

CENTRO DE PROYECTOS
MÉXICO

Introducción a los Proyectos de Inversión

GUÍA PRÁCTICA

D.R. DERECHOS RESERVADOS

Ing. David Márquez Correa
CONSULTOR ESPECIALIZADO EN PROYECTOS DE INVERSIÓN
Ing. Mecánico, ITA, Ced: 2 058 054
Especialista en Proyectos de Inversión, UAA, Autorización AE-011208
Maestría en Finanzas y Negocios, UAA, Ced: 3811341
RFC: MACD-710630-RH5

Introducción

Esta es una guía que dará una introducción general a los proyectos de inversión, está diseñada para orientarle sobre la metodología para formular un proyecto de inversión, siguiendo esta guía puede auxiliarse en el desarrollo de un proyecto de inversión real en sus principales aspectos, la guía tiene una serie de “laboratorios” que le llevarán a un “Proyecto de Inversión”, este documento, resultado de los laboratorios, será un instrumento útil para usted, pues será muy descriptivo, pero si necesita una formulación con criterios técnicos, deberá buscar asesoría.

Procedimiento par usar la guía

1. Leer la información teórica de cada capítulo y comprenderla bien
2. Realizar los laboratorios, escribiendo una síntesis del resultado del laboratorio y reuniendo toda la información que sea posible
3. Reunir todos los laboratorios en un documento único que hay que revisar con cuidado, darle una redacción congruente y ordenada, y enriquecerlo con gráficos, dibujos, tablas, ejemplos, y otra información que consideres útil y descriptiva; este documento resultante es un Plan de Negocios.

Entonces, manos a la obra, Imprima esta guía, engargólela y téngala a la mano como documento de consulta

Contenido

Módulo 1. Qué es un Proyecto de Inversión

- Qué es un proyecto de inversión
- El ciclo de vida de un Proyecto de Inversión
- Descripción de las Etapas de un Proyecto

Módulo 2. El Estudio de Mercado

- Descripción del producto
- La demanda y la oferta
- Distribución y el precio
- El presupuesto de inversión

Módulo 3. El Estudio Técnico

- Especificación del producto
- Localización y materias primas
- Proceso de producción y equipo
- Propiedad intelectual
- Los presupuestos de inversión y gasto

Módulo 4. El estudio financiero

- Estados financieros proyectados
- Medidas de rentabilidad
- Viabilidad financiera

Módulo 5. El Estudio de Organización

- La organización durante el proyecto
- La organización para la operación
- Aspectos legales de un proyecto

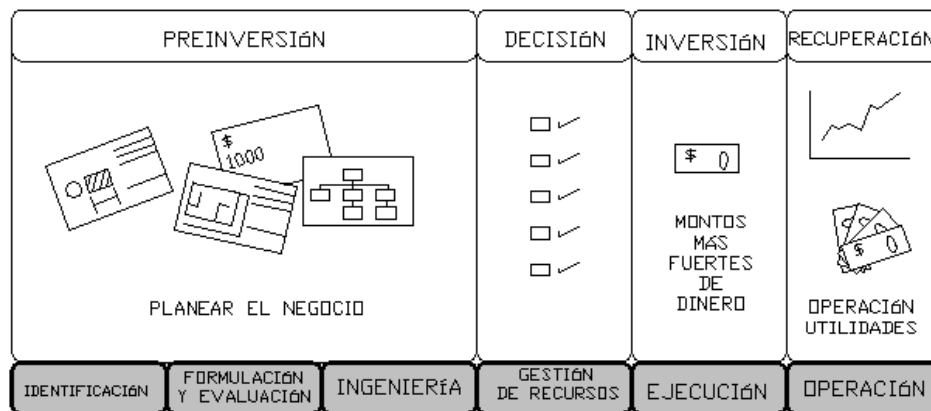
Módulo 1

Qué es un Proyecto de Inversión

UN PROYECTO es una Propuesta técnico-económica para la solución de una necesidad aprovechando los recursos disponibles por un grupo empresarial.

UNA INVERSIÓN es el hecho de destinar recursos¹ directa o indirectamente a un proyecto para recibir así un pago por su uso (interés)

Un proyecto de Inversión tiene un ciclo de vida relacionado estrechamente con el ciclo de vida de una inversión.



El Ciclo de Vida de un proyecto se compone de seis fases, las cuales están relacionadas con las etapas de una inversión.

¹ Los recursos destinados pueden ser materiales, intelectuales, creativos o de otro tipo, pero estos recursos se valúan económicamente, y por lo tanto, las inversiones pueden definirse como asignación de recursos financieros (dinero)

Identificación

La identificación consiste en tomar la decisión de qué proyecto se hará entre todas las opciones que tiene el inversionista a su alcance, es una fase crítica puesto que es la que más influye en la generación de valor de la empresa tomando el supuesto de que todas las etapas se ejecutarán.

¿Qué proyectos puede realizar de acuerdo con su experiencia, estudios, e intereses?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

¿Y qué proyectos puede realizar uniéndose con algún grupo de personas con otra experiencia, estudios, e intereses?

- _____
- _____
- _____
- _____

La identificación es la fase más importante para la generación de valor en una empresa, esencialmente para determinar cuál sería la mejor alternativa, hay que plantear un “pequeño proyecto” de cada alternativa con la metodología que veremos en este manual, una vez seleccionada la alternativa, procedemos a las siguientes fases.



Laboratorio

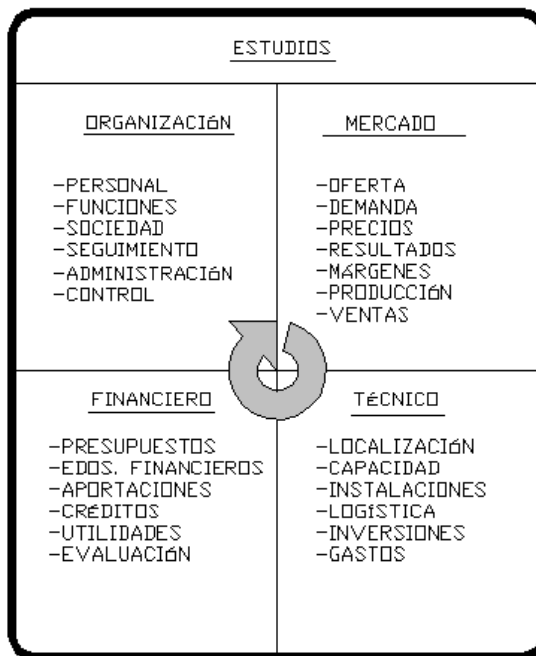
Seleccione el proyecto que realizará, dando los motivos de la selección

¿QUÉ ES UN LABORATORIO? ES UNA ACTIVIDAD QUE DEBE REALIZAR PARA IR CONFIGURANDO TU PROYECTO DE INVERSIÓN, ES IMPORTANTE QUE TODOS LOS LABORATORIOS LLEVEN ANEXA LA INFORMACIÓN QUE LOS SUSTENTE (DOCUMENTOS, PÁGINAS DE INTERNET, PLANOS, CROQUIS, COPIAS DE LIBROS, Y TODA LA INFORMACIÓN QUE ESTÉ A TU ALCANCE, ENTRE MÁS INFORMACIÓN DE SOPORTE MUCHO MEJOR)

Formulación y Evaluación

Una vez determinado cuál es el proyecto que se realizará, pasamos a la etapa de “Formulación” que consiste en definir a nivel Prefactibilidad los principales aspectos del proyecto mediante una serie de estudios relacionados entre sí.

En cada uno de estos estudios se tomará una decisión respecto al proyecto: Se Rechaza, Se acepta, o se Modifica.



Los estudios básicos que conforman la formulación de un proyecto de Inversión.

En esta guía nos enfocaremos en la etapa de formulación y evaluación del proyecto, en particular a los estudios de mercado, técnico, financiero, y de organización

Ingeniería

Consiste en el diseño detallado de todos los elementos especificados en la formulación del proyecto a nivel prefactibilidad o factibilidad que se hizo en la fase anterior.

- Logística
- Ingeniería del producto
- Ingeniería del proceso
- Sistema de reclutamiento y selección de personal

- Métodos de administración y control
- Propiedad Intelectual

Gestión de Recursos

Es la obtención de los recursos económicos (créditos, capital, acuerdos de venta, etc.), físicos (planta, materiales, proveedores, etc.), y humanos expresados en el proyecto y detallados en la ingeniería mediante un proceso de búsqueda, evaluación, selección y negociación de alternativas al alcance del equipo responsable de la integración del proyecto.

Ejecución

Es la integración de los recursos económicos, físicos y humanos cuya gestión se realizó en etapa anterior, de acuerdo con los tiempos planificados en el proyecto, y considerados por las necesidades de ingeniería y negociaciones efectuados. El proceso de ejecución termina con los pilotajes, pruebas, y modificaciones que permiten al equipo responsable del proyecto, transmitirlo al equipo responsable de la operación.



Ejemplo de sub-fases en un proceso de ejecución

Operación

El proyecto es recibido por el equipo que lo operará y será responsable de la recuperación de la inversión y el aseguramiento de la calidad.



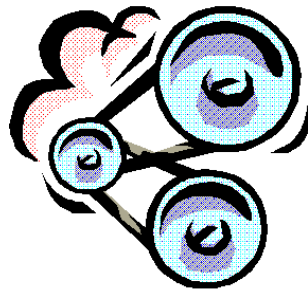
Módulo 2

El estudio de mercado

El estudio de mercado es el inicio del proyecto, el Estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas, u otras entidades que dadas ciertas condiciones comprarán una cantidad tal del producto o servicio que implica el proyecto, que justifica su puesta en marcha.

El estudio de mercado refleja la situación externa del proyecto, y para que sea útil, su punto crítico es la cantidad y la calidad de la información, buscar información tiene un costo considerable en tiempo, y en algunos casos en dinero, por lo que la información recabada debe ser suficientemente abundante para dar un panorama completo, pero no tanto que dispare los costos de obtenerla, y debe tener la característica de ser información útil, es decir, que refleje la situación en sus principales aspectos.

La primera parte del estudio de mercado consiste en definir el producto o servicio que se va a ofrecer, qué características tiene, que necesidad cubre, y todas las características que lo distinguen de entre todos los productos existentes.



USO
EFECTO
PESO
NORMATIVIDAD
COMO SE CONSIGUE
COMO SE FABRICA
QUE LO DISTINGUE
AREA DE MERCADO
PRECIO
TENDENCIAS
PLANOS Y DIBUJOS



Laboratorio

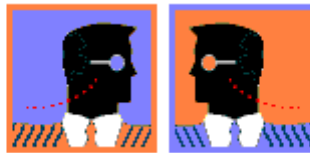
Elabore una ficha que detalle el producto o servicio que quiere proporcionar
Incluya croquis y dibujos

Identificación del Producto	
Nombre	
Descripción	
Dimensiones	
Características	
Presentaciones	
Uso	
Normatividad	
Ilustración	

la Demanda y la Oferta

El estudio de mercado se basará en el análisis de dos factores complementarios y que se influyen con mucha fuerza: la demanda y la oferta.

DEMANDA



OFERTA

LA DEMANDA es la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población determinada². La demanda potencial nos permite conocer el requerimiento total de la población en condiciones óptimas de abasto para esa población (precio, distribución, poder adquisitivo, etc) y la demanda real nos permite conocer el requerimiento que existirá en las condiciones a las que se puede hacer llegar el producto.

² Esta población puede considerarse como personas, grupos, empresas, organizaciones, etc.

Ejemplo (hipotético): La demanda potencial de leche es de 0.3 litros por persona al día, es decir, 300,000 litros diarios. Sin embargo, la demanda potencial estará influida por los ingresos de la gente, el precio de la leche, y la eficiencia en la distribución, así mientras que un estrato demandará menos de 0.3 litros por día por persona, otro demandará más de 0.3 litros a través de los derivados lácteos. La demanda potencial, por lo tanto es de 50,000 litros diarios.



Laboratorio

Defina el mercado objetivo y recopila toda la información secundaria³ relacionada con la demanda de tu producto y clasifícala

La Oferta es la cantidad del bien o servicio que los demás productores colocan en el mercado para satisfacer la necesidad que cubre tu producto. La oferta incluye lo que algunos analistas de proyectos llaman “El análisis de la competencia”.

Siempre hay “competencia” aun si su producto es novedoso y no hay otro igual, entonces la competencia estará dada por los sustitutos y sucedáneos. Si por ejemplo tu producto es un nuevo alimento bajo en calorías, entonces la competencia serán los demás alimentos con esas características aun si son completamente diferentes (Sustitutos), y si la necesidad que quieres satisfacer es “Controlar el peso”, los competidores pueden ser incluso las medicinas para control de peso (Sucedáneos)



³ La que es fue recopilada y estructurada por otra entidades, esto incluye estadísticas, periódicos, libros, folletos, etc. Que nos muestren “Qué características tienen los demandantes”



Laboratorio

Defina el mercado objetivo y recopila toda la información secundaria relacionada con la oferta, y con los COMPETIDORES de su producto, encuentre sus fortalezas y debilidades

¿Qué concluye de esta información?

La Distribución

La distribución es el método mediante el cual harás llegar el producto al consumidor final (al cliente o comprador) esto se logra mediante “canales de distribución” que van desde la venta directa o hasta cadenas largas de intermediarios. Para cada caso se debe determinar el “Margen de distribuidor” que es el % del precio final que será el pago del canal de distribución.

Nota: es posible que incluso tu propio proyecto sea un proyecto de distribución (comercio) en tal caso, tu propio margen es el % de “ganancia” que obtienes por intermediar el producto



Laboratorio

identifique las alternativas más importantes de distribución para tu producto, ASÍ como en qué casos son convenientes o no⁴

Los Precios

El precio es una decisión importante para el proyecto, hay muchos métodos para determinar el precio y también puede estar influido por factores legales. Hay que tomar en cuenta muchos factores, dos de estos factores son los precios de la competencia, y los costos de producción. Respecto a los costos, se verán en el estudio técnico y de ser el caso se puede afinar el precio base, pero por ahora determinaremos el precio en función del precio de los competidores.

⁴ En algunos casos, una empresa utiliza más de un canal de distribución. Si por ejemplo tienes que vender maquinaria, probablemente en tu ciudad puedas vender directamente, pero para exportar tal vez tengas que usar un intermediario industrial por resultar menos costoso que hacerlo tú mismo.



Laboratorio

identifica los precios de los competidores, ASÍ como sus CARACTERÍSTICAS principales en función de lo que el cliente valora. usando esta información como base, determina el precio para tu producto o servicio.

El presupuesto de ventas

El propósito del estudio de mercado es llegar al “Presupuesto de Ventas” ya que este estará definido por las condiciones que hemos determinado: oferta, demanda, producción (como parte del déficit o del mercado), distribución, márgenes, y precio. Para evaluar el proyecto necesitaremos el cálculo de ventas anual, sin embargo, para llegar a este dato, haz el presupuesto tan detallado como te sea posible, por ejemplo, por meses⁵, y por productos.



Laboratorio

elabore Su presupuesto de ventas

⁵ Hay proyectos con ventas estacionales como las jugueterías, o los negocios agrícolas. En este tipo de negocios conocer el ciclo es muy importante para definir el financiamiento necesario.

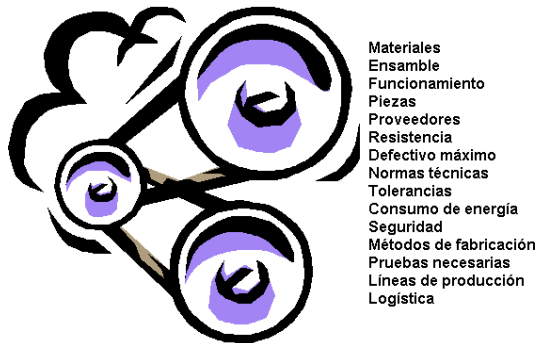


Módulo 3

el estudio técnico

Generalmente este es el estudio que mejor nos sale, pues es la esencia del proyecto que queremos elaborar. El estudio técnico es aquel mediante el cual definimos los métodos, técnicas, y tecnología empleado para lograr la producción de los bienes o servicios que se van a comercializar. Si el estudio de mercado define cuánto vamos a vender, en el estudio técnico debemos responder a la pregunta “Cómo vamos a realizar la producción que permitirá las ventas”

Del mismo modo que el Estudio de Mercado iniciaba con una “Descripción” del producto, que era más desde el punto de vista del cliente, nuestro estudio de mercado inicia con una “Especificación” del producto, ahora desde el punto de vista del fabricante

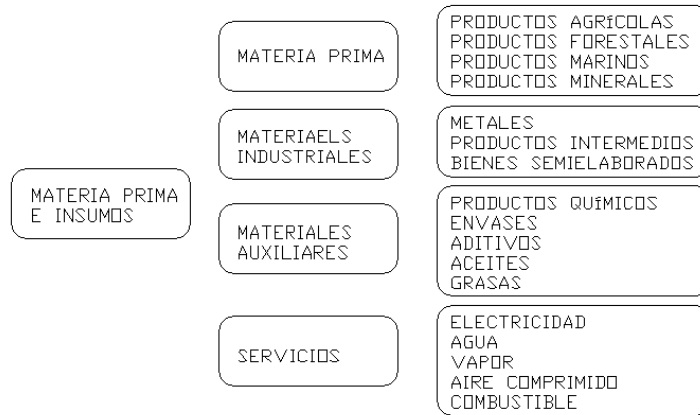


La materia prima y los insumos

Es necesario definir las características, requerimientos, disponibilidad, costo, y ubicación de las materias primas e insumos necesarios para la producción de bienes y servicios. La importancia de las materias primas y los insumos varía según el tipo de proyecto, por ejemplo, para la producción de alimentos o para la mayoría de las manufacturas puede ser de gran importancia al constituir en algunos casos el principal factor de costos⁶, en cambio en otros casos, por ejemplo los proyectos de

⁶ Factor de Costos: aquel factor de la producción, insumo, trámite, etc. Que impacta los costos globales del producto.

servicios, la “materia prima” puede ser sólo papelería y otros insumos de relativa baja importancia. Lo extenso de este capítulo dependerá de estas consideraciones.



Laboratorio

Defina las siguientes características de las principales materias primas e insumos:

- Propiedades físicas, mecánicas, químicas, eléctricas y otras importantes.
- Cantidad necesaria
- Disponibilidad
- Producción actual y pronóstico
- Localización
- Precios
- Condiciones de abastecimiento

El proceso de producción

Es necesario realizar un diagrama de flujo del proceso para fabricación del producto. En el caso de un servicio, será necesario un diagrama que muestre cómo se realiza el servicio. El formato en el que se realizará el diagrama queda a libertad del Proyectista, sin embargo es recomendable utilizar signos estandarizados en la industria⁷

⁷ Industria: Conjunto de empresas dedicadas a un sector económico particular. Ejemplo: Industria automotriz, Industria electrónica, Industria de construcción.

En el caso de empresas manufactureras, es común que los procesos sean definidos mediante “hojas de proceso”, en la industria química o alimenticia, el proceso puede estar en forma de “recetas” o “formulaciones”



Laboratorio

Defina el proceso de fabricación detallando cada operación

Las inversiones

Se debe determinar la maquinaria que se empleará en la producción, y las instalaciones necesarias esta maquinaria debe tener definido con detalle los siguiente datos:

- Proveedor
- Precio
- Grado de automatización
- Capacidad de producción
- Garantía
- Gastos de mantenimiento
- Vida económica (tiempo en que dejará de ser útil)



Laboratorio

Determine las inversiones

Anexos: Cotizaciones, Fotografías, Planos, Folletos, Especificaciones de fabricante, Comparativos de Ingeniería Económica.

La propiedad intelectual

Este Estudio no estaría completo sin que veamos un pequeño apartado sobre la Propiedad Intelectual, esto porque cada vez es más necesario que las empresas planifiquen sus actividades tomando en cuenta la importancia cada vez mayor de los activos intangibles, formados por los derechos de propiedad intelectual, y por la presencia de la marca.

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

La propiedad intelectual se divide en dos categorías: la propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de origen; y el derecho de autor, que abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos. Los derechos relacionados con el derecho de autor son los derechos de los artistas intérpretes o ejecutantes sobre sus interpretaciones o ejecuciones, los derechos de los productores de fonogramas sobre sus grabaciones.



Formas de protección de la propiedad intelectual

- Patentes
- Marcas
- Modelos de utilidad
- Dibujos o modelos industrial
- Indicaciones geográfica
- Derechos de autor
- Secretos Industriales

Los presupuestos de inversión y gasto

Con la información obtenida en el estudio técnico es posible realizar dos importantes presupuestos: el de inversión, que comprende todo lo que se tiene que desembolsar para dar inicio al proyecto, y cuyos rublos más importantes son casi siempre la planta física y la maquinaria, y el presupuesto de gasto, que incluye el consumo de materia prima e insumos, pago de salarios, pago de impuestos, pago de servicios, y en fin, todos los gastos que son necesarios para que la empresa esté operando.



Laboratorio 13
Elabore los presupuestos de inversión y gastos

Módulo 4

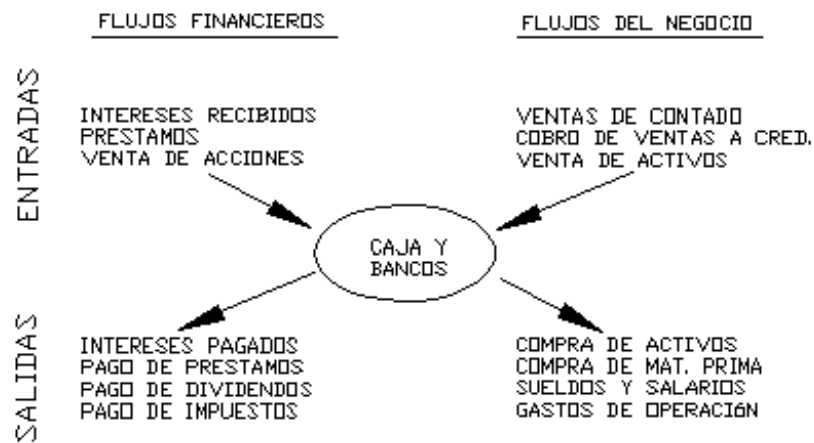
El estudio financiero

El estudio financiero es aquel en el que se elaboran proyecciones económicas que permiten medir la viabilidad esperada en el proyecto

El flujo de efectivo relevante

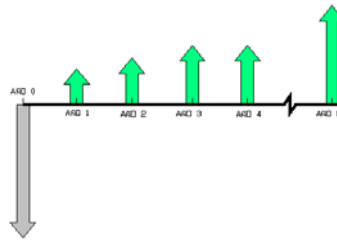
Es la cantidad de dinero que queda disponible al empresario o dueño de un negocio después de considerar todas las entradas y salidas de dinero durante un periodo.

$$\text{FLUJO DE EFECTIVO} = \text{ENTRADAS DE DINERO} - \text{SALIDAS DE DINERO}$$



Los flujos de efectivo de un proyecto

Este flujo de efectivo serán nuestros datos para aplicar los modelos de rentabilidad. El flujo de efectivo es el resultado de todos los estudios de la formulación del proyecto, su exactitud está determinada por la objetividad de las premisas y la precisión de los datos en la formulación del proyecto.



El flujo de efectivo
Haga una figura similar donde refleje su flujo de efectivo

Las medidas de rentabilidad

Hay una gran cantidad de modelos que pueden aplicarse como medidas de rentabilidad, y hay modelos que además pueden considerar otros “signos vitales de la empresa” (estabilidad, productividad, y solvencia) sin embargo, las instituciones que desarrollan proyectos han determinado que son TRES medidas de rentabilidad las que se deben emplear para evaluar un proyecto, estas tres medidas son:

- El tiempo de recuperación, que puede ser simple o ajustado
- El Valor Presente Neto
- La Tasa Interna de Retorno.

Cada uno de estos modelos tiene una “regla de aceptación” o criterio de viabilidad para definir cuándo el proyecto es VIABLE⁸

MEDIDAS DE RENTABILIDAD	
	Un Proyecto es Viable Si:
Tiempo de Recuperación	$TR < VE$
Valor Presente Neto	$VPN = \$0$ ó $VPN > \$0$
Tasa Interna de Retorno	$TIR > CPP$ ó $TIR > TREMA$

TR= Tiempo de Recuperación
VPN= Valor Presente Neto
TIR= Tasa Interna de Retorno
VE= Vida Económica
CPP= Costo de Capital
TREMA= Tasa de retorno mínima aceptable

Criterios de viabilidad de proyectos, para que un proyecto sea viable, debe cumplir
Los criterios de rentabilidad por LOS TRES CRITERIOS

⁸ Viabilidad: Concepto que nos indica, con un grado aceptable de certeza, que un proyecto producirá los beneficios financieros y económicos que justifican las inversiones o asignación de recursos que lo harán posible.

TIEMPO DE RECUPERACIÓN

Es Cuando los flujos de efectivo acumulados son iguales a CERO, indican el momento de la vida económica en el cual la inversión inicial es recuperada totalmente.

VALOR PRESENTE NETO

Sin duda la medida de rentabilidad más importante y significativa, es el valor presente neto de los flujos de efectivo del proyecto a una TASA determinada, el Costo de Capital⁹, O una tasa determinada en función de la tasa libre de riesgo (5-8% real para 2003) más una prima de riesgo.

Tasas reales de descuento
para el valor presente neto (PROPUESTA)

	tamaño de empresa		
	micro	pequeña	mediana
Mercado seguro	10%	9%	8%
General	12%	10%	9%
De Investigación	20%	16%	12%

La tasa de descuento está en función de una gran cantidad de factores que influyen en el nivel de riesgo: el tamaño de las operaciones, concentración de mercado, tecnología empleada, etc. La tabla anterior es una propuesta considerando las condiciones generales de México en el año 2003, pero que debe usarse sólo para los ejemplos de este taller o para uso general, su propósito es sólo didáctico, no técnico.

TASA INTERNA DE RETORNO

Esta medida es muy ilustrativa, pues nos da un % que puede considerarse un “Rendimiento”, lo cual la hace fácil de entender, sin embargo sus consideraciones teóricas con complejas, su variabilidad es muy alta, y por lo tanto sus premisas deben ser estimadas con mucha precisión.

DEFINICIÓN FORMAL: La TIR es la tasa en la cual el valor presente neto de los flujos del proyecto son iguales a CERO.

La TIR se compara con una “Tasa mínima aceptable”, determinada en función del costo de capital y del nivel de riesgo de la empresa.

⁹ El costo de capital es “la tasa que debe obtener una empresa sobre sus inversiones para mantener su valor de mercado”, para simplificar el concepto, considera que es “lo que le cuesta en promedio el dinero a la empresa (no al empresario)”, por ejemplo: si la empresa tiene 50% de deuda al 10%, y los socios “obtienen” de la empresa un 20% por su capital invertido en ella, entonces el costo de capital <promedio ponderado> sería de 15% porque es lo que en promedio “paga la empresa” por el dinero que está usando.

Tasas de rendimiento mínimas aceptables
para comparar con la TIR (PROPUESTA)

	tamaño de empresa		
	micro	pequeña	mediana
Mercado seguro	22%	20%	18%
General	20%	18%	15%
De Investigación	35%	30%	25%

Esta tabla de TREMA's propuestas está basada en las condiciones generales del país (año 2003) y de la industria, pero sólo tiene fines didácticos y no técnicos.

Ejemplo

Tasa de descuento para el VPN de flujos de acuerdo con el nivel de riesgo de la empresa.

MEDIDAS DE RENTABILIDAD				
Tasa de descuento para el valor presente: 15 %				
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO EF ACUMULADO	VALOR PRESENTE	
			SUSTITUCION	VALOR
0	-\$ 150,000	-\$ 150,000		-\$ 150,000
1	\$ 40,000	-\$ 110,000	puede escribir la sustitución matemática para el valor presente	\$ 34,783
2	\$ 50,000	\$ 90,000		\$ 37,807
3	\$ 50,000	\$ 100,000		\$ 32,876
4	\$ 50,000	\$ 100,000	$VP=(VF)/((1+i)^N)$	\$ 28,588
5	\$ 80,000	\$ 130,000	Donde VP: Valor presente VF: Valor futuro (el flujo de efectivo) i: interés (aquí 15%) N: periodo (año)	\$ 39,774
6				
7				
8	Este es el flujo por año a precios constantes, es decir sin considerar la inflación	Este es el flujo como se va "acumulando", es decir sumando cada periodo		
9				
10				
VALOR PRESENTE NETO (SUMA DEL VALOR PTE DE TODOS LOS FLUJOS)				\$ 23,827
TIEMPO DE RECUPERACION (CUANDO EL FLUJO ACUMULADO ES CERO)				1.5 años
TASA INTERNA DE RETORNO (TASA DE RETONO EN LA QUE EL VPN = 0)				20.9%

El tiempo de recuperación se dio cuando el Flujo Acumulado fue CERO. Es decir entre el año 1 y el 2

Calculamos la TIR con la función TIR de excel aplicada al flujo de efectivo. Puede comprobar que si calcula el VPN con tasa de 20.9%, dicho valor será CERO.



Laboratorio

Obtenga el tiempo de recuperación simple, esta medida se obtiene acumulando los flujos de efectivo y determinando en qué momento este flujo acumulado llega a ser cero.

Organización para la operación

El proyecto será entregado por el equipo que lo ejecutó al grupo que lo va operar, por lo tanto, este nuevo equipo debe estar organizado para realizar actividades de modo continuo, estas operaciones son en general:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Ingeniería de operación
- Mantenimiento
- Ventas
- Compras
- Control de Calidad
- Administración y dirección
- Contabilidad

Estas actividades se definen en un ORGANIGRAMA y mediante FUNCIONES DE PUESTO. Hacer un organigrama funcional requiere un trabajo muy detallado y tiene que hacerse a conciencia, generalmente se tienen que hacer varias revisiones y acordarse entre todos los socios mediante una serie de consultas y trabajo de planeación, de mismo modo, el organigrama es un instrumento dinámico que es conveniente revisar al menos cada año.

Aspectos legales

Este apartado hace referencia al tipo de empresa que el proyecto requiere, tomando en cuenta las diversas formas de organización que las leyes contemplan. Se podrá constituir una Sociedad Anónima, Una Sociedad Cooperativa, Una Asociación Civil, una persona física etc. Las consideraciones para tomar esta decisión son:

- Actividades de la empresa
- Organización administrativa
- Impuestos a pagar
- Capital a invertir y formas de financiamiento
- Estructura del mercado
- Formas de cobro y de pago

Con el avance en la formulación del proyecto, el cual ya casi está concluido, será fácil determinar la figura jurídica. Te recomendamos asistir con esta información a la Ventanilla Única de Gestión Empresarial o a la Secretaría de Desarrollo Económico de tu estado. También te puedes asesorar de un Notario con experiencia, de un Consultor en Proyectos, o de un Contador fiscalista,

Si el proyecto no es una nueva empresa, sino un nuevo producto, entonces sólo es necesario verificar que las nuevas actividades se pueden considerar dentro del objeto social de la empresa.

Con esto terminamos el Estudio de Organización y la Formulación de nuestro proyecto.

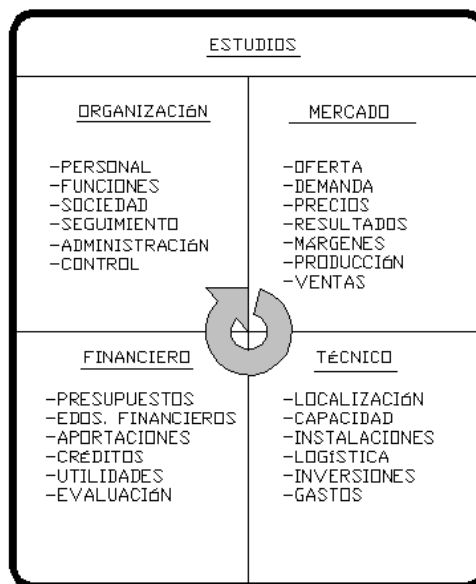


Laboratorio

Diseña el organigrama funcional de la empresa o del proyecto

Mejorar el proyecto

Ahora que hemos terminado todos los estudios puede revisar de nuevo todas sus consideraciones, desde el primero de los estudios hasta el último, probablemente algunas decisiones que se tomaron en un estudio influye en otros, por ejemplo, tal vez la capacidad instalada que calculó en el estudio técnico no corresponde con el volumen de ventas que dijo en el estudio de mercado y tanga que reducir las ventas, y por lo tanto modificar todos los presupuestos. o tal vez, es al contrario, la capacidad instalada es mucho mayor que ese volumen de ventas, y entonces tal vez convenga revisar los canales de distribución.



Revise que todos los estudios sean congruentes y cuáles son los puntos “críticos” que es más difícil cumplir antes de presentar tu proyecto, es conveniente revisar y modificar los datos al menos una vez.

Finalmente, ordene los laboratorios, deles una secuencia lógica, agrégale un resumen ejecutivo, ilustraciones, gráficas, tablas, y otros elementos que le den una mejor presentación

Ahora ya tiene tu Proyecto de Inversión o Plan de Negocios
Con este documento tiene suficiente base para evaluar una idea de inversión
Y evaluar sus rentabilidad.

Agradecemos su confianza al compartir sus ideas con nosotros y le recordamos que estamos a sus órdenes para cualquier duda durante la mejora del proyecto o el desarrollo e nuevas ideas, le solicitamos que nos envíe todos tus comentarios sobre qué mejorar en esta guía, qué temas fueron más difíciles de comprender o de ejecutar, y cualquier comentario; puede contar con nosotros en relación con la asistencia técnica que requiera en materia de Proyectos y temas relacionados tales como: planeación y gestión de financiamiento, Propiedad Intelectual, y Modelo de negocios.

CENTRO DE PROYECTOS
MÉXICO

Ing. David Márquez Correa
DIRECTOR

Ing. Mecánico, ITA, Ced: 2 058 054
Especialista en Proyectos de Inversión, UAA, Autorización AE-011208
Maestría en Finanzas y Negocios, UAA, Ced: 3811341

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Cortazar Martínez, Alfonso. Introducción al análisis de proyectos de inversión. Trillas. México 1993

Coss Bu, Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Limusa. México 1981

Huerta, José. Fuentes de financiamiento y su obtención. Nacional Financiera. México. 1994

Lebosé, Joel. Micro financing and local development. OCDE, Canadá 1998.

Maza Pereda, Antonio. Causas de la mortandad de la micro y pequeña empresa. IPE-COPARMEX-FUNDES. México.

Nacional Financiera. Curso taller en formulación y evaluación de proyectos para empresarios. México. 1998.

Parking, Michael. Microeconomía. Pearson. USA. 1998.

Rashmand J. David, Introducción a los negocios. Mc Graw Hill, 1997

Salazar Poot, Lucio. Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. Nacional Financiera. México. 1995

Skertchly, Ricardo W. Microempresa. Universidad Anahuac. México 2000

Weihmann Illades, Gerardo. La mejor alternativa de inversión (evaluación de proyectos). Nacional Financiera- ITAM. México. 1994.

Visite nuestra página de Internet

www.geocities.com/proyectoags