

UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES
DEPARTAMENTO DE CIENCIA y TECNOLOGIA
INGENIERIA EN AUTOMATIZACION Y CONTROL INDUSTRIAL



FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

GUÍA PARA LA ENTREGA Y DEFENSA
FINAL DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Profesores: Juan S. LEDESMA y Carlos E. MARTÍNEZ

Presentación y defensa final del proyecto de inversión grupal

Paso 1) PRESENTACIÓN IMPRESA

Todos los equipos deben presentarse puntualmente a las 18:00 hs para entregar la versión IMPRESA del proyecto (DOS COPIAS IMPRESAS CON CARPETA, una para cada docente) presentado de la forma que corresponde a futuros profesionales universitarios. Además de las versiones impresas, deberán enviar la versión final del proyecto (en sus formatos MSWord y MExcel) a las cuentas de correo de los docentes (juan.ledesma@unq.edu.ar y cmartinez@unq.edu.ar).

Ver estructura y nivel de desarrollo esperado de contenidos en el marco de la versión IMPRESA del proyecto en la sección denominada **“Contenido de la versión final IMPRESA del proyecto”** en el presente documento.

Paso 2) DEFENSA ORAL GRUPAL

En el momento de presentación de la versión IMPRESA, se establecerá el orden de presentación y defensa grupal de cada proyecto de inversión.

Cada equipo contará con 20 minutos para responder una serie de preguntas que los docentes realizarán respecto a su proyecto de inversión. La razón no es arbitraria: en el mercado empresario ese es el tiempo que un Directorio y/o un Gerente General pueden dedicar al análisis de un nuevo proyecto. Se prevé que los docentes asumiremos los roles de miembros de un Directorio que reciben por primera vez la propuesta de su proyecto (esto significa que durante la presentación y la defensa no deben hacer referencia a instancias anteriores de presentación del proyecto como el caso de la pre-entrega).

Los docentes efectuaremos preguntas sobre el proyecto a cualquiera de los integrantes del equipo sobre cualquier tópico relacionado con el proyecto en cuestión, por lo cual cada integrante debe conocer acabadamente todo el contenido del proyecto y la metodología y criterios utilizados para su formulación y evaluación.

A modo de orientación para los grupos, se mencionan a continuación los tópicos del proyecto sobre los cuales los docentes harán énfasis con sus preguntas en la instancia de defensa oral del proyecto:

- Tamaño y atractivo del mercado meta seleccionado.
- Proyección de ingresos y precios del proyecto.
- Variables del entorno consideradas para el proyecto.
- Acciones comerciales para ingresar y competir en el mercado.
- Estructura de costos del proyecto.
- Construcción del flujo de fondos y análisis financiero del proyecto.

Contenido de la versión final IMPRESA del proyecto

CARÁTULA: se deberá especificar que se trata de la Entrega Final del Proyecto de inversión, la fecha de entrega, el nombre de la idea de negocio, nombre, apellido, legajo y correo electrónico de los integrantes, carrera, nombre de la materia, docentes y cuatrimestre de la cursada.

SUMARIO EJECUTIVO: deberá contemplar los siguientes ítems en una extensión ideal de una página y que a lo sumo tenga dos páginas, no más:

- Identificación de la oportunidad de mercado o el problema a resolver.
- Idea de negocio propuesta.
- Modelo de negocio propuesto.
- Monto de la inversión inicial del proyecto.
- Resultados de criterios de evaluación financiera aplicados.

Se sugiere realizar el sumario ejecutivo una vez que se ha finalizado todo el proyecto. El sumario es un ejercicio de integración de los conceptos más importantes, no es ni un prólogo ni una introducción al tema. Es nada más ni nada menos que la condensación de todo el proyecto en una o dos páginas. Su redacción no es sencilla pero una vez que se logra se entiende de modo integral el proyecto, es por ello que se sugiere que este resumen sea redactado por todos los integrantes del equipo como última actividad del proyecto, aunque será el primer capítulo de la versión definitiva del proyecto de inversión que presentarán.

IDEA DE NEGOCIO: deberá desarrollar los siguientes ítems:

- Origen de la idea (problema a resolver u oportunidad a aprovechar).
- Relación del equipo formulador con la idea propuesta.
- Breve identificación del producto.
- Breve identificación del mercado.

ESTUDIO DE MERCADO: deberá desarrollar los siguientes ítems:

Análisis de la demanda:

- Descripción cualitativa del mercado meta (¿qué compra? ¿qué lo motiva a hacerlo?).
- Análisis cuantitativo de la demanda potencial para el producto (incluir gráficos).
- Proyección del comportamiento de la demanda para el proyecto (incluir gráficos).
- Metodología utilizada: tipos de fuentes, bases y descriptores de segmentación utilizados.

Análisis de la competencia:

- Identificación y análisis de los competidores directos.
- Identificación y análisis de los competidores sustitutos.
- Análisis de gaps de diferenciación de los actuales players del mercado.
- Metodología utilizada: tipos de fuentes utilizadas.

Análisis del entorno: identificación de las variables no controlables cuyo comportamiento repercute en la rentabilidad del proyecto.

Estrategia competitiva a desarrollar para el proyecto

Tácticas comerciales: Producto

- Solución global que aporta al cliente.
- Identificación de los beneficios de la oferta de valor en términos del cliente.
- Especificaciones técnicas del producto.
- Comparación de las especificaciones del producto en relación a las ofrecidas por los productos de los competidores directos.

Tácticas comerciales: Promoción y Publicidad

- Tácticas de impulsión seleccionadas.
- Identificación de las tácticas de impulsión desarrolladas por los competidores.
- Descomposición de decisiones del mix de promoción del producto.

Tácticas comerciales: Canales de distribución

- Canales de distribución seleccionados.
- Identificación de las decisiones de distribución desarrolladas por los competidores.

Tácticas comerciales: Precio

- Precio final sin IVA del producto ó los productos a ofrecer.
- Tácticas de afinación de precios en el caso de que sean desarrolladas.
- Comparación con los precios de los competidores directos y sustitutos.
- Política de financiación (cobro) a clientes.
- Proyección de la evolución temporal del precio del producto para el proyecto.

PRODUCTO: deberá desarrollar los siguientes ítems:

- Especificaciones técnicas del producto ó de los productos que van a producir y comercializar.
- Comparación de las especificaciones del producto en relación a las ofrecidas por los productos de los competidores directos (se recomienda presentar un cuadro analítico para hacer más clara la exposición del tema).

PRODUCCIÓN: deberá desarrollar los siguientes ítems:

- Detalle de los procesos de producción necesarios (tipo de proceso productivo, layout, espacio físico necesario).
- Necesidades de materia prima, materiales e insumos para cada uno de sus productos (calidad, identificación de proveedores a los cuales recurrirán, políticas de stock y de pago a proveedores). En el libro de los hnos. Sapag Chaín encontrarán esto como el balance de materiales.
- Necesidad de mano de obra directa e indirecta aplicada al proceso productivo (cantidad, turnos de trabajo, perfiles, costos aproximados). En el libro de los hnos. Sapag Chaín encontrarán esto como el balance de personal.
- Tamaño o capacidad productiva del proyecto (relacionarla con tamaño del mercado meta, con las proyecciones de crecimiento del mismo y cómo capitalizarán éstas en el marco de las ventas de su proyecto y con el período temporal que establecerán para su proyecto de inversión).
- Localización del espacio físico de producción (fundamentos económicos de su decisión: qué tuvieron en cuenta).
- Política de inventarios de productos en proceso y productos terminados (qué política seguirán, no se requiere cálculo financiero de esta política).
- Costo variable unitario del producto final (considerando los costos aplicados a producción).
- Margen unitario de contribución (ídem punto anterior).

EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA: deberá desarrollar los siguientes ítems:

- Monto global de necesidades de activos fijos aplicados al proceso productivo (desagregado por rubro contable y presentando los valores de adquisición y puesta en marcha en la empresa). En el libro de los hnos. Sapag Chaín encontrarán esto como el presupuesto de inversiones en equipamiento y en obras físicas.
- Vida útil de equipos e infraestructura.
- Política de amortizaciones para cada activo no corriente aplicado a la producción.

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN: deberá desarrollar los siguientes ítems:

- Detalle desagregado de los costos directos e indirectos (incluso aproximación de los gastos fabriles) de producción.

- Costo de producción unitario, costo variable de producción unitario y costo fijo de producción unitario.
- Margen de contribución del producto (considerando los costos aplicados a producción).

ORGANIZACIÓN: deberá desarrollar los siguientes ítems:

Marco legal:

- Normativa societaria a cumplir y costos de constitución.
- Impuestos, tasas y costos como empleador que alcanzan a las actividades del proyecto.
- Normativa particular aplicable a las actividades particulares del proyecto.
- Beneficios ó regímenes de promoción aplicables al proyecto.

Estructura organizacional:

- Staff global de personal necesario para el proyecto.
- Departamentos y sectores operativos y de apoyo.
- Funciones y procesos de cada área de la estructura organizacional.
- Ponderación del costo de infraestructura física y de recursos materiales de los sectores operativos y de apoyo en relación a la inversión inicial y a los costos anuales del proyecto.

ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO: deberá desarrollar los siguientes ítems:

Inversión inicial:

- Monto global de la inversión inicial del proyecto.
- Capital de trabajo necesario.
- Inversión en equipos e infraestructura.
- Gastos de organización.
- Calendario de utilización del capital inicial.

Proyección económica:

- Estados de resultados proyectados para los años del proyecto.
- Ratios e indicadores de rentabilidad total y operativa del proyecto.
- Gráfica de evolución de ingresos, costos variables y resultados netos del proyecto.

Flujo de fondos:

- Free cash flow para los años de duración del proyecto.
- Ratios e indicadores financieros del proyecto.

Criterios de evaluación:

- Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).
- Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y análisis del costo de oportunidad.
- Determinación del Periodo de Recupero (Payback).

CONCLUSIONES: deberá desarrollar los siguientes ítems:

- Determinación acerca de la conveniencia o no de la inversión en el proyecto.
- Identificar los factores críticos de éxito del negocio de acuerdo al análisis de sensibilidad del proyecto (en el caso de una evaluación financiera positiva del mismo).
- Identificar los factores o variables críticos que determinan la inviabilidad del proyecto (en el caso de una evaluación financiera negativa del mismo).

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS: aquí deben especificar todos los recursos de información secundarios y primarios que utilizaron en la formulación del proyecto. No deben incluir ni los apuntes de cátedra ni la bibliografía obligatoria de la materia.

ANEXOS: aquí pueden ubicar toda la información complementaria que ustedes consideren valiosa para agregar valor al proyecto (por ejemplo abstracts de investigaciones de mercado a las cuales recurrieron, cuadros estadísticos, informes sobre la industria, desgrabaciones de entrevistas a especialistas, fotos, ilustraciones y gráficos de su producto y/o los de la competencia, etc).

Sugerencias importantes

Para la versión IMPRESA

- Toda innovación en cuanto al grado de análisis (se espera aplicación y no desarrollo teórico en esta instancia de evaluación) o del tratamiento de la información será valorada por los docentes (gráficos, cuadros comparativos, información adicional pero útil presentada a modo de anexo, etc.).
- En la presentación final deberán tratar de comunicar una idea u oportunidad de negocio, y para ello se necesita que la transmitan eficientemente. ¿Cómo se transmite eficientemente algo? Planificando qué van a comunicar y cómo van a hacerlo: una buena idea que no es correctamente vendida no es comprada; el mismo resultado se obtiene con una buena presentación sin contenido. Trabajen en una presentación atractiva del documento escrito. Recuerden también contar con un archivo en formato MS Excel en el cual puedan mostrar de modo desagregado las proyecciones económicas y financieras del proyecto, el presupuesto de ingresos y la estructura de costos.

Para la defensa ORAL GRUPAL

- Existe una sola forma efectiva de llegar preparados y tranquilos a la instancia de defensa: PRACTICANDO. Practiquen entre ustedes y/o individualmente qué van a decir y cómo van a hacerlo, aprovechen la estrategia del “abogado del diablo” y planteen las posibles respuestas a las posibles preguntas que consideran que les podemos llegar a hacer sobre el proyecto. Lo peor que les puede pasar en esta instancia de evaluación es improvisar durante la defensa.
- Como todos los integrantes serán interrogados, es responsabilidad de cada uno conocer el conjunto de fundamentos y criterios que fueron tenidos en cuenta y aplicados en la formulación y evaluación del proyecto de inversión que presentarán, así como también los recursos que el proyecto requerirá y sus resultados económicos y financieros proyectados.

Sobre la metodología de evaluación

- 1) En una primera instancia se evaluará la versión IMPRESA final del proyecto. Habrá una nota grupal por proyecto.
- 2) El día de la defensa evaluaremos individualmente a cada estudiante de acuerdo a su desempeño en las respuestas que brinde al ser cuestionado/a en la etapa de defensa del proyecto.