

ESCUELA DE ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

GUIA PARA LA PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

I. CONCEPCION DE LA IDEA INICIAL

1. Explicar de qué trata la idea
2. ¿Qué es?
3. ¿Qué Producto va a producir?
4. ¿Cómo surgió la Idea?
 - La realización de un invento
 - La posibilidad de mejorar un producto o servicio existente
 - La aparición de un avance tecnológico.
 - Requerimientos de modernización
 - Las necesidades de expansión
 - La realización de una idea ya existente en otros países
 - Otros aspectos
5. Puntos Fuertes (Fortalezas) y Puntos Débiles (Debilidades) del Proyecto. Ventajas Competitivas

II. EL ESTUDIO DEL MERCADO

1. Descripción del bien o servicio
 - ¿Cómo es?
 - ¿Para qué sirve?
 - ¿Cuáles son sus características?
 - ¿Qué usos tiene o se le pueden dar?
2. El Mercado Proveedor
 - Materias Primas
 - Materias Auxiliares
 - Suministros de Fábrica
 - Abastecimientos de electricidad, agua, telecomunicaciones, etc.
3. Análisis del Consumidor
 - Características de los consumidores actuales o potenciales
 - Identificación del área del mercado
 - * Sector al cual va dirigido
 - * Cobertura geográfica
 - * Precio que el consumidor está dispuesto a pagar
 - * Condiciones de pago
 - * Forma de distribución preferida

- Proyección de la demanda
 - * Volumen y frecuencia de la demanda total del producto o servicio
 - * Ritmo de crecimiento esperado del mercado
 - * Factores que inciden en dicho crecimiento

4. Análisis de la Competencia

- Producción nacional y extranjera
 - * ¿Quién es la competencia?
 - * ¿Qué vende la competencia?
 - * ¿A qué precio vende la competencia?
- Bienes competitivos (sustitutos)
- Debilidades y Fortalezas
- Ventajas competitivas
 - * Realizar un paralelo de la competencia frente a la empresa en cuanto a precio, producto, canal de comercialización, clientes
- Proyección de la Oferta

Estudiar el crecimiento de la competencia y sus razones
Reacción ante una nueva empresa en el mercado

5. Análisis de Precios

- Elasticidad de la demanda respecto al precio y al ingreso
- Revisión de políticas de protección
- Fijación de precios mínimos y máximos
- Incidencia que tienen en el precio final del producto
- Diferentes componentes del precio del producto

Esto es importante para el análisis de sensibilidad en la parte correspondiente a la evaluación financiera

6. Determinación de la Demanda Específica para el Proyecto

- Número de unidades que se esperan vender en el período inicial y ritmo de crecimiento en los períodos subsiguientes durante la vida del proyecto.
- Número de unidades esperadas en la producción

NOTA : Lo anterior está supeditado al tamaño del proyecto, el cual a su vez depende de los recursos financieros y de los aspectos técnicos.

7. Análisis del Sistema de Comercialización

- Definición de los canales de distribución más recomendados
- Márgenes de comercialización y de ganancias (al por mayor y al menor)
- Sistema de ventas y de pagos (contado y crédito)
- Sistema de publicidad y promoción
- Cuánto se está dispuesto a pagar por el sistema de publicidad ?

III. EL ESTUDIO TECNICO

1. Necesidades de Materia Prima

- Descripción de las materias primas
- Estándares de consumo por unidad productiva
- Cuantificación de las necesidades
- Disponibilidad nacional e importaciones

2. Proceso de Producción

- Descripción del proceso
- Alternativas tecnológicas
- Capacidad de producción
- Turnos diarios de trabajo
- Tamaño y localización de la planta
 - * Aspectos del mercado
 - * Aspectos técnicos
 - * Capacidad empresarial y financiera del inversionista
 - * Aspectos de transporte
 - * Aspectos tributarios
- Servicios Públicos

3. Necesidades de Maquinaria y Equipo

- Descripción de la maquinaria y equipo requerido
- Proveedores nacionales y extranjeros
- Precios y condiciones de pago
- Costos de nacionalización
- Costos de los requerimientos de instalación y montaje
- Costos de los vehículos y mobiliario necesitado

4. Edificios e Instalaciones

- Analizar las opciones de Construir vs. Arrendar
- Diseño de la planta
- Tipo de construcción
- Vida útil esperada
- Costos

5. Inversión en Espacio Físico del Area Administrativa

- Oficinas, pasillos, jardines
- Vías de acceso y estacionamiento

IV. EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL

1. Función de Producción

- Planificación
- Materiales y Servicios
- Control de Calidad
- Mantenimiento
- Seguridad Industrial

2. Función Financiera

- Contabilidad y Análisis Financiero
- Inversiones

- Fuentes de Financiamiento
 - Presupuesto
3. Función Recursos Humanos
 - Vinculación del personal
 - Desarrollo Humano
 - Definición de cargos
 - Bienestar Social
 - Relaciones Laborales
 4. Función de Mercadeo
 5. Requerimientos y Costo del Personal Especializado y No Especializado
 - Personal administrativo
 - Personal operativo
 - Necesidades de capacitación
 6. Definición de la Estructura Organizacional más adecuada
 - Organigrama
 - Registros manuales vs. registros computacionales
 - Subcontratación

V. EL ESTUDIO LEGAL

1. Organización Jurídica (Para empresas que se inician)
 - Sociedad Anónima
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad en Comandita
 - Cooperativa
 - Otras
2. Restricciones Legales, Franquicias, Impuestos, Patentes e Incentivos

V. EL ESTUDIO ECONÓMICO

1. Cuantificación de la Inversión Requerida
 - Activos Fijos
 - * Terrenos
 - * Construcción y Obras Civiles
 - * Maquinaria y Equipo
 - * Vehículos
 - * Muebles y equipos
 - Inversiones Diferidas
 - * Gastos de Organización
 - * Gastos de Montaje
 - * Instalación, Pruebas y Puesta en Marcha

- * Uso de Patentes y Licencias
- * Capacitación
- * Gastos Financieros durante la instalación

- Capital de Trabajo

- * Efectivo y Bancos
- * Inventario de Materia Prima y Materiales
- * Productos en Proceso
- * Inventario de Productos Terminados
- * Cuentas por cobrar (Cartera)
- * Cuentas por Pagar

- Gastos Pre-Operativos

- * Estudios Técnicos
- * Estudios Económicos
- * Otros

2. Costos de Producción

- Costos de Fabricación

- * Costo Directo

- ⇒ Materia Prima
- ⇒ Materiales Directos
- ⇒ Mano de Obra Directa
- ⇒ Prestaciones
- ⇒ Otros Materiales Directos

- * Gastos de Fabricación

- ⇒ Materiales Indirectos
- ⇒ Mano de Obra Indirecta
- ⇒ Prestaciones

- * Otros Gastos Indirectos

- ⇒ Depreciación de Fábrica
- ⇒ Servicios
- ⇒ Mantenimiento
- ⇒ Seguros Fábrica
- ⇒ Impuestos de Fábrica (Industria y Comercio)
- ⇒ Amortización de Diferidos

- Gastos de Administración

- * Sueldos
- * Prestaciones
- * Depreciaciones Administrativas
- * Amortización de Diferidos
- * Seguros
- * Impuestos
- * Otros Seguros

- Gastos de Ventas

Gastos de Comercialización
Gastos de Distribución

3. Necesidades de Financiamiento y Disponibilidad de Crédito
4. Estimación de los Flujos de Caja por Período durante el Ciclo de Vida del Proyecto
 - Ingresos Monetarios
 - Egresos Monetarios
 - Flujo Monetario Neto para el Proyecto
 - Flujo Monetario Neto para el Inversionista

V. LA EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Determinación de la Tasa Mínima de Rendimiento (TMR)
 - Aportes propios
 - Costos de Financiamiento
 - Costo ponderado
 - Impacto del Riesgo
2. Indicadores de Rentabilidad
 - Valor Presente Neto
 - Costo Anual Equivalente
 - Tasa Interna de Retorno
 - Rentabilidad del Proyecto
3. Estudio de Sensibilidad
 - Riesgo
 - Aspectos Cualitativos
 - Decisión de Aceptación/Rechazo

Documento preparado originalmente por el Profesor Ramiro Gamboa. (1993)
Revisión y Ampliación del Profesor Francisco J. Correa C. (1998)