

Segunda Edición

# Formulación y Evaluación de Proyectos



**Marcial Córdoba Padilla**

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia  
Córdoba, Marcial

Formulación y evaluación de proyectos / Marcial Córdoba ; adaptador Francisco  
Toro López. -- 2ª. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2011.

360 p. – (Ciencias administrativas. Administración)

ISBN 978-958-648-700-9

1. Evaluación de proyectos 2. Administración de proyectos I. Toro  
López, Francisco J. II. Título III. Serie

CDD: 658.404 ed. 20

CO-BoBN– a747007

Colección: Ciencias empresariales

Área: Evaluación de proyectos

Primera edición: Bogotá, D.C., abril de 2006

Reimpresión: Bogotá, D.C., diciembre de 2006

Reimpresión: Bogotá, D.C., febrero de 2008

Segunda edición: Bogotá, D.C., 2011

Reimpresión: Bogotá, septiembre de 2013

Reimpresión: Bogotá, junio de 2014

Reimpresión: Bogotá, marzo de 2015

Reimpresión: Bogotá, octubre de 2015

Reimpresión: Bogotá, octubre de 2016

ISBN: 978-958-648-700-9

© Marcial Córdoba Padilla

© Del complemento virtual en el SIL  
(Sistema de Información en Línea)

© Ecoe Ediciones  
E-mail: correo@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449

Coordinación editorial: Angélica García

Autoedición: Yolanda Madero T.

Carátula: Edwin Penagos

Impresión: Digiprint Editores E.U.

Calle 63 bis N° 70-49

*Impreso y hecho en Colombia.*

## **Agradecimientos**

En esta tercera edición el autor expresa sus agradecimientos a todas las personas y entidades que han hecho posible su realización, especialmente al ingeniero Francisco Toro por la herramienta de computación OpenProj, a Juan Diego Mikán, corrector de estilo, a la profesora María Constanza Torres, por sus sugerencias y a los docentes de la Universidad Nacional de Loja Ecuador Tania Torres, Mónica, López y Medardo Vanegas, por sus comentarios; lo mismo que a los distribuidores nacionales y extranjeros que han permitido la difusión de esta obra.



## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	XIII
JUSTIFICACIÓN .....	XVI
OBJETIVO GENERAL.....	XVI
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XVII
<b>PRIMERA UNIDAD: SELECCIÓN DEL PROYECTO</b>	
1. SELECCIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.1 PROYECTO DE INVERSIÓN.....	2
1.2 TIPOS DE PROYECTOS.....	5
1.3 IMPORTANCIA DE LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS .....	7
1.4 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS .....	8
1.5 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	16
Tipos de factibilidad.....	16
1.6 MARCO DE ORIGEN DE UN PROYECTO.....	18
El entorno .....	19
Diagnóstico y análisis sectorial.....	20
Detección de necesidades.....	25
Identificación del problema.....	25
Restricciones.....	25
Determinación de objetivos .....	26
Opciones de solución.....	27
Criterios de selección .....	27
Selección de la opción de solución .....	27
Resumen .....	28
Evaluación .....	29
Lectura complementaria .....	32
<b>SEGUNDA UNIDAD: DEFINICIÓN DEL PROYECTO</b>	
2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	34
2.1 EL PROCESO DE DEFINICIÓN .....	34
Inconvenientes en el proceso de definición del proyecto y causas más comunes.....	34
2.2 LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	36
Definición e identificación de la población objetivo .....	36
Algunos temas relativos a los beneficiarios a tener en cuenta en la formulación y evaluación de los proyectos.....	37
2.3 ENTIDAD EJECUTORA.....	40
2.4 NECESIDADES A SATISFACER .....	40
Objetivo .....	41
Importancia .....	41
Productos o servicios a ofrecer .....	41
2.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	41
Aportes sociales .....	42
Aportes económicos.....	42
Aportes tecnológicos .....	42
Aportes ambientales .....	42
2.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO .....	42

2.7 MARCO LÓGICO.....	44
¿Qué es el sistema de marco lógico?.....	44
¿Qué nos permite el marco lógico de proyectos?.....	45
Definición del marco lógico.....	45
Resumen .....	47
Evaluación .....	48
Lectura complementaria .....	50

**TERCERA UNIDAD: ESTUDIO DE MERCADO**

3. ESTUDIO DE MERCADO .....	52
3.1 ANTECEDENTES.....	52
Objetivos .....	52
Ventajas y desventajas.....	52
Fuerzas que determinan su atractivo a largo plazo .....	53
Aspectos a tener en cuenta .....	54
3.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	55
Mercados competitivos.....	55
Mercados monopólicos.....	55
Mercados monopsónicos .....	55
Mercados oligopólicos .....	56
Mercado de competencia monopolística.....	56
3.3 EL PRODUCTO .....	56
3.4 EL CLIENTE .....	59
El perfil del consumidor .....	59
3.5 LA DEMANDA .....	62
Análisis de la demanda.....	62
Tipos de demandas.....	64
Elasticidad de la demanda .....	65
La proyección de la demanda.....	67
3.6 LA OFERTA .....	72
Ley de la oferta .....	72
Elasticidad de la relación precio-oferta.....	73
Los competidores en el mercado del producto.....	73
Los competidores en los mercados de insumos y servicios relacionados ...	76
3.7 EL PRECIO .....	77
Categorías .....	77
Aspectos .....	78
3.8 LA DISTRIBUCIÓN .....	78
Canales de distribución .....	79
Los intermediarios.....	79
3.9 PLANEACIÓN DE LAS VENTAS .....	81
Análisis de la situación.....	81
Pasos para la planeación de las ventas .....	82
Importancia de planificar las ventas.....	83
Técnicas para presupuestar las ventas.....	83
3.10 ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	84
Proceso en el establecimiento de la estrategia de mercadeo .....	85
3.11 MERCADO DE INSUMOS.....	87
Fases .....	88
Funciones .....	88
Aspectos a tener en cuenta .....	89

Selección de proveedores .....	89
Los tipos, cantidades estimadas, precios y condiciones de la mercancía y servicios.....	90
Procedimientos de proceso del ciclo de adquisición y pago.....	91
3.12 PRONÓSTICO DEL MERCADO.....	91
Características de los pronósticos.....	92
Selección del método de pronóstico.....	92
3.13 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	93
Resumen .....	95
Evaluación .....	96
Lectura complementaria .....	103

#### **CUARTA UNIDAD: ESTUDIO TÉCNICO**

4. ESTUDIO TÉCNICO.....	106
4.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	107
Capacidad .....	107
Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	108
Optimización del tamaño.....	111
Economía del tamaño.....	111
Planes de ampliación o ensanche.....	111
4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	112
Factores que influyen en la localización .....	113
Estudio de la localización .....	113
Procedimiento del análisis de localización.....	114
Métodos de evaluación.....	116
Macro localización.....	119
Micro localización.....	121
4.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	122
El proceso de producción .....	123
Tecnología de producción .....	125
El factor ambiental y la tecnología del proyecto .....	128
El estudio tecnológico: variables a relevar.....	128
Alternativa de producción.....	130
Selección de maquinaria y equipo .....	130
Selección de la materia prima .....	131
Selección del personal de producción .....	131
Descripción del proceso de producción .....	131
Diagrama del proceso .....	132
Efectos económicos de la ingeniería.....	134
Distribución de la planta .....	135
Valorización de obras físicas.....	141
Control de calidad .....	142
Seguridad industrial .....	146
Resumen .....	150
Evaluación .....	151
Lectura complementaria .....	156

#### **QUINTA UNIDAD: LA ORGANIZACIÓN**

5. LA ORGANIZACIÓN.....	158
5.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	158
Tipos y modelo integrador de teorías de la organización.....	158

Utilidad de la teoría de la organización.....	158
Factores humanos y factores técnicos.....	159
Teoría y práctica.....	159
Principios de la organización.....	159
5.2 ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN.....	160
La empresa moderna.....	161
Planificación o formulación estratégica.....	162
5.3 ESTRUCTURA LEGAL.....	165
Negocios de un solo propietario.....	165
Sociedades.....	165
5.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	168
El organigrama.....	169
¿Para qué sirve un organigrama?.....	169
La departamentalización.....	172
División del trabajo.....	173
Administración del personal.....	173
Resumen.....	175
Evaluación.....	176
Lectura complementaria.....	183

**SEXTA UNIDAD: MARCO FINANCIERO**

6. MARCO FINANCIERO.....	186
6.1 FLUJO DE BENEFICIOS NETOS DEL PROYECTO.....	186
Consideraciones a tener en cuenta.....	186
6.2 LAS INVERSIONES DEL PROYECTO.....	191
Inversión fija.....	191
Inversión diferida.....	192
Capital de trabajo inicial.....	192
Inversión total.....	192
Cronograma de inversiones.....	194
Capital disponible.....	194
Capacidad de inversión de la empresa.....	194
6.3 PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS.....	195
Políticas financieras.....	195
Proyección de los ingresos.....	196
Proyección de los egresos.....	197
Presentación de los presupuestos.....	198
Costos de ventas.....	202
Gastos de administración y ventas.....	203
Punto de equilibrio.....	205
Estados Financieros proyectados.....	209
6.4 FINANCIAMIENTO.....	216
Efectos de la financiación.....	216
Evaluación del endeudamiento.....	217
Estructura y fuentes de financiamiento.....	218
Cuadro de fuentes y usos de los fondos.....	218
Plan de amortización del crédito.....	219
Resumen.....	222
Evaluación.....	223
Lectura complementaria.....	226



**SÉPTIMA UNIDAD: EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

7.	LA EVALUACIÓN.....	228
7.1	ASPECTOS GENERALES.....	228
	Objetivos de la evaluación.....	228
	Evaluación de las fases.....	229
	Estrategias.....	229
7.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	231
	Equivalencias entre valor presente y valor futuro.....	231
	Técnicas de evaluación financiera.....	234
	Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	234
	Valor Presente Neto (VPN).....	236
	Razón Beneficio Costo (RBC).....	240
	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	242
	Ejemplo de Evaluación Financiera.....	250
	Esquema presupuestal y evaluación financiera en Excel.....	265
7.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	266
	Pasos en la evaluación económica de proyectos.....	266
	Impacto del proyecto.....	267
	El proyecto visto por el sector privado.....	268
	Enfoque de eficiencia.....	268
	Distintas situaciones relevantes para el análisis del proyecto.....	269
	Beneficios y costos relevantes.....	269
	Precios privados y sociales.....	269
	Criterio del sector público.....	270
7.4	EVALUACIÓN SOCIAL.....	271
	Comparaciones.....	271
	Evaluación Social frente a la Evaluación Económica de proyectos.....	271
	Tipos de Evaluación Social.....	272
	Aspectos a tener en cuenta cuando se realiza una evaluación social.....	273
	Facetas y fases de la evaluación social.....	274
	Herramientas y métodos.....	274
	La calidad de la evaluación social.....	275
	Enfoques de evaluación social de proyectos.....	275
	Beneficios y costos sociales.....	276
	Impacto sobre la economía.....	276
	Beneficios relevantes desde el punto de vista social.....	277
	Costos relevantes desde el punto de vista social.....	278
	La identificación del impacto del proyecto.....	278
7.5	EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	279
	El propósito de la evaluación ambiental.....	280
	Tipos de análisis ambiental.....	280
	Características de los impactos ambientales.....	281
	Metodologías de evaluación ambiental.....	283
	Mitigación y compensación del impacto ambiental de los proyectos.....	285
7.6	EVALUACIÓN DE UN PROYECTO EN SITUACIONES DE RIESGO.....	286
	Definición del riesgo.....	286
	El grado del riesgo.....	288
	Clasificación del riesgo.....	288
	El riesgo financiero.....	289
	El tratamiento del riesgo.....	291
	Valoración de la incertidumbre.....	291

Resumen .....	296
Evaluación .....	297
Lectura complementaria .....	300
<b>OCTAVA UNIDAD: EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
8. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	302
8.1 GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	302
Acompañamiento del proyecto.....	303
Administración de los recursos.....	303
Análisis y decisiones.....	303
Organización del proyecto.....	304
El empleo de software de manejo de proyectos.....	305
8.2 PLAN DE EJECUCIÓN .....	309
La programación del proyecto.....	309
Ruta crítica .....	313
Planificación, programación y presupuestos.....	318
Licitaciones y adjudicaciones.....	319
Actividades de construcción.....	320
Actividades de postconstrucción.....	321
8.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....	322
Evaluación en el proceso de implementación .....	322
Instrumentos de la evaluación de resultados.....	323
Tipos de indicadores .....	324
Cómo deben interpretarse los resultados.....	324
La evaluación a favorpost.....	325
Resumen .....	326
Evaluación .....	327
Lectura complementaria .....	329
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>331</b>
<b>Acerca del autor .....</b>	<b>338</b>

## TABLAS DE GRÁFICAS

Gráfica 1.1	Alcances de la identificación de un proyecto.....	4
Gráfica 1.2	Fases del proyecto .....	9
Gráfica 1.3	Etapas de la prefactibilidad .....	12
Gráfica 1.4	Evaluación de un proyecto .....	16
Gráfica 1.5	Clasificación de los estudios de factibilidad.....	17
Gráfica 1.6	Marco de origen de un proyecto.....	18
Gráfica 1.7	Relación diagnóstico-problema-situación con y sin proyecto .....	21
Gráfica 2.1	Cronograma de trabajo.....	43
Gráfica 2.2	El enfoque del marco lógico .....	46
Gráfica 3.1	Demanda de un producto .....	63
Gráfica 3.2	Función demanda .....	64
Gráfica 3.3	Proceso en el establecimiento de la estrategia de mercadeo .....	85
Gráfica 3.4	Pronóstico del mercado.....	92
Gráfica 3.5	Relación entre variables .....	94
Gráfica 4.2	Micro localización .....	122
Gráfica 4.3	Proceso global de transformación.....	123
Gráfica 4.4	Tipos de procesos de producción.....	124
Gráfica 4.5	Esquema del estudio tecnológico.....	129
Gráfica 4.6	Método de representación del proceso .....	132
Gráfica 4.7	Diagrama de flujo.....	134
Gráfica 4.8	Distribución en planta .....	138
Gráfica 4.9	Plano de distribución de la planta.....	140
Gráfica 5.1	Evolución de la administración .....	161
Gráfica 6.2	Producto del análisis y su fórmula.....	205
Gráfica 6.3	Etapas para la construcción de un flujo de caja.....	212
Gráfica 6.4	Flujo de caja.....	213
Gráfica 7.1	Incertidumbre del mercado .....	292
Gráfica 8.1	Ventana inicial de Openproj.....	305
Gráfica 8.2	Ventana de nuevo proyecto.....	306
Gráfica 8.3	Propiedades de un proyecto.....	306
Gráfico 8.4	Diagrama de Gantt .....	308
Gráfico 8.5	Diagrama de Gantt de seguimiento.....	311



# Introducción

Un proyecto de inversión es una propuesta técnica y económica para resolver un problema de la sociedad utilizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles mediante un documento escrito que comprende una serie de estudios que permiten al inversionista saber si es viable su realización.

Los proyectos de inversión requieren una base que los justifiquen; dicha base es precisamente un trabajo bien estructurado y evaluado, que indique la pauta que debe seguirse. No existe una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones. No obstante, ésta siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de un procedimiento lógico que abarque la consideración de todos los factores que participan y lo afectan.

El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto: el hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a dar tal como se haya calculado.

El propósito de este trabajo es profundizar acerca de la formulación y evaluación de proyectos de inversión, mostrando en qué consisten los diferentes estudios que se deben realizar si se quieren llevar a cabo, así como las diferentes herramientas financieras que se pueden usar para facilitar el análisis de decisiones.

El presente trabajo es fruto de la experiencia profesional del autor y su ejercicio académico, con la publicación inicialmente del libro *Proyectos de Inversión*, de Editorial URYCO, en el año 2000, a partir del cual, con ajustes y complementaciones, Ecoe Ediciones publica el libro *Formulación y Evaluación de Proyectos* en el 2006, que ha sido muy bien acogido por los estudiosos del tema.

En este libro se tratan los diferentes aspectos que integran un proyecto de inversión de manera clara y comprensible para el lector, buscando dar respuesta a los requerimientos de empresarios, profesionales, docentes y estudiosos del tema. Además, esta nueva edición incluye readaptaciones y ajustes al contenido anterior, así como la herramienta de computación OpenProj, adoptada por el ingeniero Francisco Toro, con la explicación de su manejo y la utilización de ejemplos usando la hoja electrónica Excel, acorde con los requerimientos de la modernidad, lo que la hace más competitiva.

El trabajo está dividido en ocho unidades, fijando los objetivos que se pretenden lograr con su estudio, desarrollando los temas y presentando algunos ejercicios de aplicación. Al final de las mismas se presenta un resumen de su contenido, una evaluación tipo ECAE, la recomendación de unas lecturas y la propuesta de un taller de aplicación de los temas que contienen. En su desarrollo se remite al lector a un complemento virtual SIL para mayor profundización, al cual se puede acceder con un código asignado en cada ejemplar de la obra.

En la primera unidad se hace la selección del proyecto, enmarcado en el sistema económico, las estrategias para su selección, la importancia de su elaboración, las etapas que se deben cumplir, su marco de origen y el impacto que pueda causar al medio ambiente.

En la segunda unidad se define el proyecto, estableciendo el proceso, los beneficios que traerá a la población beneficiaria, la entidad ejecutora, las necesidades a satisfacer, la justificación y la metodología que se utilizará en su elaboración, incluyendo el sistema del marco lógico.

La tercera unidad establece el mercado del proyecto con sus antecedentes, su estructuración, lo relacionado al producto, el perfil del consumidor, la demanda del producto, la oferta, con las características de los competidores, el establecimiento del precio de venta del producto, la distribución, la planeación de las ventas, la estrategia de mercadeo, el mercado de insumos y la proyección de los elementos que componen el mercado para la vida útil del proyecto.

En el desarrollo de la cuarta unidad se determina el tamaño del proyecto, la localización de la unidad productiva, el diseño de la unidad productora, la tecnología de producción apropiada para el proyecto, la distribución de la planta de producción, el control de calidad y la seguridad industrial en el proceso productivo. Esta unidad se complementa con ejemplos de creación de los proyectos usando herramientas computarizadas.

En la quinta unidad se trata lo relacionado con la organización, estableciendo su estudio, la teoría de la organización, los principios organizativos, los factores organizacionales, la estructura legal, los esquemas de organización empresarial y la estructura administrativa aplicable a la propuesta de inversión.

La sexta unidad trae el marco financiero del proyecto, con el flujo de los beneficios que se conseguirán con su ejecución, las inversiones necesarias, la proyección de los ingresos y egresos y la forma como se financiará el proyecto.

En la séptima unidad se hace la evaluación del proyecto, que incluye los aspectos generales y la evaluación desde el punto de vista financiero, económico, social y ambiental, considerando la situación del proyecto en condiciones de riesgo.

Finalmente, en la octava unidad se desarrolla el plan de ejecución del proyecto al ser aceptado, con la programación de las actividades y la evaluación de los resultados que se logran al entrar en operación, de conformidad con los objetivos propuestos, tendientes a resolver el problema planteado en la selección del proyecto.

A los interesados en el manejo de software libre se les recomiendan las herramientas GanttProject y Planner, pero especialmente se aconseja el uso de OpenWorkbench y *OpenProj*. Esta última herramienta puede ser descargada de: <http://openproj.org/>. Al ser éste el software que se utiliza en el libro para ejemplos y demostraciones, se le recomienda al lector bajarlo antes de comenzar la lectura del mismo (sin embargo, no funciona muy bien bajo el sistema Windows Vista™ por el momento). Es muy similar a MicroSoft-Project y puede importar/exportar archivos con el formato de este aplicativo.

También se puede ensayar con este sitio: <http://www.openworkbench.org/> el cual está muy orientado a la planificación por recursos. Es un producto derivado de NikuWorkBench de Computer Associates™, el cual lo integra en Clarity.

El lector también puede acudir a programas similares al de Microsoft Excel para el manejo de cálculos matemáticos. Se recomienda en este caso ir al portal de Internet [www.openoffice.org](http://www.openoffice.org), en el que puede bajar todo un conjunto de herramientas libres de pago, para manejar documentos (Writer), hojas electrónicas (Calc), presentaciones y enlaces con el correo electrónico.

El término "clic" se utilizará en este libro para aludir a la acción de presionar uno de los botones (generalmente el izquierdo) del dispositivo apuntador, llamado comúnmente *mouse* en el medio hispano parlante. Algunos países prefieren usar el término *ratón* en vez de *mouse*. Términos en inglés como hardware y software, que son de amplia aceptación en el mundo de la informática, se emplearán en esta obra para referir los componentes físicos y lógicos de computadores, respectivamente.

*Marcial Córdoba Padilla*  
Autor

## JUSTIFICACIÓN

Los planes de negocios deben ser preparados por las compañías al trazar sus metas hacia el futuro. El proceso de planeación conduce a la formación de un equipo interdisciplinario, sin el cual no se podrían lograr los objetivos de la organización. La identificación, formulación, evaluación, plan de ejecución y evaluación de resultados de proyectos, son los mecanismos con los cuales los inversionistas y administradores desarrollan sus ideas de negocios para dar solución a necesidades encontradas en el entorno.

De esta forma las empresas e inversionistas, al identificar, formular, evaluar y ejecutar alternativas de negocios, están contribuyendo a la generación de valor en sus organizaciones, a la diversificación y reactivación de la economía y a proporcionar bienestar a la sociedad donde operan.

## OBJETIVO GENERAL

Se pretende aportar al lector los criterios y elementos necesarios para identificar, formular, evaluar y ejecutar alternativas de inversión, definiendo los elementos relevantes en cada una de las etapas, evaluando la idoneidad de los procedimientos, recursos y operaciones que las configuran, lo mismo que las metas y resultados previstos.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Enmarcar el proyecto en el entorno económico y social conociendo sus elementos metodológicos.
- Definir la organización que ejecutará la alternativa de inversión y los alcances de su realización,
- Determinar las fases que integren el estudio de mercado y la oportunidad competitiva que el proyecto tiene en el medio donde operará.
- Establecer la ubicación adecuada para el proyecto, las unidades a producir y el diseño de la técnica que más se adapte al esquema de producción.
- Analizar los problemas de la organización, inherentes al desarrollo del proyecto tanto en la etapa de montaje como de operación.
- Determinar los elementos que integran los costos y beneficios de un proyecto.
- Desarrollar los presupuestos de ingresos y gastos del proyecto.
- Determinar los rubros que integran las inversiones del proyecto y establecer la incidencia de los aspectos técnicos y de las inversiones en el capital de trabajo.
- Diseñar una estructura financiera eficiente para la empresa, que se acomode a las aspiraciones de los promotores del proyecto.
- Estudiar y justificar la conveniencia financiera, económica, social y ambiental del proyecto formulado.



## RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es el primer ítem que debe leer el interesado en un proyecto para inducir su interés. Éste debe ser corto, no mayor de dos páginas, presentar lo más destacado del plan y responder los siguientes interrogantes:

- ¿Quién está presentando el proyecto?
- ¿Qué está planificando?
- ¿Cuál es su plan?
- ¿Cómo lo hará?
- ¿Cuándo lo hará?
- ¿Cuáles serán los resultados del proyecto?

El resumen ejecutivo puede incluir los siguientes aspectos:

### A. Datos básicos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre, dirección, teléfono y correo electrónico del promotor.
- Descripción del producto o servicio.
- Ubicación geográfica.

### B. La oportunidad y ventajas competitivas:

- ¿Por qué hacer este negocio?
- Descripción de principales competidores (principales compañías en el rubro).
- Ventajas del proyecto frente a la competencia.

### C. Mercado objetivo:

- País/es destino.
- Estimación de tamaño y tasa de crecimiento anual del mercado (dos últimos años; proyección cinco años).
- Participación estimada de mercado proyectada (dos últimos años; proyección a cinco años).

### D. Descripción del modelo de negocio:

- Fuente de ingresos (precios promedio, volúmenes; 5 años proyectados; si es proyecto existente incluir dos últimos años).
- Estructura de costos.
- Proveedores: % local / % importado; términos de compra (contado/crédito; días de pago).
- Distribución: % local / % exportación; % directa/ % indirecta; términos de venta (contado/crédito; días de cobranza).
- Monto de inversión total (fondos) requerido (últimos dos años; proyección a cinco años)
- Uso de la inversión total requerida:

- Componente bienes de capital.
  - Componente capital de trabajo.
  - Componente otros.
- E. Estimaciones financieras del negocio:
- Flujo de caja anual proyectado (5 años).  
Se trata de flujo de caja antes de efecto de financiamiento externo y después de impuestos.
  - Flujo de caja neto proyectado anual (5 años).
- F. El equipo:
- Breve descripción de promotores del proyecto.
  - Breve descripción de la gerencia del proyecto (un párrafo resumen de currículum vitae que incluya: a) experiencia previa de cada miembro gerencial relacionada con la actividad del proyecto; b) edad y c) nivel de educación e institución educativa).
  - Número trabajadores totales (nivel actual; 5 años proyectados).
- G. La oferta de participación propietaria al inversionista potencial.