esto no le quita las características tendentes a la competencia perfecta. El mercado del calzado popular, el mercado del servicio de los salones de belleza populares y el de las pequeñas bodegas son claros ejemplos pragmáticos de un mercado con características de competencia perfecta. Conviene resaltar que este tipo de competencia no existe, pero hay una tendencia hacia ella en los mercados informales o ambulantes.
- c. **Mercado oligopólico.** Es aquel en el que existen pocos productores u ofertantes y muchos demandantes. Aquí, cada una de las empresas productoras puede afectar las condiciones del mercado al tener porciones de este lo suficientemente grandes como para variar precios al cambiar la cantidad colocada en el mercado. Los productos pueden no ser iguales, pero su nivel de sustitución debe ser alto. Las empresas que pertenecen a los mercados oligopólicos tienen conciencia de que sus estrategias y tácticas de mercado influyen en las otras empresas de su mercado, y cada

8 Mankiw, Gregory. Principios de Economía. Cengage Learning. México, 2009.

ofertante puede afectar el comportamiento en ese espacio. En el Perú, existen muchos oligopolios; el de la producción y comercialización de aguas gaseosas, el de la producción y comercialización del cemento, el de la cerveza, entre otros. Los proyectos para pequeña empresa en mercados oligopólicos deben ser desarrollados elaborando estudios de mercado muy precisos y detallados, con un enfoque de cómo se romperán las barreras de entrada a dichos mercados. Los oligopolios con solamente dos empresas competidoras se conocen con el nombre de "duopolios"; el caso de las cervecerías en el Perú es un ejemplo del tema.

- d. **Mercado monopolístico puro.** Es un caso hipotético en el que solo existe una empresa en el rubro. Se puede dar mediante una concesión pública o mediante una ley. No debe haber productos sustitutos al producto de la empresa monopolística. Los productos deben ser homogéneos, no debe haber intervención gubernamental.

El caso de las empresas de servicios públicos en nuestro país y en la mayoría de países latinoamericanos es un ejemplo de mercado monopolístico. La empresa estatal peruana que maneja la acumulación y distribución de agua potable en Lima Metropolitana es la única empresa en el mercado, en la medida que es la única entidad autorizada por el Estado para ofrecer dicho producto en el ámbito geográfico antes mencionado. Algunos discreparían de este ejemplo: el reparto de agua con camiones es una posibilidad, pero como servicio, el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal) no tiene sustituto parecido. Casos análogos pueden ser los servicios de energía eléctrica. Las entidades reguladoras de estos servicios son elementos muy importantes en los estudios de mercado relacionados con este tipo de servicio, aunque en algunos casos no sean monopolios pero estén cercanos a ellos.

- e. **Mercado monopsónico.** También conocido como mercado con monopolio de demanda donde existe un solo consumidor o comprador; por lo tanto, este tiene el control del precio de mercado y los productores tienen que adaptarse a las condiciones que exige el demandante. Una variación del monopsonio, que es más común que exista, es el oligopsonio, cuando hay un número pequeño de compradores y cada uno de ellos ejerce un poder análogo al que tiene cada empresa oligopólica. En algunos casos, este tipo de empresas son intermediarias o producen bienes intermedios. En nuestro país, la leche evaporada y la cebada como insumo para la cerveza son ejemplos de este tipo de empresa.

El mercado de la producción de leche en las principales cuencas lecheras del país tiene una tendencia al monopsonio u oligopsonio. En este caso, hay un comprador intermediario de la leche en cada cuenca que ejerce control sobre el precio y cantidad comercializada en los mercados regionales. Es cierto que algunos productores hacen esfuerzos para comercializar su leche en forma de productos lácteos elaborados, tales como mantequilla y algunos quesos, pero su proporción e influencia son casi nulas para afectar la cantidad y el precio en el mercado.

El tipo de mercado en el análisis de la oferta, demanda y precios tendrá una importancia grande al igual que quien elabora el estudio de mercado tendrá que tomar conciencia de si la empresa en proyecto puede o no puede determinar precios de mercado. Un error importante de algunos proyectistas es suponer que, en un mercado que tiende a ser un oligopsonio o es de competencia monopolística, se podrá definir precios con una estrategia de marketing; pero, una pequeña empresa de servicios públicos que los ofrece por primera vez en una pequeña ciudad podría actuar en condiciones monopolísticas y definir cantidades y precios en el mercado.

4. El mercado objetivo

Este es el mercado o segmento de mercado al que está dirigido el producto o productos, ya sean bienes o servicios, que el proyecto ofrecerá. Para un estudio de mercado que pretende tener respuestas concretas y cuantitativas como las del estudio de mercado de un proyecto, el mercado objetivo debe definirse de tal manera que el proyectista demuestre explícita o implícitamente cómo cuantificará dicho mercado. Lo hará explícitamente, citando la fuente de información del universo de sujetos que se considerará como mercado objetivo o la cantidad misma de dichos sujetos, e implícitamente, si no lo declara en ese momento, pero lo utiliza en alguna parte del proyecto y lo determina; por ejemplo, en un proyecto de una dulcería para diabéticos de niveles socioeconómicos altos, en su elaboración se estimará este mercado objetivo a partir de información primaria o secundaria. La definición del mercado objetivo para un proyecto deberá tener las siguientes características:

- a. **El mercado objetivo debe ser mensurable.** Cada segmento o el mercado total del proyecto deben tener en forma concreta el tipo de sujeto con el que se va a trabajar y cuántos de ellos habrá para el horizonte de planeamiento. Es importante citar la fuente de la data o las fuentes de la información necesaria para la estimación de esta data.
- b. **Mercado de fácil acceso.** El mercado objetivo debe ser relativamente sencillo de acceder, ya sea por fuentes primarias o secundarias. Si el mercado estuviese segmentado, el elaborador del estudio deberá identificar a los sujetos de cada segmento y diferenciarlos. Los sujetos del mercado objetivo o de cada uno de sus segmentos o elementos deben ser claramente identificables, sobre todo si se aplicarán técnicas de levantamiento de información primaria.
- c. **Los elementos del mercado objetivo deben ser sustanciosos.** Deberán explicarse como que “valen la pena”, haciendo alusión a que tienen importancia en el resultado del proyecto, ya sea en la investigación de mercado o en la definición de estrategias de mercado.

Por ejemplo, para el caso de un proyecto de implementación de una empresa que ofrezca asesoría en sistemas de información financieros a pequeñas empresas del cono norte de Lima, se deberá plantear explícita o implícitamente que se cuenta con estadísticas del número de pequeñas empresas que hay en Lima Norte⁹. En algunos casos, se nombrará más de una fuente de información; es más, quizás con referencia a diferentes años, 2007, 2008 o 2009, y el punto de partida de la información sería el 2010. Implícitamente se entiende, se aplicará una tasa de crecimiento dependiendo del número de años que hay de diferencia entre el año de referencia del proyecto y la data estadística con la que se cuenta. Por otro lado, el lector se preguntará si será necesario trabajar con una lista de nombres o no. La respuesta es que no necesariamente, por lo menos para la definición del mercado objetivo. La determinación de la muestra y la aplicación de alguna técnica dependerán del detalle del estudio, del tipo de muestreo y del nivel de información que se desee.

Para el caso de una empresa en proyecto dedicada al *outsourcing* para la exportación de productos cerámicos peruanos al mercado europeo, la concreción del mercado objetivo también es válida. Debemos suponer, en primer lugar, qué entendemos por mercado europeo, ya que no todos pueden tener el mismo supuesto; por ejemplo, se puede trabajar con los diez

⁹ Cono Norte, que considera los distritos de Independencia, Los Olivos, Carabayllo, Comas, San Martín de Porres, Puente Piedra, entre otros.

países europeos con mayor volumen de importaciones peruanas en los últimos años o con los miembros de la Unión Europea, por citar dos casos. Se deberá cuantificar el mercado, y aquí también se puede trabajar con el mercado final (población de los países), intermediarios (empresas importadoras) u otro mercado al que se dirija el estudio. Por, ejemplo si el negocio del proyecto se orientara solo a las empresas intermediarias, este es el mercado que deberá concretarse, aunque podrá ser útil tener datos de la población consumidora final, como gustos, consumos per cápita y preferencia de estilos.

Si el caso es acceder a un mercado objetivo de familias de nivel socioeconómico A y B de un determinado distrito, como podría ser la implementación de un proyecto de empresa para prestar servicios de jardinería en el distrito de La Molina, será necesario que, si se aplica algún cuestionario o técnica primaria, se tenga los elementos necesarios para identificar a los sujetos de nivel socioeconómico A y B (familias), o que la fuente secundaria usada garantice que los haya identificado.

En algunos casos, hay algunos segmentos que por sus características no serán importantes en un estudio de mercado para un proyecto. Hay que recordar que la elaboración de un estudio debe tomar en cuenta la racionalización de esfuerzos, costos y tiempo. Si una organización bancaria estuviese analizando diversos segmentos etarios de los niveles socioeconómicos C y D y su relación con la PEA para tener una nueva tarjeta de crédito, el segmento de personas jubiladas mayores de 60 años de los niveles socioeconómicos C y D no es un segmento substancial para el estudio de mercado.

5. La segmentación de mercados para los proyectos

Esta segmentación de mercado se enfoca en identificar subgrupos del mercado objetivo del proyecto, teniendo en cuenta que cada uno de estos subgrupos, segmentos o nichos son partes de la población del mercado objetivo que se subdividen para levantar información y/o diseñar estrategias de manera mejor que enfrentando a todo el mercado en su conjunto. La segmentación o formación de subgrupos para los proyectos se basa en diversos criterios, teniendo en cuenta que, para el proyecto, los criterios deben garantizar información concreta y cuantitativa. De nada serviría identificar un criterio de segmentación cualitativo si no podemos concretarlo. Por ejemplo, si un proyecto pretende tener como mercado objetivo, para un programa de recitales de música clásica, a todos los amantes de la música clásica, tendrá que garantizar como universo poblacional un valor concreto. Otra posibilidad es trabajar con la población total de mayores de edad; pero, definitivamente, si se aplican encuestas, se tendrá que trabajar con un número mayor porque la proporción de personas que irían a recitales de música clásica de la población total sería porcentualmente mucho más pequeña que la proporción calculada sobre un universo hipotético de amantes de la música.

El lector se preguntará si ambas posibilidades de población objetiva son válidas para el proyecto: sí lo son. La única diferencia es que, probablemente, iría un porcentaje mucho más alto, el 20% de los amantes de la música clásica (suponga que son 50 mil en Lima); 10 mil personas podrán ser calculadas, pero si se toma como base de la población objetiva a los mayores de edad y si el estudio está bien elaborado, se estimará el 0.2% de 5 millones de limeños –supóngase como dato de la población mayor de edad–, que darán el mismo resultado: 10 mil personas. La diferencia es que los instrumentos que se apliquen deberán tener diferencias significativas para levantar información, el número de muestras necesarias

será distinto y el costo del estudio, también. Todo depende de si hay o no información del universo poblacional de amantes de la música clásica y si se los puede encuestar.

Aaker¹⁰ propone tipos de segmentación mediante identificación de características:

- a. Ubicación geográfica: distrito, región, país, zona, etc.
- b. Características demográficas: sexo, edad, raza, nacionalidad, religión, tamaño de familia, entre otras
- c. Características socioeconómicas: ingreso, ocupación, nivel socioeconómico, entre otros.
- d. Características psicológicas: psicografía, personalidad, estilo de vida, etc.
- e. Características organizacionales: tamaño, tipo, volumen de venta, características económicas, etc.

Probablemente, un tratado de investigación cualitativa pueda definir muchas más variables de segmentación, pero el problema es el planteamiento de datos poblacionales concretos. Es cierto que los datos poblacionales pueden ser estimados en función de dos o más fuentes; por ejemplo, el caso de un proyecto cuyo público objetivo son los diabéticos de nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana mayores de 45 años. Como se comprenderá, información sobre población de nivel socioeconómico A y B existe en la realidad peruana de más de una fuente, y dividida en segmentos etarios será más difícil, pero se encontrará. La proporción de diabéticos en el Perú, por fuente secundaria, existe en el Perú, aunque las fuentes varían. El cálculo de los diabéticos mayores de 45 años podría estimarse multiplicando los porcentajes poblacionales de personas mayores de 45 años de nivel socioeconómico A y B por el porcentaje de diabéticos.

Cualquier lector agudo podrá observar que la proporción de diabéticos no tiene que ser igual para todos los niveles socioeconómicos y grupos etarios; pero la estimación poblacional tiene un nivel de validez relativo y, en algunos casos, es preferible tomarlo, pues la otra alternativa sería no contar con ello. Hay un dicho que reza: "Lo excelente es enemigo de lo muy bueno, y lo muy bueno es enemigo de lo bueno".

6. La demanda y la oferta

El estudio de mercado debe concluir conociendo claramente quiénes ofrecerán y consumirán los bienes y servicios en estudio del proyecto. La demanda en el proyecto está tipificada como la cuantificación de los individuos o sujetos de estudio (familias, empresas, etc.) que están dispuestos a comprar un determinado producto, considerando un precio, una determinada estrategia de marketing y un determinado periodo.

La oferta está constituida por los individuos o sujetos de estudio que estén dispuestos a colocar en el mercado (producir o comercializar) bienes o servicios en un periodo, a determinados precios, que son consecuencia de una estrategia de marketing.

La oferta y la demanda no son estáticas en el mercado. Cada acción de un elemento de mercado generará una reacción y miles de acciones generarán miles de reacciones. Esta dinámica debida a la interacción continua entre la oferta y la demanda generará diferentes equilibrios como consecuencia del manejo de los sujetos del mercado. Dependiendo del tipo

10 Aaker, David, Nirmalya Kumar y George Day. Investigación de mercados. LIMUSA, México, 2005.

de este, ya se ha visto la influencia de una unidad de producción en él. Por ejemplo, en un oligopolio, el cambio de precio de un competidor altera el equilibrio rápidamente entre la demanda y la oferta; pero en situaciones en que hay tendencias a la competencia perfecta, una empresa no generará respuestas, pero el conjunto de muchas de estas sí lo hará.

La oferta y la demanda en teoría económica definen el precio en el mercado, aunque esto no es exacto como los economistas plantean, pues el *ceteris paribus*¹¹, supuesto que esboza que los otros actores permanecen constantes, no es cierto en ninguna economía real. Esos factores del *ceteris paribus* se afectan cada vez que una entidad entra o sale del mercado o cambia algún elemento del *márketing mix*. A continuación, se revisarán conceptos relacionados con la demanda:

- **Demanda efectiva.** También conocida como “ventas”, es la demanda que captará el proyecto en forma concreta. Debería estar planteada por año y por tipo de bien o servicio para el horizonte de planeamiento del proyecto. Usualmente, la demanda efectiva detallada es considerada como plan de ventas cuantitativo.
- **Demanda para el proyecto.** Es aquella porción de la demanda insatisfecha que captará el proyecto. La proporción de la demanda insatisfecha que se captará depende de muchos factores, como la envergadura del negocio, el tipo de mercado, la estrategia de *márketing*, si el producto es bien y/o servicio, entre otros factores. La demanda insatisfecha no necesariamente será demanda para el proyecto, en la medida de la respuesta de la competencia frente a la estrategia de *márketing* del nuevo proyecto, la ubicación del proyecto (en la medida que el público busca la cercanía del lugar de venta), la capacidad de penetración o de abarcar el mercado de la entidad proyectada, y por último, la capacidad de esta de satisfacer a los clientes, la cual nunca es absoluta, sino relativa. La demanda para el proyecto dependerá de la respuesta de la competencia y las otras empresas que entren al mercado al mismo momento que la empresa proyectada; porque una idea de negocio, si es buena, es copiada y hasta mejorada por el mercado; por lo que la demanda insatisfecha será atendida no solo por la empresa proyectada.
- **Demanda insatisfecha.** Es aquella porción del mercado que reacciona dinámicamente al diseñarse un producto (bien o servicio) con su mezcla de *márketing*. La demanda insatisfecha se puede intuir haciendo una analogía con la aparición de una “varita mágica” que congela por un momento el mercado con su oferta y demanda e introduce la estrategia de *márketing* de esta nueva empresa al mercado, la cual cambia el *ceteris paribus* pudiendo captar parte de la oferta hasta ese momento satisfecha, así como la brecha demanda-oferta existente. El lector podrá tomar en cuenta el ejemplo de aquella empresa que lanza una nueva marca de azúcar embolsada; como se comprenderá, en nuestra realidad todo aquel consumidor que desea azúcar podrá adquirirla en el mercado. ¿Qué pasará en este si la estrategia del nuevo productor-comercializador de azúcar es buena o por lo menos satisface a algunos demandantes, ya sea por el precio, el tipo de envoltura, la publicidad, la promoción, etc.? Lo que sucederá es que habrá una migración de demandantes hacia otro ofertante y la brecha demanda-oferta se mantendrá en cero. Es importante tomar en cuenta que la competencia (los ofertantes antiguos) tiene capacidad de respuesta y probablemente el nuevo ingresante al mercado no captará para su proyecto toda la demanda insatisfecha.

11 Expresión latina que significa “todo lo demás permanece constante”. Es muy utilizada en la ciencia económica para el análisis de la intervención de dos o más factores, suponiendo que todos los demás permanecen constantes.

- **Demanda satisfecha.** Entendida solamente como contraparte de la demanda insatisfecha, son aquellos demandantes que están plenamente conformes con los bienes y servicios que les proporcionan actualmente. Es probable que si se les hiciese un cuestionamiento sobre si se cambiarían a otro producto similar, responderían que no. Entiéndase por producto similar la dupla producto-estrategia de marketing. Un producto similar a otro con precio menor puede implicar la migración al del precio menor. Este concepto, usualmente, no es calculado en los proyectos de manera explícita; en forma implícita existe frente a la demanda insatisfecha.
- **Demanda aparente.** Como su nombre lo indica, no es totalmente cierta, porque supone que la población del mercado objetivo la consumirá. El supuesto de que todo el mercado objetivo consumirá el producto, bien o servicio, no es cierto. En monopolios, podría haber una tendencia a que la demanda aparente fuera la demanda del proyecto; pero en la mayoría de los casos este valor se entiende simplemente como el punto de partida de una investigación cuantitativa sobre los demandantes del nuevo producto.

El concepto de demanda potencial, algunos autores lo relacionan con la demanda efectiva para todo el horizonte de planeamiento.

La finalidad del estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda para el proyecto que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios.

En los proyectos, la demanda efectiva y la potencial suelen ser confrontadas con el tamaño del proyecto; en algunos casos, el tamaño del proyecto limitará el plan de ventas, que se define como la cantidad o cantidades de bienes y servicios que el proyecto colocará en el mercado en condiciones reales. Este plan de ventas es ya una elucubración que está más allá de un estudio de mercado propiamente dicho, aunque suele considerarse dentro de él.

Supongamos que existe una empresa dedicada a ofrecer conciertos a un determinado público objetivo; por ejemplo, a personas de 14 a 60 años que gustan de asistir a conciertos de rock. Se ha calculado que la demanda para el proyecto, sin tener límites de tamaño –en este caso el local donde se darán los conciertos–, es de 600 mil personas por cada uno de estos conciertos. Por motivos que no viene al caso discutirlos en este capítulo, el tamaño máximo del local es un estadio de 100 mil personas. Las ventas no podrán exceder de 100 mil y, por lo tanto, el plan de ventas tampoco.

7. El producto

Para un proyecto, el producto es un concepto muy amplio. En general, el paquete servicio-producto¹² es el caso de la mayoría de los productos para los cuales se desarrollan proyectos. Si la atención en un supermercado es considerada solamente servicio, el lector se tendrá que preguntar qué es lo que hay en las bolsas que le sirven para los bienes que compra. Este ejemplo grafica claramente la dualidad bien-servicio.

El caso de llevar el carro de la familia a un taller mecánico podría ser otro ejemplo analizable. El servicio de atención, si el taller se esmera, podrá tener una serie de elementos como una sala de espera, servicio de café, música ambiental, muebles cómodos, etc. Por otro lado,

12 Schroeder, Roger. Administración de operaciones. McGraw-Hill Interamericana. México, 2005.

normalmente uno va a los talleres conocidos (imagen), a aquellos que ofrecen garantía ya sea por un tiempo determinado de sus arreglos o de las piezas colocadas. Físicamente, las piezas y repuestos colocados son indudablemente bienes.

El caso de un restaurante, de una peluquería, entre otros, permite plantear que la dualidad bien-servicio no es una coincidencia. Es cierto que existen servicios como el de psiquiatría, psicología y consejería matrimonial, que prácticamente no generan bienes, y también, por otro lado, la producción de *commodities*¹³, tales como lingotes de cobre o de otro metal, como se fabrican en diversas partes de nuestro país, podrían ser ejemplos de bienes “puros”. Pero, para el caso de la pequeña empresa orientada a productos con *márketing diferenciado*, la marca en sí, el historial de la empresa y otros elementos que generan ventajas competitivas son elementos intangibles que se tienen que tomar en cuenta cuando se elabora el proyecto.

D'Alessio¹⁴ compara las características más importantes de las empresas productoras de bienes y servicios y elabora un cuadro que se muestra a continuación.

Bienes	Servicios
Es un producto tangible	Es un producto intangible
El valor depende de propiedades físicas	El valor se percibe en el proceso
Es almacenable	No es almacenable
Se produce para el cliente	Se produce para el cliente y con este
Se produce en un ambiente industrial	Se produce en el ambiente del mercado
La calidad depende de los materiales	La calidad depende de las personas
La calidad es inherente al producto	La calidad es inherente al proceso
Usualmente es estandarizado	Usualmente es requerido por el cliente

Fuente: D'Alessio, Fernando. Administración y dirección de la producción

Esta diferenciación es importante porque tendrá implicancias a lo largo de todo el proyecto:

- Los productos no almacenables generan planes de venta que, al no tener inventarios, serán iguales a los planes de producción. Una peluquería no puede inventariar cabezas atendidas, por ejemplo.
- La producción y la venta de un servicio se hace en el ambiente de mercado; es más, se da en el mismo momento, por lo que la disposición de planta y la organización tendrán que contemplar ambientes físicos y organizaciones que garanticen que la dualidad producción-ventas se dé. En el caso de los productores de bienes, esto no es así.
- La descripción del producto en el caso de los servicios debe hacer énfasis en los procesos porque la calidad es inherente al proceso para los servicios. En el caso de productos donde la mixtura bien-servicio es evidente, la descripción del producto deberá tomar en cuenta tanto el proceso como el producto.
- La relación con el cliente es mayor en los servicios; por ello, las personas son parte de la descripción del producto.

¹³ Son productos que no interesa qué empresa lo provea; son totalmente estandarizados y no tienen diferencias. Por ejemplo, el petróleo, el servicio eléctrico, entre otros.

¹⁴ D'Alessio, Fernando. Administración y dirección de la producción. Pearson. México, 2004.

8. Tipos de producto y el estudio de mercado

No todos los productos son del mismo tipo; algunos son duraderos, otros son consumibles; otros, por su gran inversión, se diferencian en cuanto a su adquisición y, en general, es necesario hacer algunas observaciones sobre el particular con respecto a su implicancia en el estudio de mercado.

En economía, los bienes sustitutos y los bienes complementarios están relacionados íntimamente. Dos bienes son complementarios si el uso de uno implica el uso del otro; por ejemplo, el uso de automóviles con el uso de la gasolina. Se acepta la complementariedad en la medida que la mayoría de los automóviles usan gasolina. Los bienes sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades; por ejemplo, la mantequilla y la margarina en función del uso que se les da.

Las implicancias de tener un bien sustituto son que, normalmente, cuando sube el precio de uno de los bienes relativamente con respecto al otro bien, aumenta la demanda de ese otro bien como consecuencia de que el mercado lo querrá reemplazar. Cuando sube el precio de un bien complementario alfa, se afecta la demanda de él y de su par complementario como consecuencia de su uso relacionado. La economía toma en cuenta estas relaciones y considera que no necesariamente serán perfectas, pero en el estudio de la demanda y la oferta en el proyecto, así como en los precios, será muy importante tener esto en cuenta en el levantamiento de información previa, su análisis y proyección.

Los bienes de consumo son bienes que llegarán al consumidor final. Hay otros bienes llamados bienes industriales o intermedios. Estos no los consume el público, sino son usados por las empresas o instituciones para generar otros bienes; se los llama "insumos". Normalmente, los consumidores finales son un mercado más emocional que el mercado de las empresas, que tiene mayor racionalidad; esto implica que las decisiones en los mercados racionales probablemente estén basadas en lógicas más simples y, sobre todo, menos dispersas; esto genera menor dispersión en las respuestas a la aplicación de instrumentos, como las encuestas, por ejemplo, y por lo tanto, un menor número de muestras para los mismos niveles de confianza y error. Por ejemplo, las flores, dentro de un proyecto de implementación de una florería orientada a los niveles socioeconómicos A y B, son adquiridas gracias a una decisión del consumidor altamente emocional. Esas mismas flores, trabajadas en un mercado empresarial con público objetivo de empresas, se convierten en sujetos de una decisión más racional. Las empresas manejan sus decisiones en términos de costo, estatus y algunas otras variables claramente tipificadas, mientras que la decisión del consumidor final considera muchos factores más en su toma de decisiones.

Los bienes de consumo final pueden ser duraderos mientras su envergadura, tamaño y duración del bien así lo planteen. Una casa, un automóvil, una lavadora son bienes relativamente duraderos, comparados con un paquete de galletas; la estructura de la decisión de compra o consumo y, por ende, las características de la estimación de su demanda, oferta, ventas y otras variables del estudio del mercado tendrán diferencias fundamentales. En algunos de estos casos, la decisión es de los individuos, sean mayores o menores, varones o damas, etc. Los bienes duraderos son más parte de una decisión de compra familiar o, por lo menos, con alguna intervención de la familia, por lo que se recomienda trabajar en los estudios de mercado con el sujeto adecuado de estudio.

9. Caracterización de la oferta y la demanda

El análisis de la oferta y la demanda se puede resumir en presentar la información previa de mercado a la introducción del producto o productos que generará el proyecto. Se trata de plantear la información con respecto al mercado competidor y consumidor actual, para en función de dicha información desarrollar las estrategias de marketing más adecuadas para colocar el nuevo producto en el mercado. Lo más importante para el análisis de la demanda es conocer el perfil del consumidor; por ejemplo, si este es institucional, sus decisiones serían más racionales, o si es consumidor final individual, tiende a ser de algún nivel de emocionalidad. En general, en función de las características del mercado objetivo se debe estudiar el comportamiento del consumidor o comprador.

La información que se tiene que obtener en relación con el perfil del consumidor, en resumen, debe basarse en las características más importantes de los cinco tipos de mercado que se pueden plantear, como los de consumo, el industrial o de bienes intermedios, el de distribución, el de compras estatales y el del mercado internacional. Estos mercados se caracterizan básicamente en función de las motivaciones de compra más que en las características de los propios productos, pero deben analizarse los dos elementos.

Es importante para el análisis de la demanda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de producto comprado
- Cantidad de compra
- Motivación de la compra
- Cuando las decisiones son de familias, de empresas y, en general, de grupos de individuos, es importante saber quién compra, quién decide la compra y dónde se compra
- El proceso de la toma de decisión para la compra
- El porqué se hace la compra
- En el caso de organizaciones más o menos complejas, los aspectos organizacionales y procesales de la compra y, en general, los esquemas de decisión de los consumidores racionales
- Caracterización de la demanda
- Análisis del comportamiento histórico de la demanda
- Análisis de las variables que afectan la demanda
- Estructura de la demanda actual
- Relación de la demanda actual y futura
- Proyecciones y tendencias previsibles
- Tipos de consumidores o compradores
- Gustos, modas y otros motivos de compra relacionados con el comportamiento del consumidor.
- Variables determinantes de la demanda
- Ratios de demanda derivada si fuese el caso
- Fuentes secundarias que contengan información sobre cualquier aspecto de los antes mencionados

Para tener data lo suficientemente buena y válida, se debe desarrollar un buen sistema de información del mercado en estudio con el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas de pronóstico de mercado, las que se analizarán en el capítulo siguiente.

El lector debe tener clara conciencia de que el mercado consumidor o comprador es probablemente el mercado que más dedicación debe tener por parte del proyectista.

En el análisis de la oferta es importante considerar los siguientes aspectos:

- Es necesario hacer una ficha técnica de nuestros competidores. El análisis FODA de cada competidor o de los principales es una buena herramienta junto con la descripción de la estrategia de marketing de cada uno de ellos. Es importante detectar la competencia a partir de información válida –recabada por alguna encuesta o instrumento elaborado especialmente para el caso o de una fuente secundaria–, y no por simple percepción del proyectista, el cual, probablemente, no sea parte del mercado objetivo, y si lo es, no sea representativo del universo de dicho mercado.
- Se tendrá que tomar en cuenta cómo se ampliarán las capacidades de los actuales ofertantes o competidores del mercado. Se debe considerar los nuevos proyectos y es importante analizar la capacidad instalada actual y su porcentaje de utilización con respecto a los ofertantes actuales y potenciales.
- En general, se debe tener claro cómo nuestro proyecto va a expandir la oferta del mercado.
- Considerar barreras de entrada: mínima escala eficiente en relación con el tamaño del mercado, importancia de la marca y la reputación para el tipo de producto, acceso a insumos clave (*know-how*, materia prima, distribución, localización), costos de cambio, curva de experiencia, regulaciones gubernamentales y expectativas sobre la rivalidad post-entrada.
- También es importante tener claro en qué tipo de mercado con respecto a la oferta se venderá el bien o servicio del proyecto, ya sea monopolístico, oligopólico, libre mercado, monopsónico, entre otros.