

Guía para elaborar
estudios de factibilidad
de
proyectos ecoturísticos

Rafael Luna
Damaris Chaves

Guatemala, marzo 2001

PROARCA/CAPAS

www.capas.org

Acerca de esta publicación

Esta publicación y el trabajo descrito en ella fueron financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través de PROARCA/CAPAS, como apoyo a la agenda de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), en el contexto de CONCAUSA, la declaración Conjunta entre Centroamérica y Estados Unidos (Miami, octubre de 1994) sobre la conservación del ambiente en Centroamérica.

Las opiniones e ideas presentadas aquí no son necesariamente respaldadas por USAID, PROARCA/CAPAS, o CCAD, ni representan sus políticas oficiales.

About this publication

This publication and the work described in it were funded by the U.S. Agency for International Development (USAID) through PROARCA/CAPAS, as support to the agenda of the Central American Commission on Environment and Development (CCAD), in the context of CONCAUSA, the Joint Central America – USA declaration (Miami, October 1994) on conservation of the environment in Central America.

USAID, PROARCA/CAPAS, and CCAD do not necessarily endorse the views and ideas presented here, nor do these views and ideas represent USAID's official policies.

Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos

PROARCA /CAPAS/USAID

*Rafael Luna y Damaris Chaves
marzo 2001*

a. Definición de estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar:

- Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.*
- Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.*

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos.

Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa.

Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad.

Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.

b. ¿Qué es una empresa?

Uno de los conceptos básicos de empresa que utilizamos es:

- **Una empresa es una unidad económica**
- **que satisface necesidades de otros**
- **a cambio de una ganancia.**

Esta definición incluye, entre otros :

- Trabajo organizado
- Producto
- Mercado (oferta y demanda)
- Ganancias

c. Cuáles son los objetivos de un estudio de factibilidad ?

El estudio de factibilidad tiene varios objetivos:

- *Saber si podemos producir algo.*
- *Conocer si la gente lo comprará.*
- *Saber si lo podremos vender.*
- *Definir si tendremos ganancias o pérdidas.*
- *Definir en qué medida y cómo, se integrará a la mujer en condiciones de equidad*
- *Definir si contribuirá con la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente.*
- *Decidir si lo hacemos o buscamos otro negocio.*
- *Hacer un plan de producción y comercialización.*
- *Aprovechar al máximo los recursos propios.*
- *Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.*
- *Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.*
- *Tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno y soslayarlas.*
- *Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.*
- *Obtener el máximo de beneficios o ganancias.*

d. ¿Cuáles son criterios para elaborar la estructura y contenidos del estudio de factibilidad ?

Un estudio de factibilidad tiene una estructura definida; el orden de los contenidos está orientado:

- Presentar un resumen del proyecto.
- Elaborar cada parte por separado.
- Fundamentar cada parte en las anteriores.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.
- Es importante que sea resumido, claro, con lenguaje sencillo y que las partes sean coherentes.

e. Una vez ordenado el estudio según esos criterios, ¿cuál será su estructura ?

- Resumen del proyecto.
- Antecedentes.
- Estudio del mercado.
- Aspectos técnicos y productivos.
- Estrategia de mercadeo
- Aspectos administrativos.
- Inversiones, plan de financiamiento y resultado de la operación.
- Proyecciones financieras.
- Bases para evaluar los datos.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Instalación y operación del proyecto.
- Cuadros y anexos.

f. ¿Cuándo y cómo hacer el resumen del proyecto?

El resumen del proyecto se hace de último, pero es lo primero que aparece en el informe de Estudio de Factibilidad

El resumen tiene como finalidad disponer de una visión general, completa y rápida con lo fundamental del mismo.

Debe destacar los aspectos más importantes del proyecto, incluyendo los que presentan dificultades.

El resumen hace una descripción del proyecto como un todo, luego se enfoca cada componente y posteriormente los resultados finales esperados.

Sobre cada componente se deben señalar los principales supuestos y las principales conclusiones.

Resumen del proyecto

COMPONENTE
1. Descripción del proyecto.
2. Enfoque de cada parte del estudio con supuestos, resultados y conclusiones parciales.
3. Resultados finales esperados.
4. Conclusiones y recomendaciones.

g. ¿Qué son y para qué se elaboran los antecedentes y la proyección del proyecto ?

Plantear los antecedentes (el pasado) se hace porque el desempeño y los resultados anteriores son una buena referencia sobre cómo podría ser el futuro de la empresa y el proyecto.

Al plantear los antecedentes se busca definir cómo es la persona u organización y cómo ha sido el proyecto.

Esta parte debe formar una idea de cómo es el socio o la organización, en cuanto a nivel de ingresos, interés en llevarlo a cabo, situación financiera y cómo han resultado proyectos anteriores.

La proyección del proyecto define cuál será la situación futura si el proyecto se instala y ejecuta.

Antecedentes y proyección del proyecto

ASPECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Datos generales <i>Localización geográfica</i> <i>Forma legal de la organización</i> <i>Motivo de la constitución y breve historia</i> <i>Objetivos de la empresa u organización</i> <i>Estructura de la empresa u organización</i> <i>Número de miembros</i> <i>Principales actividades de los últimos 5 años</i> <i>Principales logros de los últimos 5 años</i> <i>Relaciones y resultados con instituciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Rama de actividad • Tipo de servicio o producto • Volumen de producción • Balance <i>Activos</i> <i>Pasivos</i> <i>Patrimonio</i> • Estado de resultados de los últimos 3 años: <i>Ventas</i> <i>Costos</i> <i>Ganancias</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos que se han integrado <i>Mano de obra</i> <i>Terreno</i> <i>Equipo y herramientas</i> <i>Local</i> <i>Capital de trabajo</i> <i>Conocimientos y destrezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones socioeconómicas (si la empresa es comunitaria) <i>Actividades generadora de ingresos de la (s) familia (s)</i> <i>Ingresos familiares anuales</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios socioeconómicos esperados (si la empresa es comunitaria) <i>Número de beneficiarios directos del proyecto</i> <i>Participación y beneficio de las mujeres.</i> <i>Empleos fortalecidos y/o generados</i> <i>Nivel de satisfacción de las necesidades básicas familiares.</i> <i>Alimentación</i> <i>Salud</i> <i>Vivienda</i> <i>Educación</i> <i>Vestido</i> <i>Recreación</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Administración del proyecto <i>Quiénes administrarán?</i> <i>Cuáles funciones tienen?</i> <i>Cuál es la estructura organizativa?</i> <i>Cómo se manejan la contabilidad y finanzas?.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de motivación, interés y necesidad de hacer el proyecto

h. Estudio de mercado

El mercado de productos y servicios es uno de los principales aspectos de un proyecto, por lo que hay que dedicarle un gran esfuerzo a investigar y analizar.

En actividades de capacitación y análisis conviene replantear el origen del proyecto desde una perspectiva del mercado.

El análisis del mercado llevará a tomar una primera decisión de qué producir.

Por esto debemos antes conocer lo que necesitan y piden los clientes a lo cual se llama demanda y conocer qué ofrecen otros productos y servicios a lo que se denomina oferta.

En síntesis el estudio de mercado debe dejar claro:

<i>¿Cuál es la necesidad de la gente que satisface el servicio o producto de la empresa?</i>
<i>¿ Para cuáles productos o servicios tiene la empresa capacidad de producir ?</i>
<i>¿ Cuáles de esos productos o servicios parecen ser mejores negocios ?</i>
<i>¿ Según lo anterior, cuál producto o servicio queremos vender ?</i>

i. ¿Para qué sirve un estudio de mercado ?

- Para definir claramente la **demanda**
- Para conocer la **oferta** actual y potencial
- Para establecer qué podemos vender
- Para saber a quién podemos venderlo
- Para conocer cómo podemos venderlo
- Para conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes
- Para conocer la competencia y contrarrestar sus efectos
- Para evaluar resultados de estrategias de comercialización.
- Para conocer los precios a los que se venden los servicios

El estudio del mercado no sólo sirve para determinar la demanda, la oferta, los precios y los medios de publicidad, sino también es la base preliminar para los análisis técnicos, financieros y económicos de un proyecto turístico.

j. ¿Cuáles aspectos nos interesa definir sobre el estudio de mercado ?

Demanda:

Se estudia la demanda para determinar:

- *¿Cuál es el mercado potencial al que le podemos vender?*
- *¿Cómo debemos preparar el producto conforme a los gustos, deseos, capacidad económica y otras características esenciales de los futuros turistas.*
- *¿Cuál es el grado de satisfacción que brinda el producto comprado.*
- *¿Qué toma en cuenta la gente para elegir un producto ?*
- *¿Por qué un producto se vende más que otro ?*
- *¿Dónde viven nuestros posibles clientes ?*
- *¿Qué edad tienen ?*
- *¿Qué ingresos tienen ?*
- *¿Cómo podrían conocer nuestro producto ?*
- *¿Nuestro producto es un lujo o es un artículo de primera necesidad para ellos?*
- *¿Consumirán nuestro producto continuamente o por épocas ?*
- *¿Qué debemos hacer para que consuman más nuestro producto o servicio?*

Perfil del consumidor – turista:

- *Profesión*
- *Edad*
- *Estado civil*
- *Nacionalidad*
- *Motivo de viaje*
- *Ingresos*
- *Formas de viaje (solo, acompañado, en familia)*
- *Tipos de transporte*
- *Lugares que prefiere*
- *Otros*

Oferta

Al conjunto de productos y servicios que tiene la gente a su disposición, se le llama **oferta**, lo cual es muy importante conocer, porque también nos ayuda a definir qué vender, dónde vender, a qué precio vender, cuánto vender y cómo vender.

Esto nos sirve de base para pronosticar **cuál parte** de la demanda futura será cubierta por nuestro proyecto y cómo planear que los clientes de la competencia nos compren a nosotros.

No sólo nosotros producimos este producto o brindamos este servicio, hay otros haciendo lo mismo, lo cual significa que estamos en **competencia** con ellos por los mismos clientes.

También hay que tomar en cuenta que existen **productos derivados y sustitutos**.

Por ejemplo:

Un **producto derivado** o subproducto es una plataforma en un árbol desde la cual se observa una vista panorámica del bosque: Este se puede vender como un servicio paralelo que incentive a las personas a permanecer más tiempo en un albergue. Esto es una **ventaja** porque agrega beneficios a nuestro proyecto.

Un **producto sustituto** son varias plataformas en árboles, a las cuales se puede acceder por medio de cuerdas y poleas ubicado en otro lugar. Esto agrega aventura a la vista panorámica que ofrece una sola plataforma. Esto es una desventaja porque agrega competencia a nuestro producto.

El análisis de la oferta nos permite definir:

- ¿Qué servicios y productos se están ofreciendo?
- ¿A quiénes se están ofreciendo
- ¿Es mayor la oferta o la demanda
- ¿En qué épocas se venden los productos y servicios que se ofrecen
- ¿A qué precio se venden esos productos o servicios ?
- ¿En cuáles épocas se venden ?
- ¿Quién ofrece esos productos o servicios ?
- ¿Cuáles productos sustitutos se venden ?
- ¿En cuáles épocas se venden los productos sustitutos?
- ¿Por cuáles etapas pasa el producto desde el prestatario de servicios hasta el turista ?
- ¿Cuáles formas de comercialización se usan en cada una de esas etapas ?
- ¿Cuál es la mejor forma de comercialización de nuestro producto o servicio?
- ¿Habrá clientes suficientes para nuestro producto y el de la competencia?
- ¿De qué depende que podamos competir ?
- ¿Quiénes son nuestra competencia ?
- ¿Cuáles son sus características? servicios que promocionan, antigüedad de operación tarifas y políticas de venta, ubicación, planes de acción, servicios que ofrece, imagen que proyecta
- ¿Qué quieren los turistas que no se está ofreciendo?

k. Una vez que hayamos definido la oferta y la demanda de productos y servicios, ¿qué nos interesa definir ?

- *¿ Qué características debe tener nuestro producto?*
- *¿ Cómo podemos diferenciarnos de los otros productos o servicios que se ofrecen?*
- *¿Cuál es nuestro mercado meta?*
- *¿ A qué precios nos comprará ?*
- *¿ Dónde comprará ?*
- *¿ Por cuáles medios de comercialización comprará?*
- *¿ El mercado se comporta siempre igual o hay variantes ?*
- *¿ Cuáles son los principales factores que influyen en ese comportamiento del mercado ?*
- *¿Hasta dónde podemos establecer alianzas con la competencia?*

l. ¿Cuál es el objetivo de definir los aspectos técnicos y productivos de la empresa?

El objetivo de esta parte del estudio es conocer cuáles son, cómo son y qué valor tienen los recursos que se necesitan para producir o brindar un servicio.

Hay que recordar que un producto turístico es un conjunto de servicios, de bienes materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer las expectativas del turista.

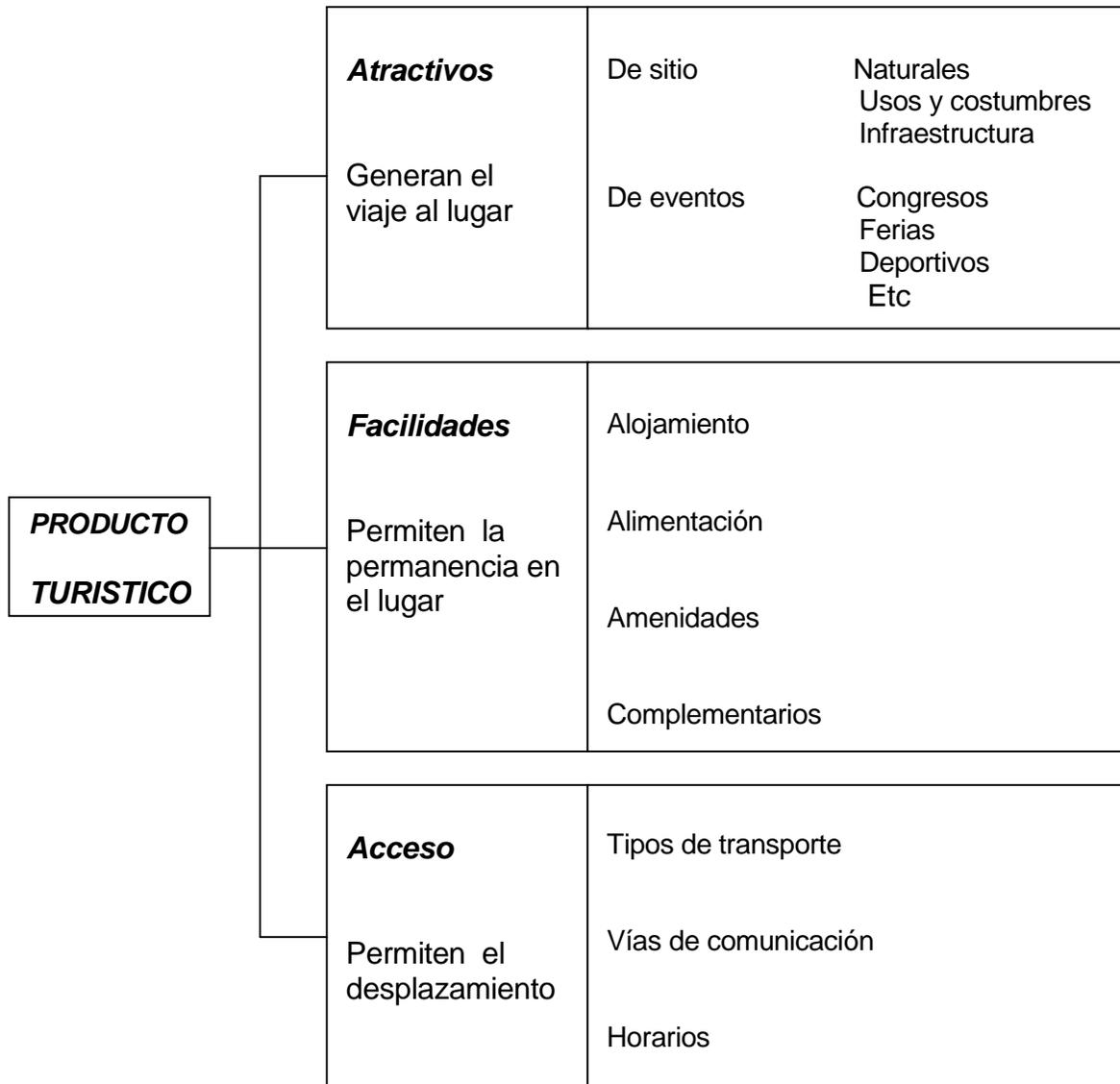
m. Estructuración de un producto turístico

En la estructuración de un producto turístico, debe definirse claramente:

- *¿ Qué se debe ofrecer? Playa, paisaje, cultura, termales, congresos*
- *¿A quién se debe ofrecer? Según la profesión, sexo, edad, gustos...*
- *¿Cuándo se debe ofrecer? El temporada alta, baja, todo el año*
- *¿En dónde se debe ofrecer?en agencias, hoteles, empresas, directo, internet, ferias*
- *¿Cómo se debe ofrecer? Paquetes, individuales, combinados...*

Los recursos indispensables para estructurar un producto turístico son:

- **Atractivos**
- **Facilidades**
- **Acceso**



Es importante analizar y justificar las decisiones que nos llevarán a definir cómo funcionará el proyecto.

n. ¿Cómo funcionará la empresa ?

- *¿Cuáles servicios se deben ofrecer?*
- *¿Cómo se deben ofrecer los servicios?*
- *¿Qué se debe construir?*
- *¿Dónde estarán localizados los diferentes servicios?*
- *¿Cuánto personal se requiere?*
- *¿Cuáles son los requisitos que debe tener ese personal?*
- *¿Cuál es el programa de ejecución del proyecto?*
- *¿Cómo se manejará la empresa?*
- *¿Cuál es el volumen de producción previsto?*
- *¿A qué precio?*
- *¿Se venderá estacional o permanente?*
- *¿Porqué medios se realizará?*
- *¿Qué tipo de proveedores de bienes o servicios se requieren?*
- *¿Cómo se obtendrán esos bienes y servicios?*
- *¿Cuáles son las necesidades de transporte?*

o. ¿Cuáles son las especificaciones de los aspectos técnicos y productivos?

- *¿Cuáles especificaciones técnicas tienen los productos o servicios?*
- *¿Cómo se desarrollaran los servicios?*
- *¿Cuáles recursos tecnológicos se necesitarán?*
- *¿Se necesitará asistencia técnica?*
- *¿Cuál es el diagrama o flujo del proceso de producción de servicios?*

Tamaño y localización del proyecto

- *¿Se plantearon diferentes alternativas sobre tamaño y localización del proyecto? (Considerando el mercado, escala, abastecimiento de insumos, condiciones ambientales, situación del transporte y otras)*
- *¿Cuáles son esas alternativas?*
- *¿Cómo se justifica el tamaño y la localización que ha sido seleccionada?*

¿Qué se necesita conocer sobre la instalación del proyecto ?

- ***Descripción de las instalaciones necesarias:***

Terrenos

Locales

Equipo, vehículos

Instalaciones auxiliares

Materias primas

- **Croquis del proyecto (distribución de planta)**



- **Suministros para la instalación del proyecto:**

- Tipo*

- Valor*

- Origen*

- Plazo de entrega*

- Necesidades y costos de transporte*

- Montaje de instalaciones*

- **Vida útil de cada componente del proyecto y criterios de depreciación**

- **Programa de instalación y puesta en marcha del proyecto: Etapa pre-operativa de organización, adiestramiento, investigación, pruebas e inicio de la producción.**

- **Gastos durante la etapa pre-operativa**

p. Tomando en cuenta todos los elementos anteriores (mercado y capacidad de producción) ¿Cómo hacer el programa de producción ?

- *Presentación de un programa de producción de varios años sucesivos.*
Ramas, áreas o productos
Metas
Actividades
Recursos
Responsables
Cronograma
- *Factores de producción estacional cuando corresponda.*
- *Justificación del programa de producción, relacionándolo con los factores del proyecto descritos anteriormente.*

q. ¿Qué capacidad administrativa existe ?

Areas del proceso administrativo	Descripción de la capacidad
<i>Planear la instalación y ejecución del proyecto</i>	
<i>Organizar el trabajo</i>	
<i>Integrar al personal a cada función</i>	
<i>Dirigir la instalación y operación de proyecto.</i>	
<i>Controlar</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desempeño personal</i> • <i>Rendimiento</i> • <i>Resultados</i> • <i>Contabilidad</i> • <i>Finanzas</i> • <i>Innovación</i> • <i>Información a la comunidad</i> • <i>Relación con colaboradores</i> • <i>Otros</i> 	

Resumen

Hasta ahora tenemos :

- *Estudio de mercado*
- *Necesidades de insumos*
- *Instalación del proyecto*
- *Programa de producción / servicios*

r. ¿Cuáles pasos y elementos se requieren ahora para definir la situación financiera ?

- *Inversiones fijas que se necesitan hasta la puesta en marcha del proyecto*
- *Inversiones en activos circulantes para el inicio de funcionamiento y para el primer período de operaciones*
- *Plan para el financiamiento de las necesidades anteriores*
- *Pronóstico sobre costos de producción.*

Descripción de inversiones, plan de financiamiento, ingresos y gastos

AREA	ASPECTO	DESCRIPCION
<i>Inversiones</i>	<i>Indicación de los diversos componentes de inversión en activos fijo y circulante, necesarios para la ejecución y operación inicial del proyecto.</i>	<i>Ver cuadro 1.</i> <i>Se debe adaptar a las características del proyecto.</i>
<i>Plan de financiamiento</i>	<i>Explicación del plan de financiamiento previsto para las inversiones antes planteadas, con fechas y condiciones.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aporte de capital propio</i> • <i>Préstamos de corto y largo plazo</i> • <i>Condiciones de pago de proveedores de equipo o materia prima.</i> 	<i>Ver cuadro 2.</i> <i>Cuadro resumido de fuentes y usos de fondos desde el período de instalación hasta inicio de funcionamiento.</i>
<i>Ingresos y gastos</i>	<i>Cuadro que ilustra la situación prevista de ingresos y egresos de un año de operación normal.</i>	<i>Ver cuadro 3.</i> <i>Debe ajustarse según las características del proyecto</i>

s. ¿Cómo hacer las proyecciones financieras ?

La proyección financiera es un cálculo de cómo será la situación futura de la economía del proyecto.

Este cálculo lo haremos fundamentado en los datos que ya hemos elaborado.

*Es uno de los aspectos más importantes del estudio de factibilidad, pues nos dirá si el proyecto será sostenible económicamente y de ahí sabremos cuántas serán las **utilidades o ganancias esperadas**.*

Proyecciones financieras

ASPECTO	DESCRIPCION
<i>Proyección de Estados de Ganancias y Perdidas para los próximos años del proyecto.</i>	Ver cuadro 4.
<i>Proyección de Flujo de efectivo o Flujo de caja para los próximos años del proyecto. Incluye la fase de instalación.</i>	Ver cuadro 5.

t. ¿Cómo evaluar el proyecto ?

Antes de instalar el proyecto es necesario evaluarlo, como base para tomar la decisión de llevarlo a cabo o no, financiarlo o no.

Para evaluar el proyecto es necesario que la información anterior se haya elaborado de manera completa y clara, cada una sobre la base de las anteriores.

Desde la perspectiva del crédito generalmente es suficiente evaluar las condiciones del mercado y las razones técnicas y financieras del proyecto.

En este caso, la evaluación de proyectos se fundamenta, no solo en la factibilidad financiera, sino en el impacto ambiental y social. Si se trata de una empresa comunitaria, también es relevante valorar el impacto organizacional.

Cada proyecto tiene fines, contexto e impacto específicos. Adicionalmente, las condiciones organizacionales y del entorno tienen un dinamismo permanente; también existen factores que no están bajo control o que no se han previsto.

Esto implica que valorar el potencial de impacto de un proyecto y su sostenibilidad debe hacerse sobre la base de datos objetivos, así como con el establecimiento de relaciones entre todos los factores que intervienen, por medio de una interpretación dinámica y actualizada.

Dada la diversidad, importancia y complejidad de los factores que intervienen en el análisis - algunos de éstos cualitativos -, el modelo de análisis pretende llenar un mínimo de requisitos que garanticen un análisis amplio y objetivo.

La valoración de indicadores cuantitativos, como la situación económica del proyecto, no presenta mayor dificultad, sin embargo, la captación y medición de indicadores intangibles requiere normalmente de instrumentos mucho más especializados y elaborados.

Con el modelo que se presenta a continuación se pretende hacer valoraciones aproximadas de varios indicadores, estableciendo también la interrelación que tienen entre sí para definir una valoración general.

El valor específico de cada uno de los indicadores debe ser establecido en cada situación particular, así como la interpretación del significado o valor del proyecto.

El análisis de un proyecto debe combinar la objetividad y la interpretación y proyección de la dinámica interna y externa del mismo, así como la trayectoria e impacto previsibles.

Para el análisis se toma en cuenta tres variables básicas:

- **Impacto o resultados**
- **Factibilidad**
- **Complemento del proyecto**

Esto se puede concretar en una matriz de valoración que sirve de referencia para elaborar razones de análisis y recomendaciones finales.

Para definir la condición de los indicadores, se ha elaborado una escala de 1 a 5, con los siguientes valores de cada indicador:

- 1. Muy Bajo*
- 2. Bajo*
- 3. Moderado*
- 4. Alto*
- 5. Muy alto*

La numeración y el orden que tienen los indicadores en las matrices de análisis no indican un orden de prioridad.

Dado que cada proyecto es único y que tiene énfasis en unos indicadores y no en otros, la calificación final en cada variable no se hace por medio de una sumatoria ni de un promedio, sino mediante la interpretación de los analistas tomando en cuenta el conjunto de factores que intervienen en cada proyecto.

Esto puede significar que un proyecto que presenta impacto en pocos indicadores sea considerado con una calificación final más alta que otro que presenta impacto en más indicadores, debido a las características internas y de contexto en que se desarrollarían.

Cada proyecto y situación son específicos, por lo que se requiere un instrumento especialmente adaptado para éstos, la matriz de análisis que se presenta a continuación es un esquema genérico, como referencia para desarrollar uno que enfatice en las características propias del programa o proyecto.

Este es un instrumento para lograr un acercamiento preliminar al proyecto que puede presentar sesgos en su valoración y, por tanto, debe ser ajustado para lograr un nivel aceptable de objetividad.

Ejemplo de matriz de valoración de proyectos

CUADRO RESUMEN						
Organización						
Proyecto						
VARIABLE	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1. Impacto	a. Ambiental					
	b. Social					
	c. Organizacional					
2. Factibilidad	a. Técnica					
	b. Organizativa					
	c. Económica					
	d. Contextual					
3. Sinergia	e. Complementariedad					
RESUMEN						

RAZONES DE ANALISIS

VARIABLE	RAZONES (Resumen narrativo)
<i>Impacto</i>	
<i>Factibilidad</i>	
<i>Sinergia</i>	
<i>Pros del proyecto</i>	
<i>Contras del proyecto</i>	
<i>Recomendaciones</i>	

1. IMPACTO O RESULTADOS PREVISTOS

En esta caso impacto es sinónimo de resultado. Como impacto se entiende el potencial que tiene el proyecto para cambiar la realidad social, organizacional o ambiental, expresado como objetivos generales.

a. Impacto ambiental

El impacto ambiental es el criterio primordial de la valoración de algunos proyectos, aunque los demás criterios también son determinantes. Se valora tomando en cuenta los siguientes indicadores:

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Disminución o detención de proceso de deterioro					
2. Restauración o rehabilitación de ecosistema					
3. Aumento de cobertura boscosa incluyendo árboles frutales					
4. Aumento de área de producción sostenible					
5. Desarrollo de técnica de producción sostenible					
6. Incremento de conservación in-situ					
7. Incremento de conservación ex – situ					
8. Acceso y transferencia tecnológica					
9. Desarrollo de conocimientos científicos					
10. Establecimiento de sistemas de producción sostenible					
11. Incremento de especies y/o población de flora y fauna					
12. Incremento de fertilidad del suelo					
13. Mejora belleza paisajística					
14. Incremento de tipos de cultivos					
15. Incremento de la productividad					
16. Incremento de producción					
17. Disminución de la erosión					
18. Combinación de métodos tradicionales con innovación					
19. Disminución de tala y caza en el bosque					
20. Se detiene o disminuye contaminación					
21. Desarrollo de biotecnología					
22. Cambio positivo en políticas o leyes					
23. Manejo de áreas protegidas (según indicadores de plan de manejo)					
24. Educación ambiental					
25. Otros					
RESUMEN					
Importancia del impacto del proyecto respecto a las condiciones ambientales. Enfoca el problema o condición ambiental que el proyecto contribuirá a solucionar, prevenir o promover					

b. Impacto social

El impacto social del proyecto se refiere a la contribución del proyecto en la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población como consecuencia..

El impacto social se puede valorar tomando en cuenta los siguientes indicadores:

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
<i>1. Número de beneficiarios directos</i>					
<i>2. Empleos fortalecidos o generados</i>					
<i>3. Aumento de la producción</i>					
<i>4. Aumento del ingreso familiar promedio anual</i>					
<i>5. Uso de materias primas nacionales</i>					
<i>6. Ahorro de divisas</i>					
<i>7. Generación de valor agregado</i>					
<i>8. Disminución de intermediarios</i>					
<i>9. Efecto demostrativo en la comunidad</i>					
<i>10. Incremento de la participación comunitaria</i>					
<i>11. Cambio positivo en valores, comportamientos y prácticas respecto al ambiente</i>					
<i>12. Mejoramiento en la satisfacción de necesidades familiares básicas de alimentación, salud, vivienda, educación, vestido, como supuesto del aumento de los empleos e ingresos.</i>					
<i>13. Incremento de autoestima</i>					
<i>14. Participación y beneficio de las mujeres</i>					
Otros					
RESUMEN					
<i>Relevancia del proyecto respecto al mejoramiento de las condiciones socio-económicas</i>					

c. Impacto organizacional

El impacto organizacional del proyecto se refiere al fortalecimiento de la organización ejecutora o beneficiaria.

El impacto organizacional se puede valorar con los siguientes indicadores:

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
<i>1. Aumento de la capacidad administrativa</i>					
<i>2. Mejoramiento de la estructura organizacional</i>					
<i>3. Aumento de la eficiencia y/o la eficacia (productividad)</i>					
<i>4. Mejoramiento de la administración del cambio e innovación</i>					
<i>5. Mejoramiento de la situación financiera</i>					
<i>6. Aumento en el número de socios</i>					
<i>7. Mejoramiento de la capacidad de negociación de productos</i>					
<i>8. Incremento en la capacidad de intervención y/o gestión sobre la realidad ambiental, y de negociación en conflictos ambientales</i>					
<i>9. Incremento de la participación comunitaria en la organización</i>					
10. Otros					
RESUMEN					
Relevancia del impacto del proyecto en el fortalecimiento de la organización					

2. FACTIBILIDAD

Por factibilidad o sostenibilidad se entiende la capacidad de el proyecto para ejecutar el proyecto efectivamente y obtener el impacto previsto.

La factibilidad integra una combinación de factores internos y externos de el proyecto relacionados con los objetivos del proyecto y el contexto en el cual se desarrollará.

Estos factores son tangibles como dinero, edificios, equipos, vehículos, tamaño del equipo humano, o intangibles como tecnología, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes.

Existen varios factores que influyen en la sostenibilidad de un proyecto u organización, cuya relación debe mantenerse en equilibrio.

La factibilidad del proyecto se valora por medio de las siguientes variables:

- **Factibilidad técnica**
- **Factibilidad organizativa**
- **Factibilidad financiera**
- **Factibilidad contextual**

a. Factibilidad técnica (Fortalezas y debilidades técnicas)

La factibilidad técnica es la capacidad de el proyecto para aplicar con efectividad el método y la tecnología.

La factibilidad técnica será valorada tomando en cuenta los siguientes indicadores.

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Grado de validez del método de trabajo propuesto para cumplir con los objetivos.					
2. Grado de manejo del método de trabajo propuesto					
3. Grado de validez de la tecnología propuesta					
4. Suficiencia de la cantidad y calidad de los recursos humanos, materiales y económicos requeridos					
5. Convenio de asistencia técnica establecido					
6. Capacidad técnica de los beneficiarios					
7. Otros					
RESUMEN Grado de capacidad técnica del proyecto y/o los beneficiarios					

b. Factibilidad organizativa (fortalezas y debilidades organizativas)

La factibilidad organizativa se refiere a las condiciones grupales y administrativas que indican la capacidad para proponerse y obtener resultados en común.

A continuación se presentan como ejemplo algunos indicadores para valorar la factibilidad organizativa.

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Relevancia de los logros obtenidos por el proyecto.					
2. Capacidad administrativa. Se refiere a la capacidad de los dirigentes, administrador y/o gerente para gestionar el proceso administrativo del proyecto en sus fases de: Planificación, integración del personal a sus funciones, Organización del trabajo, dirección de las actividades, monitoreo y evaluación de resultados y desempeño. La capacidad administrativa también se puede medir por medio de: generación de excedentes o utilidades, manejo de información relevante, capacidad de negociación, diversificación de productos.					
3. Participación comunitaria en el proceso de formulación, ejecución, distribución de beneficios y contribución en el proyecto					
4. División adecuada de funciones y responsabilidades					
5. Procedimientos contables y administrativos conforme a estándares reconocidos					
6. Experiencia del equipo de trabajo en planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos ambientales y/o productivos					
7. Cohesión grupal					
8. Actitudes orientadas hacia el logro (responsabilidad, perseverancia, apoyo mutuo, contribución)					
9. Aporte de los socios y/o beneficiarios al proyecto					
10. Otros					
RESUMEN					
Capacidad para proponerse, ejecutar y obtener resultados en común.					

c. Factibilidad económica (Fortalezas y debilidades económicas)

La factibilidad económica es la capacidad de el proyecto ejecutora respecto a la disponibilidad de recursos de capital para su funcionamiento en general y para la ejecución del proyecto.

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Situación de balance de situación (activos, pasivos y patrimonio de el proyecto)					
2. Situación de estado de resultados (ingresos, egresos y saldo) durante el último año.					
3. Proyección de flujo de caja					
4. Aporte de los socios y/o beneficiarios al proyecto					
5. Aporte de otros al proyecto					
6. Suficiencia del conjunto de recursos (Organización y Otros) para financiar las actividades del proyecto					
7. Si el proyecto es de producción o servicios, proyección de: <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de sus productos • Volumen de producción de un año de operación • Utilidades (ingresos menos costos totales) 					
8. Sostenibilidad del proyecto después de que finalice el financiamiento					
9. Capacidad de pago de créditos					
10. Otros					
RESUMEN Capacidad de el proyecto ejecutora respecto a la disponibilidad de recursos de capital para su funcionamiento en general, para la ejecución del proyecto y para su continuidad.					

d. Factibilidad contextual (oportunidades y amenazas del entorno)

Para definir la factibilidad contextual del proyecto se enfoca la compatibilidad de la contribución del proyecto con las condiciones del entorno, así como los factores que pueden facilitar o dificultar la ejecución e impacto del proyecto.

En esta escala se considera:

1. Alta amenaza
2. Moderada amenaza
3. Baja oportunidad, baja amenaza
4. Moderada oportunidad
5. Alta oportunidad

Se puede valorar tomando en cuenta los siguientes indicadores:

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Factores externos que pueden facilitar o dificultar el desempeño y/o el impacto del proyecto, tales como:					
2. Aumento o disminución de riesgos					
3. Condiciones ambientales, clima, plagas, características del terreno					
4. Obstáculos o restricciones					
5. Competidores					
6. Precios de compra o venta					
7. Negociaciones					
8. Problemas del producto y/o servicio					
9. Permisos					
10. Acceso a recursos materiales, económicos o técnicos					
11. Otros					
RESUMEN Compatibilidad de la contribución del proyecto con las condiciones del entorno, así como los factores que pueden facilitar o dificultar la ejecución e impacto del proyecto.					

3. COMPLEMENTO DEL PROYECTO

El complemento del proyecto es el efecto de ampliación del potencial del proyecto al unir energías, esfuerzos o recursos.

Es un factor deseable en el planteamiento de proyectos debido a que maximiza el impacto de los recursos invertidos, los proyectos y organizaciones.

La sinergia o complemento se puede valorar tomando en cuenta los siguientes indicadores:

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Complemento del proyecto con otros proyectos.					
2. Ejecución conjunta del proyecto entre dos o más organizaciones .					
3. Cofinanciamiento del proyecto por diversas fuentes de recursos					
4. Integración de recursos de asistencia técnica					
5. Potencial como proyecto piloto de otros, potencial de replicabilidad.					
6. Contribución a la conectividad o formación de corredores biológicos.					
7. Compatibilidad del proyecto con las condiciones ambientales de la región					
8. Compatibilidad del proyecto con las condiciones culturales de la región					
9. Compatibilidad del proyecto con las condiciones políticas de la región					
10. Otro					
RESUMEN Ampliación del potencial del proyecto al unir energías, esfuerzos o recursos					

U. ¿A cuáles conclusiones ha llegado ? ¿Cuáles recomendaciones considera adecuadas ?

Una vez evaluado el proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Es conveniente llevar a cabo el proyecto.*
- No es conveniente realizarlo, se debe replantear la idea o abandonar la.*
- Es necesario investigar más y tener más información sobre algunos aspectos que generan dudas, y que pueden definir el éxito o el fracaso de proyecto.*

En esta etapa, es importante realizar todas las recomendaciones que se contribuyan al éxito del proyecto, por ejemplo en los aspectos de:

Ejemplo de planteamiento de recomendaciones

ASPECTO	RECOMENDACION	RESPONSABLE DE EJECUTARLA
<p><i>Necesidades y fuentes de asistencia técnica y capacitación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas de capitalización</i> • <i>Mercadeo y comercialización</i> • <i>Organización</i> • <i>Producción</i> • <i>Administración</i> • <i>Otras</i> 	<p><i>Investigar más algún aspecto del proyecto que presenta dudas.</i></p> <p><i>Señalar la manera de aclararlas y el grado de impacto que puede tener el aspecto mencionado en los resultados del proyecto.</i></p>	

**Cuadro 1
INVERSIONES**

RUBRO DE INVERSION	\$
A. INVERSIONES FIJAS	
<i>Terreno. Incluye compra, alquiler, gastos legales, impuestos, gastos legales vías de acceso, movimiento de tierras, drenajes, cercas y otros gastos de preparación del terreno.</i>	
<i>Edificios y otras construcciones. Construcciones bases para maquinaria, patios, calles, aceras.</i>	
<i>Maquinaria. Máquinas, fletes, acarreos, seguros, impuestos, intereses, montaje.</i>	
<i>Instalaciones auxiliares. Talleres, líneas eléctricas, subestaciones, laboratorios, suministro de agua y vapor, tuberías, sistema de transporte a granel, tanques, depósitos, instalación, montaje.</i>	
<i>Vehículos. Terrestres, acuáticos, aéreos</i>	
<i>Equipo menor. Herramientas, equipo de oficina</i>	
Otros.	
<i>Gastos pre-operativos. Estudios, proyectos, asesoría técnica, asesoría legal, gastos de organización, administración de la ejecución del proyecto, capacitación del personal, gastos de puesta en marcha, intereses durante la construcción y otros gastos correspondientes a la fase pre-operativa del proyecto.</i>	
SUB-TOTAL	
IMPREVISTOS %	
TOTAL DE INVERSIONES FIJAS	
B. INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES	
<i>Materias primas y otros materiales en existencia</i>	
<i>Materiales en proceso</i>	
<i>Existencia de productos terminados</i>	
<i>Productos vendidos, por cobrar</i>	
<i>Dinero en caja, bancos y reserva para contingencias</i>	
TOTAL DE INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES	
TOTAL DE INVERSIONES (A + B)	

Cuadro 2
PLAN DE FINANCIAMIENTO
Se refiere a los mismos rubros del cuadro 1

RUBRO DE INVERSION	MONTO TOTAL	CAPITAL PROPIO	FINANCIAMIENTO EXTERNO			
			LARGO PLAZO	CORTO PLAZO	ORIGEN (*)	TOTAL FINANC
<i>Terrenos</i>						
<i>Local</i>						
<i>Maquinaria y equipo</i>						
<i>Vehículos</i>						
<i>Equipo menor</i>						
<i>Otros</i>						
<i>Gastos preoperativos</i>						
<i>Imprevistos</i>						
<i>Activo circulante</i>						
TOTAL						

(*) Debe especificar las fuentes específicas del financiamiento y sus condiciones

Cuadro 3
ESTIMACION DE RESULTADOS PARA UN AÑO

RUBRO	VALOR EN \$
a. VENTAS ANUALES NETAS	
b. GASTOS ANUALES	
Materias primas y materiales directos. <i>(Materias primas, aditivos, materiales secundarios incorporados al producto, materiales de empaque y similares).</i>	
Gastos de fabricación. <i>(Mano de obra, cargas sociales, combustibles, energía, repuestos, mantenimiento y servicios contratados con terceros, seguros, otros insumos)</i>	
Gastos de administración y generales. <i>(Sueldos, salarios, viáticos, gastos de viaje, asesoría legal, contabilidad, alquileres, comunicaciones, impuestos territoriales, municipales, similares y otros)</i>	
Gastos de distribución ventas . <i>(Sueldos, salarios, comisiones de venta, propaganda, fletes, gastos de vehículo de reparto, otros)</i>	
Gastos financieros <i>(intereses a corto y largo plazo)</i>	
Amortizaciones. <i>(Amortización de gastos preoperativos).</i>	
Depreciaciones. <i>(Depreciación de los diferentes activos fijos)</i>	
c. RESULTADO BRUTO (A - B)	
d. VARIACION DE INVENTARIOS <i>(Puede ser negativo o positivo, es la suma del aumento o disminución del valor de las existencias, el costo de materias primas, materias en proceso y productos terminados)</i>	
e. RESULTADO NETO (C - D)	

Cuadro 4
PROYECCION DE GANANCIAS Y PERDIDAS

RUBRO	MONTO
1. VENTAS ANUALES	
2. COSTO DE LO VENDIDO (2a)+(2b)-(2c)	
2a. <i>Inventario inicial</i> 2b. <i>Costos de producción (materias primas, materiales directos, gastos de fabricación y depreciación)</i> 2c. <i>Inventario final</i>	
3. UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (1) - (2)	
4. OTROS GASTOS DE OPERACION (4a) +(4b)	
4a. <i>Gastos de administración</i> 4b. <i>Gastos de distribución y ventas</i>	
5. UTILIDAD DE OPERACIONES (3) - (4)	
6. GASTOS FINANCIEROS (6a) + (6a)	
6a. <i>Intereses de préstamos a largo plazo</i> 6b. <i>Intereses de préstamos a corto plazo</i>	
7. UTILIDAD NETA DEL PERIODO (5)- (6)	

Cuadro 5
PROYECCION DE FLUJO DE EFECTIVO

	AÑOS DE EXISTENCIA DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
100 INGRESOS					
110 <i>Ingresos operativos</i>					
111 <i>Ventas</i>					
112 <i>Otros</i>					
120 <i>Ingresos no operativos</i>					
121 <i>Préstamos</i>					
122 <i>Inversión propia</i>					
123 <i>Venta de activos</i>					
124 <i>Otros</i>					
200 EGRESOS					
210 <i>Egresos operativos</i>					
211 <i>Gastos de operación</i>					
212 <i>Gastos financieros</i>					
220 <i>Egresos no operativos</i>					
221 <i>Inversión inicial</i>					
222 <i>Reposición de activos</i>					
223 <i>Nuevas inversiones</i>					
224 <i>Otros</i>					
225 <i>Amortización de préstamos</i>					
300 FLUJO DE EFECTIVO (100) - (200)					
310 <i>Flujo para cálculo de TIR sobre capital propio</i> (300) - (122)					
320 <i>Flujo para cálculo de TIR sobre el proyecto o en su conjunto, independiente de su forma de financiamiento</i> (310)-(121)+(225) +(212)					

Estos años incluyen los períodos existentes desde el inicio de la instalación del proyecto y los períodos posteriores de funcionamiento y operación. 211 Comprende gastos de materias primas, directos, de fabricación, de administración y generales, distribución y ventas. No se deben considerar depreciaciones ni amortizaciones de gastos preoperativos.