



# Contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	vi
<b>CAPITULO I. Nuevo enfoque para la evaluación de proyectos</b> .....	1
Por qué evaluar los proyectos .....	1
Primero, formular.....	1
Un texto diferente .....	2
¿Más técnicas o más criterio? .....	3
Cuidado con las incoherencias .....	3
Algunos ejemplos .....	4
Problemas con las inversiones .....	4
Evaluación de opciones en la formulación.....	5
Nuestro cometido .....	6
<b>CAPITULO II. Limitaciones al trabajo del evaluador: las variables del entorno</b> .....	7
Un imposible: la predicción perfecta .....	7
La finalidad del estudio de un proyecto .....	7
La inestabilidad de la naturaleza .....	8
Un problema de la evaluación de los proyectos de prevención de riesgo .....	8
La repercusión de los cambios de las políticas económicas.....	9
Los albrures de las relaciones internacionales.....	10
El avasallante cambio tecnológico .....	10
Y así sucesivamente.....	11
Formulación de proyectos: un desafío ineludible .....	11
<b>CAPITULO III. Viabilidad de un proyecto</b> .....	13
¿Viabilidad o factibilidad?.....	13
Las diversas viabilidades .....	13
La viabilidad técnica .....	14
La viabilidad legal .....	14

La viabilidad económica .....	15
Cómo concebir un proyecto .....	15
La importancia de identificar opciones .....	15
Medir la rentabilidad de la idea .....	16
El perfil del proyecto .....	16
El estudio en niveles de prefactibilidad y factibilidad .....	17
El caso del aeropuerto .....	17
Un caso inmobiliario .....	18
El proyecto evaluado: fuente de información .....	18
<b>CAPITULO IV. Estudio de mercado: una visión más amplia .....</b>	<b>19</b>
El mercado del proyecto: un estudio no tan obvio .....	19
Los distintos mercados del proyecto .....	19
Los proyectos pueden modificar a los equilibrios en los mercados .....	20
Cambios en los precios relativos ocasionados por el proyecto .....	21
El mercado de los insumos .....	22
No descuidar a los competidores .....	22
Competencia indirecta .....	23
El mercador distribuidor .....	24
<b>CAPITULO V. Mercado consumidor .....</b>	<b>25</b>
El problema de la estimación de la demanda .....	25
El cliente emocional .....	26
Dos casos: «la elasticidad del vino» y «la mantequilla de campo» .....	26
Modelos de proyección de demanda .....	27
Métodos subjetivos .....	27
El caso de la demanda de habitaciones .....	28
La investigación de mercados .....	28
Otros modelos .....	29
Uso y no abuso de los métodos estadísticos .....	29
El caso del aeropuerto, parte II .....	29
Cuidado con el exceso de confiabilidad .....	30
Los modelos econométricos .....	30
Las encuestas .....	31
Uso de series de tiempo .....	31
Consumidores racionales .....	31
Dos ejemplos .....	32
Sensibilización del proyecto .....	32
<b>CAPITULO VI. Una estrategia comercial para el proyecto .....</b>	<b>35</b>
Información de la competencia .....	35
Las barreras a la entrada .....	36

Estrategia de producto.....	37
La influencia del envase y el tamaño .....	37
La calidad del producto.....	37
El incentivo del subproducto .....	38
La importancia de la marca.....	38
Riesgos de un producto innovador.....	39
Estrategia de precio.....	40
Factores determinantes del precio.....	40
Estrategia de distribución.....	41
El caso de los avisos clasificados.....	41
Estrategia promocional .....	42
Importancia de la estrategia comercial.....	42
<b>CAPITULO VII. Influencia del estudio técnico .....</b>	<b>43</b>
Un estudio con pocos problemas .....	43
El análisis de las inversiones en obras físicas .....	44
El problema del equipamiento .....	44
El costo de operación.....	45
El costo de los recursos humanos .....	46
La curva de aprendizaje .....	46
El uso de estándares .....	47
<b>CAPITULO VIII. Optimizar el proyecto.....</b>	<b>49</b>
Qué optimizar .....	49
Evaluador-Optimizador.....	49
Un modelo simplificado.....	50
Un ejemplo numérico.....	50
El efecto tributario .....	51
El costo de oportunidad de la inversión .....	52
Un costo más.....	52
Algunas conclusiones al margen.....	53
Una introducción al análisis de sensibilidad .....	53
El tamaño óptimo.....	54
Más ventas o más utilidad.....	54
Optimización de la localización.....	56
La optimización del financiamiento.....	57
<b>CAPITULO IX. El problema organizacional .....</b>	<b>59</b>
Por qué un estudio organizacional .....	59
Algunas excepciones.....	59
Inversiones en gastos de organización previos a la puesta en marcha .....	60
Inversiones en diseño de sistemas.....	60

Inversiones más tradicionales .....	61
Opciones de tecnología administrativa .....	62
Egresos de operación .....	63
Recursos humanos .....	63
Otros costos de la operación administrativa.....	64
<b>CAPITULO X. Inversiones que deben y no deben incluirse .....</b>	<b>65</b>
Las inversiones de un proyecto.....	65
Inversiones de reemplazo: ¿cuándo reemplazar? .....	65
El método contable .....	66
Influencia de la imagen corporativa.....	66
El reemplazo en el momento óptimo económico:	
otro proyecto que debe evaluarse.....	67
Tres dificultades en el cálculo de las inversiones para el trabajo	
del evaluador.....	67
Inversiones tradicionales.....	67
Inversiones no tradicionales.....	68
Inversiones en estudios .....	68
Inversiones en gastos previos a la puesta en marcha .....	69
Calendario de inversiones.....	70
<b>CAPITULO XI. Inversiones en capital de trabajo.....</b>	<b>73</b>
Una inversión diferente.....	73
Un ejemplo clarificador .....	73
La importancia del período respaldado con capital de trabajo.....	74
Para reducir la inversión en capital de trabajo .....	75
Métodos para calcular cuánto invertir.....	75
Otra vez el método contable .....	75
Los componentes del método contable .....	76
Cuándo usar el método contable .....	77
El método del período de desfase .....	77
Cuándo aplicar este método .....	78
El método del déficit acumulado máximo .....	78
Cuándo utilizar el déficit acumulado máximo .....	79
Innecesaria precisión en el cálculo de la inversión en capital de trabajo.....	79
La inclusión del IVA.....	79
Recomendaciones finales.....	80
<b>CAPITULO XII. Los beneficios del proyecto.....</b>	<b>81</b>
Ingresos y beneficios .....	81
Desechos utilizables.....	82
Ahorros de costo .....	83

Beneficios tributarios .....	83
Venta de activos .....	84
La recuperación del capital de trabajo .....	84
El valor de desecho .....	85
Cuándo no incluir todos los beneficios .....	86
<b>CAPITULO XIII. Valores de desecho.....</b>	<b>87</b>
Por qué incluir los valores de desecho .....	87
El valor contable del proyecto .....	88
Cuándo utilizar este método.....	89
El método de los valores de mercado.....	89
En qué casos se recomienda utilizar el método de los valores de mercado.....	90
Cómo utilizar este método .....	90
Un ejemplo.....	90
El ahorro de impuestos.....	91
El método del valor económico .....	92
Una comparación final .....	94
<b>CAPITULO XIV. Proyectar el flujo de caja.....</b>	<b>95</b>
Diferentes flujos de caja.....	95
Construcción del flujo de caja.....	95
El uso de <i>momentos</i> .....	96
El horizonte de evaluación.....	96
Estructura general de un flujo de caja .....	97
Flujo del proyecto puro .....	98
El flujo de un proyecto en una empresa en funcionamiento .....	99
El análisis de incremento .....	100
El flujo de caja del inversionista.....	101
El flujo de caja para medir la capacidad de pago del proyecto .....	102
<b>CAPITULO XV. El aporte de las matemáticas financieras .....</b>	<b>105</b>
Fundamentos.....	105
Inversión y recuperación en un pago .....	106
Otros usos de esta fórmula .....	106
Inversiones en cuotas y recuperación en un pago .....	107
Otras soluciones que esta fórmula permite .....	109
Valor actual de un pago en cuotas .....	109
Nuevamente, otras soluciones con esta fórmula .....	110
Cómo variar la tasa de interés .....	111
Un complemento del uso de las tablas .....	111
Valor actual de flujos diferentes .....	112

<b>CAPITULO XVI. Opciones para medir la rentabilidad .....</b>	<b>113</b>
Criterios de evaluación .....	113
El valor actual neto .....	114
Un ejemplo.....	114
Qué muestra el VAN .....	114
La tasa interna de retorno.....	115
VAN <i>versus</i> TIR .....	116
El problema de varias TIR .....	117
Priorización de proyectos.....	117
El período de recuperación .....	118
La rentabilidad inmediata .....	119
La razón beneficio/costo .....	120
El mejor método.....	120
<b>CAPITULO XVII. Sensibilización del proyecto.....</b>	<b>123</b>
La importancia de la sensibilización.....	123
Riesgo <i>versus</i> sensibilidad .....	123
El modelo tradicional.....	125
La corrección al modelo tradicional.....	125
El modelo unidimensional .....	125
Una aplicación del modelo unidimensional .....	126
<b>CAPITULO XVIII. A modo de conclusión .....</b>	<b>131</b>
Nuestro objetivo, ¿tarea cumplida?.....	131
Qué puede esperarse de este libro .....	132
Tareas pendientes.....	133
Evaluación <i>ex post</i> .....	133
Seguimiento de proyectos .....	134
Banco de proyectos.....	134
Proyectos sectoriales.....	135
Palabras finales .....	135
<b>Apéndice .....</b>	<b>139</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>143</b>