



*Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo*

---

# Guía de Formulación de Proyectos de Inversión para Emprendimientos Productivos



## IDENTIFICACIÓN DEL EMPRENDEDOR Y DE LA MICROEMPRESA

### Datos del emprendedor

- Apellido y Nombre
- Documento de Identidad
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Estado civil
- Domicilio particular – CP.
- Teléfono de contacto. Particular y celular.

### Datos de la empresa

- Nombre o razón social
- Actividad productiva
- Localización del proyecto
- Experiencia en la actividad (adjuntar certificados)
- Habilitación Municipal / Provincial
- Monotributo
- CUIT/CUIL
- Ingresos Brutos / Impuesto a las Ganancias

## 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Implica saber porque se quiere realizar el proyecto. Cuáles son los motivos; no solo personales sino respecto al impacto que va a tener en la sociedad en su conjunto.

Cuál es el problema que pretendemos resolver si se lleva adelante el proyecto, y si existe alguna ventaja del producto o servicio, respecto de los que actualmente se ofrece en el mercado si es que ello ocurre.

- **Porque se hace - Razón de ser - Origen del proyecto.**

## 2. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO SOBRE LA ACTIVIDAD QUE SE VA A DESARROLLAR

Es importante saber si tenemos los conocimientos necesarios de lo que queremos desarrollar. Si poseemos experiencia, habilidades personales, o bien, si hemos ejecutado anteriormente en forma dependiente lo que actualmente queremos realizar. En caso de contar con documentación que acredite conocimientos (asistencia a cursos, talleres, congresos, etc.) se debe adjuntar dicha documentación al proyecto.



Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se debe detallar lo más claramente posible, que es lo que se quiere realizar, y cuál será el resultado final del mismo. Como se va a hacer. Explicar que se va a producir o que servicio se va a prestar. Como se va a llevar adelante y quien lo va a ejecutar.

- ❑ **Descripción del proyecto:** *Que se quiere hacer.*
- ❑ **Finalidad del proyecto - Objetivos:** *Para que se hace. Que se espera lograr*
- ❑ **Metas:** *Cuanto se quiere hacer, servicios que se prestaran o que bienes produciremos y necesidades que cubrirán.*
- ❑ **Beneficiarios:** *Destinatarios del proyecto, a quienes va dirigido.*

### 4. RECURSOS

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato.

Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: **humanos, materiales, económicos y financieros**, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

#### ❑ Humanos

Para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las capacitaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quien es el responsable de que y como está distribuido el trabajo. En este caso, hay que establecer que calificación ha de tener el personal que se necesita.

#### ❑ Materiales

Es decir, las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc. Necesarios para llevar a cabo el proyecto.

#### ❑ Económicos

Son los fondos propios con los que contamos.

#### ❑ Financieros

Se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: subvenciones, subsidios, créditos, etc. Con esto, se podrá establecer la estructura financiera del proyecto.



## 5. LOCALIZACIÓN

### Localización física y cobertura espacial del proyecto

La localización tiene por objeto analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, con el fin de determinar el lugar donde se obtenga la máxima ganancia, si es una empresa privada, o el mínimo costo unitario, o si se trata de un proyecto desde el punto de vista social.

La decisión acerca de donde ubicar el proyecto obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales, e incluso, de preferencias emocionales. Con todo esto, sin embargo, se busca determinar la localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

Se debe hacer referencia adonde se ubicara el emprendimiento que se quiere llevar adelante. Se debe describir las razones que justifican la localización del proyecto. Es probable que ya se haya determinado en que lugar se va a instalar y desarrollar. De no ser así, es útil considerar aspectos importantes, los cuales nos ayudarán a decidir sobre este aspecto:

- ❑ **La distancia:** al mercado de los insumos que deben ser provistos y utilizados en el proyecto, como así también al mercado demandante de los productos / servicios que vamos a ofrecer.
- ❑ **Importancia al poseer el abastecimiento de servicios básicos como:** energía eléctrica, agua potable, gas, teléfono y combustibles.
- ❑ **Vías de comunicación:** tipo y estado de los caminos.
- ❑ **Facilidades de radicación:** beneficios impositivos (Parques industriales).
- ❑ **Legislación vigente para ese lugar:** en caso de existir efluentes residuales y desperdicios que genera el proyecto. Tener en cuenta, zonas residenciales cercanas que prohibían el asentamiento de empresas, plantas industriales, comercios, etc.

### **Factores de Localización / Tendencias Generales de Localización**

Existen diversas tendencias para determinar la localización a partir de los factores de mayor peso para un proyecto dado. En forma general se pueden distinguir la localización en las cercanías de las fuentes de materias primas, del mercado laboral, del mercado de consumo, etc.



Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

<p><b>Proximidad a las materias primas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menor costo de transporte</li> <li>○ Menor riesgo por falta de aprovisionamiento</li> <li>○ Menores plazos de aprovisionamiento</li> </ul>	<p><b>Proximidad al mercado de consumo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menor costo de transporte</li> <li>○ Menores plazos de entrega</li> </ul>
<p><b>Proximidad al mercado laboral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tecnología empleada es intensiva en mano de obra</li> </ul>	<p><b>Proximidad a los suministros de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agua, alcantarillado, energía eléctrica, gas, teléfonos, bancos.</li> </ul>

**Consideraciones a tener en cuenta**

- ❑ Para el caso en que sea necesario, se deberá presentar el plano del lote con la correspondiente designación catastral, de donde se asentará el emprendimiento.
- ❑ Bajo que condiciones se encuentra de posesión. Es decir, si se es titular, si se rentará, si lo tenemos en comodato, etc. Se debe adjuntar copia del documento que acredite la posesión del mismo.

**6. INGENIERIA DEL PROYECTO**

La ingeniería del proyecto es la reseña de la receta para lograr el o los productos, o los servicios, es lo que se llama también, **proceso de producción**.

**Proceso de Producción**

Es el desarrollo de todas las actividades que se deben realizar para la elaboración del producto que justifica la realización del proyecto. Es muy importante su grado de detalle, ya que permite definir el equipamiento y la cantidad de recursos que necesitaremos.

Es la descripción minuciosa, paso por paso y en cada área de trabajo de los procedimientos que tienen que efectuarse para llevar adelante la actividad.

También se entiende como el proceso técnico utilizado en el proyecto para obtener los bienes o servicios a partir de insumos.

**Tamaño del Proyecto**

La capacidad de un proyecto se expresa en función del volumen de materia prima que se procesa.

Se refiere a la capacidad instalada de la producción del proyecto (cantidad producida por Unidad de Tiempo: volumen, peso, valor o unidades de productos elaboradas por año, mes, día, horas, etc)

**Capacidad instalada:** la capacidad que se va a instalar es la que se va a proyectar, por ejemplo: si voy a trabajar incrementando producción por nuevos equipos, se aumentará la capacidad de



### ***Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo***

la planta, si ahora la empresa está trabajando y en un día produce 50 tornillos, con una nueva maquina, va a estar en condiciones de aumentar el volumen de lo producido.

#### **Factores que influyen en el tamaño**

- ❑ **Localización:** distribución geográfica del proyecto y el mercado.
- ❑ **Mercado:** estrategia comercial en función a las fuerzas, demanda y oferta.
- ❑ **Tecnología:** volumen de producción, tipo de maquinaria y equipamiento.
- ❑ **Financiamiento:** disponibilidad de recursos para el negocio.

#### ***Debemos saber***

- ❑ Cuanto vamos a producir.
- ❑ Que materia prima necesitamos.
- ❑ Que mano de obra se necesita.
- ❑ Que equipamiento necesitamos.
- ❑ Tiempos de producción.

#### ***Generación de empleo***

- ❑ Cuantas personas necesitamos.
- ❑ Que entrenamiento deben tener.
- ❑ Que capacitación necesitan.

#### **Producto o Servicio a prestar**

El producto o servicio que se quiere desarrollar, requiere adecuarse a normas bromatológicas. Requiere habilitación municipal o de otro Organismo para ser producido o ejercer la actividad en relación al proyecto. Quien o quienes son los Organismos encargados de extender estas habilitaciones.

#### **Comercialización**

- ❑ Formas en que se va a proveer el producto o servicio.



### **Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo**

- ❑ Presentación del producto: como se presentará. Contiene algún tipo de embalaje en particular.
- ❑ Campañas publicitarias: pensar en utilizar alguna campaña de publicidad o promoción; como haremos conocer lo que queremos vender.
- ❑ Cuales serán los medios de transporte a utilizar propios, alquilados, o los clientes vienen a comprar el producto en donde lo fabricamos.
- ❑ Existen posibilidades de que el producto se pueda exportar.

### **Factor de diferenciación**

*Se debe hacer referencia a las diferencias que advertimos, en relación a lo que hoy se ofrece en el mercado, y en lo que ofrecemos nosotros y podríamos aprovechar.*

- ❑ *Diferenciación en la presentación.*
- ❑ *Calidad.*
- ❑ *Precio.*
- ❑ *Cercanía al mercado consumidor.*
- ❑ *Insumos materiales que influyen en el resultado de un producto natural, ecológico, etc.*

Es posible que algún aspecto no señalado, haga competitivo el producto o servicio del proyecto, a lo que ofrece la competencia. Existe algún aspecto o situación que se pueda aprovechar como ventaja competitiva.

*Cuales son los insumos necesarios para la fabricación de nuestros productos y de donde son provistos.*

- ❑ Localmente.
- ❑ De otros lugares (se debe especificar de donde).

### **Precio**

El precio es el valor en dinero que tiene el producto o servicio. Al fijar el precio se debe considerar:

- ❑ *Los costos de producción.*



Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

- ❑ *La oferta y la demanda del producto y de productos similares.*
- ❑ *Los precios de la competencia.*
- ❑ *El segmento del mercado al que abastecemos y las necesidades que se cubren.*

El precio no debe ser fijado siguiendo alguna de las pautas antes expuestas, sino que **debe fijarse con un criterio que compatibilice con todas ellas.**

Es importante saber que el precio que le pongamos al producto influirá significativamente en el volumen de unidades que se pueda vender.

Se debe incluir en la política de precios descuentos por cantidad, por pronto pago, ofertas, etc.

### **Canal de distribución**

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios, ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas, se añaden niveles y, por lo tanto, complejidad en el canal de distribuciones.

Cuanto mas complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicio, etc.

Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cual es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cual es el canal idóneo y con mejores resultados.

Se ha de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de información, por ejemplo internet, han expandido el espectro de canales de distribución.

Algunos de los canales de distribución son los siguientes:

- ❑ **Distribuidores.**
- ❑ **Agentes externos o comisionistas.**
- ❑ **Franquicias.**
- ❑ **Vendedores al por mayor.**
- ❑ **Puntos de ventas propios.**
- ❑ **Agentes de ventas propios.**
- ❑ **Correo directo.**
- ❑ **Centro de llamadas (Call Center).**
- ❑ **Internet.**

El plan empresarial debe contener una clara definición del mercado total, el mercado objetivo y el porcentaje de mercado que se espera conseguir.

Se debe demostrar que se ha pensado en el volumen de ventas que se puede alcanzar en los primeros años y que se conocen las posibilidades de crecimiento a través del posicionamiento escogido y la competencia existente o que pueda surgir.





## Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

Esto permitirá que de forma razonada se establezcan previsiones acerca de la cifra de ventas, en unidades o importes a utilizar en los cálculos, y cuando se hayan definido los costos fijos y variables que se esperan tener, se podrá determinar el punto de equilibrio.

## 7. ESTUDIO DE MERCADO

El mercado es el conjunto de compradores reales o potenciales que adquieren, o están dispuestos a adquirir un bien o servicio. Los compradores potenciales son los que en el corto plazo están dispuestos a adquirir un bien o servicio.

**Que es el Estudio de Mercado:** consiste en un análisis breve de la oferta y la demanda de los bienes o servicios que producirá y/o comercializará la microempresa.

**Para que hacer el Estudio de Mercado:** este estudio se efectúa con el fin de asegurarse que el proyecto es viable y para ser disparador de estrategias de producción y comercialización del mismo.

### Objetivo del Estudio de Mercado

El objetivo del estudio de mercado es conocer la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades.

Para lograr el objetivo debemos llegar a conocer, con cierto grado de exactitud, si existe una cantidad suficiente de clientes potenciales en el mercado en el que deseamos actuar, y si ese número justifica la puesta en marcha de una microempresa.

En definitiva, el estudio de mercado nos permite hacer un pronóstico para saber:

- Hay demanda suficiente para nuestro producto / servicio?
- Están dispuestos los clientes potenciales a pagar el precio necesario, para cubrir los costos y obtener un margen de utilidad?
- Hay relación entre la capacidad de producción del microemprendimiento y la demanda pronosticada?
- Se puede aumentar la capacidad de producción si aumenta la cantidad demandada?

Nuestra microempresa va a operar en un mercado limitado, por lo tanto nuestro estudio de mercado tendrá que abarcar también un estudio de las condiciones socioeconómicas del entorno.

El análisis de la realidad del entorno donde vamos a llevar a cabo el microemprendimiento y el descubrimiento de los gustos y preferencias de los demandantes potenciales, se efectuará de modo tal que permitan determinar la factibilidad del proyecto.

Cualquiera sea el sitio de estudio de mercado que pretendamos analizar, este nos debe responder a las siguientes preguntas como mínimo:



Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

- Cual es la demanda global que puede tener nuestro producto o servicio?
- Que porción de esa demanda está dispuesta a adquirir nuestro producto o servicio?

### **Competencia**

Debemos conocer quienes ofrecen productos similares o iguales dentro de la zona. Se debe confeccionar un listado de importancia de las principales empresa con las que vamos a competir:

- A. Como se abastece el mercado actualmente (Empresas competidoras).
- B. Localización.
- C. Productos o servicios que ofrecen.
- D. Marca.
- E. Precios de venta.
- F. Embalaje.
- G. Tecnología utilizada.
- H. Principales clientes.
- I. Atención al cliente.
- J. Cumplimiento de entrega.
- K. Tipo de publicidad que realiza.
- L. Puntos débiles y fuertes.

Para luego establecer las diferencias entre nuestra empresa y los competidores. Aquellos factores en los que nos encontremos mejor posicionados, determinaran **nuestra ventaja competitiva**.

## **8. INGRESOS**

Son las cantidades de unidades de producto y/o servicios a vender por cada año a lo largo del proyecto. El precio unitario del producto por las cantidades estimadas, determinarán los ingresos anuales.



## Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

Por otro lado, tenemos que definir a que precio se va a vender el producto elaborado por el proyecto.

Se debe tener en cuenta las cantidades proyectadas, las cuales se han obtenido a través del Estudio de Mercado. En efecto, se debe encuadrar en función de la demanda que se ha determinado que se puede vender y no en un número que no esté respaldado por este análisis.

En caso de que se trate de un servicio, de la misma forma, cuales serán los ingresos estimados en base al análisis anterior y no por las esperanzas entusiastas del emprendedor, el cual, muchas veces, determina un monto de ingresos que supera la demanda total existente.

La información básica requerida para efectuar este cálculo es:

- Volumen de productos que se espera vender.**
- Precio de venta.**
- Programa de producción.**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

## 9. COSTOS

### Concepto

El costo, es el dinero erogado para adquirir los recursos necesarios para producir un bien o servicio.

### Clasificación de los costos

**Costos Directos / Variables:** son costos en los que se incurren, solo si se lleva a cabo la producción y aumentan con el nivel de actividad. Se relacionan directamente con la prestación del servicio e inciden en forma inmediata para la realización y concreción del proyecto.

### Ejemplo

- Personal para tareas específicas.
- Insumos / Materias primas.
- Energía eléctrica / Gas.

**Costos Indirectos / Fijos:** son los que se deben afrontar, se produzca o no se produzca. Permanecen constantes cualquiera sea el nivel de producción.



**Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo**

Ejemplo

- Alquiler.
- Tasas municipales.
- Patentes de rodados.
- Personal de vigilancia.
- Útiles de oficina.
- Vestimenta de personal.
- Consultores y asesores contables.
- Teléfono / Internet.
- Servicios que no incidan en la producción.

**A. Insumos**

Los costos anuales de insumos para fabricar los productos o prestar los servicios del proyecto, son costos de varían con el nivel de actividad.

Insumos	Precio x Cantidad / Año 1	Precio x Cantidad / Año 2	Precio x Cantidad / Año 3
Insumo I			
Insumo II			
<b>Total</b>			

**B. Mano de Obra (Directa)**

Permanentes y Mensualizados

Categoría	Costo Mensual	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Titular							
Administrativo							
Técnico							
Peón							
<b>Total</b>							

Si la persona trabaja todo el año, se consideran 13 meses, a los efectos de considerar el importe correspondiente al **Sueldo Anual Complementario (SAC)**.



**Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo**

Al costo anual se lo obtiene de multiplicar el valor a pagar de bolsillo por 1.5 para incorporar las Cargas Sociales y ART.

Si el titular del proyecto presta su fuerza laboral, implica un costo de oportunidad por no trabajar en otro lugar. Por lo tanto se debe colocar el importe del sueldo a percibir.

Jornalizados

Corresponde a actividades específicas de corta duración, por ejemplo: plantación, cosechas, riegos, limpieza, y otras actividades del proceso productivo que demanden puntualmente mano de obra temporal.

**C. Mano de Obra (Indirecta)**

Permanentes y Mensualizados

En este caso, corresponden a trabajadores que desarrollen tareas NO relacionadas con la actividad principal de la empresa.

Categoría	Costo Mensual	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Serenos							
Cuidadores							
Limpieza							
Jardineros							
<b>Total</b>							

**D. Mantenimiento**

Previsto específicamente para los gastos de mantenimiento de las máquinas, equipos e instalaciones.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalaciones					
Equipamiento					
Máquinas					
Herramientas					
Vehículos					
Otros					
<b>Total</b>					

Se estima que el costo de mantenimiento anual oscila entre el 1% y el 10% del valor a nuevo del bien. Debe estimarse en función del estado actual del bien, sus prestaciones, condiciones de trabajo, rigurosas, etc.



Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

### E. Seguros

Se debe tener en cuenta los seguros que requerirá la operación del proyecto (incendio, destrucción, robo, etc). Puede calcularse como un porcentaje de la inversión o como un monto estimado. Se sugiere averiguar en una compañía de seguros a los efectos de determinar su real importe.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalaciones					
Equipamiento					
Vehículos					
<b>Total</b>					

### F. Alquileres y Arrendamientos

Se debe adjuntar copia del contrato respectivo. En caso de cesión, comodato o préstamo, se debe tener en cuenta el importe correspondiente como si fuera alquilado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler					
Arrendamiento					
<b>Total</b>					

### G. Suministros y Servicios prestados por Terceros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono					
Agua					
Gas					
Luz					
Internet					
Correo					
Asesoramientos					
Capacitación					
<b>Total</b>					

### H. Gastos de Administración

Gastos vinculados a la administración del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papelería					
Otros					
<b>Total</b>					



Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

## I. Gastos de Comercialización

Gastos vinculados a la venta del producto o servicio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones					
Publicidad					
Otros					
<b>Total</b>					

## J. Impuestos

El siguiente cuadro debe consignar las cargas fiscales y los impuestos que el proyecto debe afrontar.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monotributo					
Ing. Brutos					
Ganancias					
Patentes					
Canon de Riego					
Tasa Municipales					
Inmobiliario					
Otros					
<b>Total</b>					

### El Monotributo contiene el pago de tres items importantes:

- Obra Social.
- Aporte Previsional (Jubilación).
- Componente impositivo.

Se debe especificar a que categoría pertenecemos.

- Ingresos Brutos: 2 % de las ventas totales anuales.
- En cuanto al Impuesto a las Ganancias, se debe consignar el impuesto escalonado de acuerdo a la base imponible, o bien un porcentaje fijo del 35 % sobre la base imponible, si se es Responsable Inscripto o si es S.A. o S.R.L.
- Patentes: corresponde al pago por tal concepto solo de los vehículos afectados a la actividad.



## 10. Amortizaciones de los Bienes durables a adquirir en el Año 0

Concepto	Valor actual en \$	Vida Útil del Bien (Años)	Cuota de amortización anual (Método lineal) (valor actual / años vida útil)
Inmuebles		50	
Equipamiento		10	
Rodados		5	

## 11. INVERSIONES

Debemos plantear un esquema de inversión que nos permita desarrollar, sin inconvenientes, el proyecto deseado. Para ello, es preciso conocer en detalle la finalidad y la justificación del monto y el destino; es decir en que y cuanto se va a invertir.

**Se debe incluir una Curva de Inversiones pormenorizada.**

### ¿Qué necesitamos para comenzar a producir?

**A)** Son los bienes que, como consecuencia del proyecto son necesarios para comenzar a producir y que se deben aportar desde su inicio, **Año 0**. En caso de que sea necesario realizar inversiones puntuales durante el transcurso del proyecto (vida del proyecto), se debe indicar el monto de las mismas y el destino.

Se detalla entre estas:

Obras de Infraestructura: Obras civiles. Las cuales pueden incluir las instalaciones que proveen los suministros necesarios. Ejemplo; Instalaciones eléctricas, de gas, de agua, de cloacas etc.

Equipamiento: Maquinas, herramientas especiales, rodados, instalación de los equipos, e instalaciones que no están incluidas en la infraestructura considerada anteriormente. Como ejemplo se menciona riego por aspersión.

**Para el caso de obras de construcción de infraestructura se debe anexar la siguiente documentación:**

- Plan de Trabajo, y Cómputos de Materiales, emitidos por profesional competente.
- Planos visados de obra.

Para el caso de que corresponda a la compra de bienes de uso, se debe presentar factura pro forma y/o presupuesto original de los bienes a adquirir en el mercado. Dichos presupuestos deben tener el membrete del proveedor, la firma y datos del emisor. En caso de anexar más de





**Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo**

un presupuesto en que se imputen elementos repetidos, señalar cuales de los elementos consignados en cada uno de los presupuestos, consideramos adquirir.

**B) Inversiones en Capital de Trabajo.** Corresponde a los importes que en forma anticipada al normal desenvolvimiento del proyecto se deben erogar. Se detallan a modo de ejemplo el pago de publicidad, capacitaciones del personal, fletes varios por envíos de maquinarias a instalar para la producción, y el pago que demandara la mano de obra para la instalación de la misma, como así también, insumos y materias primas de inicio etc. En síntesis, es dinero que se precisa para afrontar los gastos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto.

Ejemplo de su aplicación: Disponibilidad para pagar dos meses de seguro; el combustible necesario para realizar la actividad de servicios de transporte por tres meses; el dinero suficiente para afrontar la capacitación sobre el funcionamiento de la maquinaria computarizada a adquirir para cuatro operarios; cantidad en kilogramos de harina para la primera partida de ventas mensuales etc.

Se debe detallar taxativamente la aplicación, el monto que lo integrara y/o compone y en caso de ser factible, documentación respaldatoria e inherente. Ejemplo: Pro forma en donde se consigne el precio del insumo necesario a comprar.

**Esta inversión es para poner en marcha el proyecto. No corresponde por tanto, a los años venideros; es solo al momento 0, en el inicio del mismo, originando luego de la venta de lo producido, una disponibilidad suficiente para comenzar a operar normalmente.**

En el siguiente cuadro, debe realizarse una descripción de cada uno de los bienes que se incorporan al Proyecto. Corresponde entonces, a los bienes que, como consecuencia del proyecto deben adquirirse.

INVERSIONES A REALIZAR	Unidades/ Cantidades	Precio según facturas proformas \$
<b>INVERSION EN INFRAESTRUCTURA</b>		
En que consiste		
<b>INVERSION TOTAL EN INFRAESTRUCTURA</b>		
<b>INVERSION EN EQUIPAMIENTO</b>		
Que bienes vamos a adquirir		
<b>INVERSION TOTAL EN EQUIPAMIENTO</b>		
<b>INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Que disponibilidad necesitamos, en relación a lo comentado precedentemente para poner en marcha el proyecto		



INVERSIONES A REALIZAR	Unidades/ Cantidades	Precio según facturas proformas \$
INVERSION TOTAL EN CAPITAL DE TRABAJO		
MONTO TOTAL DE LAS INVERSIONES A REALIZAR		

**NOTA:**

**A)** Cuando el proyecto es agropecuario y se adquieren animales para la producción (de tiro, reproductores o productores) se incorporan en **Equipamiento**.

**B)** Los bienes que se compraron con anterioridad al proyecto y que fueron adquiridos para otros fines, no deben tenerse en cuenta en cuanto a su valor actual (de mercado). No obstante, el siguiente cuadro debe consignar su existencia. Es decir, de que bien se dispone para aportar al proyecto. "Pero no su valor".

**1) Infraestructura propia.**

**2) Equipamiento propio.**

**3) Herramientas propias.**

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

A los efectos de visualizar la conveniencia en la ejecución del proyecto, es necesario no tener en cuenta quien lo va a financiar. Esto obliga a un esfuerzo por parte del emprendedor respecto a conocer si el proyecto es rentable o no, y no cuando va a recuperar la inversión solicitada.

Una cosa es conocer si el proyecto es rentable y otra muy distinta, es ver cuando se recupera la inversión realizada.

Asimismo, también es importante que toda presentación de un proyecto de bien o servicio, contenga un capítulo destinado al análisis del financiamiento del proyecto.

El objetivo de este capítulo es analizar las alternativas de financiamiento disponibles, de modo de seleccionar las mas apropiadas. Además, se tiene que mostrar que la fuente de financiamiento por la cual se ha optado es accesible y que las posibilidades de recurrir a ellas guardan relación con las características reales del proyecto.

**TIPO Y OBJETIVOS DE FINANCIAMIENTO**

**Debemos determinar:**



**Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo**

- A) Cuanto dinero se necesita.
- B) Para que se necesita el dinero.
- C) Fuentes propias.
- D) Fuentes de terceros.

**Condiciones del préstamo solicitado**

- Monto solicitado.
- Tipo de moneda.
- Plazo total del crédito.
- Periodo de gracia.
- Periodo de amortización de capital e interés.
- Tasa de interés anual (TNA).
- Frecuencia de amortización.

**Garantías**

**Tener en cuenta que:**

La asistencia crediticia solicitada debe ser garantizada con un bien que represente el aforo requerido por el Organismo crediticio.

**12. PROYECCIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA – CUADRO DE RESULTADOS**

CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
<b>EGRESOS</b>						
Insumos						
Mano de Obra (Directa)						
Mano de Obra (Indirecta)						
Mantenimiento						
Seguros						
Alquileres y Arrendamientos						



Suministros y Servicios x Terceros						
Gastos de Administración						
Gastos de Comercialización						
Impuestos						
<b>TOTAL EGRESOS</b>						
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>						
Amortizaciones						
<b>BASE IMPONIBLE</b>						
Impuesto a las Ganancias						
<b>RESULTADO</b>						
Amortizaciones						
Inversión						
<b>FLUJO DE FONDOS ECONOMICO</b>						
Amortización Crédito						
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIERO</b>						

DETERMINACION DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO		
VAN	\$	
TIR	%	

### Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de un proyecto sea igual a cero.

Un proyecto es rentable cuando su TIR es mayor a la tasa de descuento. Entre dos proyectos excluyentes, se debe seleccionar al de mayor TIR.

**TIR > Tasa de Descuento = Aceptar el Proyecto**

**TIR < Tasa de Descuento = Rechazar el Proyecto.**

### Valor Actual Neto (VAN)



### Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

Este método consiste en actualizar los flujos de fondos de cada año al momento de la evaluación. Si el valor presente es positivo, el proyecto debe ser aceptado, si es negativo, será rechazado.

Este método reconoce el valor del dinero en el tiempo.

Si se están comparando distintas alternativas, se optará por la que tenga un valor presente mas alto.

### Capacidad de pago

Cuando un proyecto es evaluado desde la perspectiva de una institución financiera que tiene que decidir si entrega los recursos solicitados en préstamo, se hace necesario considerar si el proyecto es capaz de generar los recursos suficientes para amortizar la deuda y para pagar los intereses que devengue, en los plazos y con las condiciones que se le definan. **Un proyecto puede ser rentable pero no tener capacidad de pago.**

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

- Permite medir la importancia relativa de una variable frente al resultado esperado.
- Cuantifica cambio de resultado esperado ante el cambio de un parámetro dado. Analiza “Que pasa si”.
- Permite conocer que variables de riesgo son importantes (participación porcentual en el resultado).

Hay que tener en cuenta que los cambios del entorno y de las variables económicas estimadas son imposibles de predecir con exactitud. Por ejemplo, puede ocurrir que los precios a cobrar por los servicios realizados sean menores a los estimados, o que la demanda sea mayor, o que los salarios sean mayores en cuanto a los incrementos, etc.

### **13. ANÁLISIS F.O.D.A.**

Esta forma de análisis es un instrumento que permite identificar con claridad que es lo que tenemos a favor internamente (**Fortalezas**) y que aspectos propios no son favorables (**Debilidades**), cuales son los factores externos que pueden ayudarnos (**Oportunidades**) y cuales pueden perjudicarnos (**Amenazas**).

Esta herramienta combina dos ópticas: las condiciones favorables y desfavorables al emprendimiento, junto con los factores internos y externos que competen a la empresa.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Algunos de los aspectos que se pueden tener en cuenta son expuestos a continuación:



## FORTALEZAS

**También llamadas puntos fuertes.** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Producto innovador.
- Mayor vida útil en góndola.
- Práctico y accesible.
- Producto nutritivo y saludable.
- Baja relación costo / beneficio.
- Alta diferenciación y valor agregado.
- Calidad de producto e historia de cumplimiento.
- Trazabilidad.
- Posicionamiento de marcas.
- Canal logístico y comercial.

## OPORTUNIDADES

**Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa,** o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra del negocio.

- Entrar al mercado europeo con mayor vida útil en góndola.
- Producción en contraestación respecto al hemisferio norte.
- Tipo de cambio favorable.
- Situación de demanda global insatisfecha.
- Mercado en crecimiento.
- Posibilidad de seguir creciendo.
- Acuerdos con productores de todo el país.
- Búsqueda de nuevos mercados.

## DEBILIDADES

**También llamadas puntos débiles.** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por lo tanto, ser controladas y superadas.

- Alta inversión post cosecha.
- Trabajo alineado con las cosechas (discontinuo).



### Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo

- Ausencia de industria de transformación local.
- Bajo consumo local.
- Escasa promoción y marketing comercial.
- Estacionalidad.
- Las distancias de los lugares de producción a los puertos de embarque.
- Lejanía de los mercados.
- Ventas muy focalizadas en Europa.

### AMENAZAS

**Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar los riesgos de la misma, reducir los recursos que se requieren para su implantación, reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.**

- Descontrol de la oferta regional y extra regional con impacto negativo en los precios.
- Abastecimiento de insumos importados.
- Actuales restricciones crediticias y elevadas tasas de interés.
- Productos de similar posicionamiento estratégico.
- Agravamiento de los problemas de transporte.
- Economía informal.
- Costo de fletes.

## 14. RESUMEN EJECUTIVO

El Resumen Ejecutivo es el sistema por el cual se entrega la información más importante a los distintos involucrados en el proyecto y que deben participar en la toma de decisión, como es el caso de algún posible inversionista.

El proyecto debe poseer una síntesis que trate el mismo desde un punto de vista global, que a través de los indicadores más relevantes, antecedentes recopilados y de los aspectos más importantes de los diferentes estudios realizados, obtener un documento que permita relacionar todas las variables que se estudiaron, determinando en forma justificada las conclusiones que se desagregan. Debe poseer un lenguaje simple y claro.

**Debe contener un resumen de todo el proyecto: indicadores, gráficos importantes, conclusiones obtenidas, antecedentes generales, definición, justificación, aspectos relevantes del estudio de mercado. Resumen técnico, económico, y financiero; administrativo y recomendaciones.**