



Metodología para la Evaluación y Formulación de Proyectos

I.- DESCRIPCIÓN:

Las pequeñas y medianas empresas representan el 99.18% del total de las empresas en México (SIEM, 2006). Son éstas las que más problemas tienen, menos apoyo, imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. Los pequeños y medianos empresarios -mayoritariamente- tienen un profundo conocimiento técnico, pero una gran aridez administrativa. Éstos nacen de una ventaja competitiva personal basada en algún diferencial técnico: excelentes vendedores, muy buenos técnicos o sobresalientes artesanos (Bolaños, 1998).

El presente para muchas pymes es que están frente a un mercado muy competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza a pasos agigantados y una brecha significativa entre sus competidores, sumado a ello un entorno macroeconómico de gran incertidumbre. Lo determinante ante esta situación, es reaccionar a tiempo; detectar la brecha, redireccionar la estrategia -formularla en algunos casos-, desarrollar competencias e identificar los factores clave de éxito del negocio. Por ello existe en estas empresas o proyectos una clara la necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios, y mantenga a la empresa vigente en el tiempo, es decir actualizada. (D'Alessio, 2001). Esto se puede lograr mediante una adecuada Formulación y Evaluación de Proyectos, lo primero se realiza mediante un Plan de Negocios que se traduce como un mapa que nos muestra la situación presente y futura, también nos sirve para estar consultando y actualizando la información del proyecto, esto con el fin de no perder la orientación del mismo. La Evaluación del Proyecto consiste en la toma de decisiones para lo cual es necesario contar con los antecedentes básicos concretos que hagan que las decisiones se adopten concienzudamente y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego, las que una vez valoradas permitirán adoptar concientemente las mejores decisiones posibles.

A ese conjunto de antecedentes justificatorios en donde se establecen las ventajas y desventajas que significa la asignación de recursos a una determinada idea o a un objetivo determinado es lo que se le denomina Evaluación de Proyectos (Agronegocios Sagitario, FIRA, 2005), o dicho de otra manera es el análisis de decisiones técnicas, económicas y financieras para determinar si un proyecto es viable, enfocándonos en los individuos que tienen una necesidad y en que existen recursos limitados. Cabe destacar que este análisis depende de la información recabada en el Plan de Negocios que es la herramienta formuladora de proyectos.



Planes de Negocios

La elaboración de un plan de negocios consiste en documentar la actividad del negocio que se pretende desarrollar o del ya iniciado, en el se consideran las áreas que deberá integrar la empresa. Su objetivo es el de determinar la viabilidad del proyecto así como la justificación de la inversión que se requiere.

Esta documentación consiste en ordenar de manera estratégica la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para la toma de decisiones dentro de la empresa, es decir, permite realizar consultas permanentes midiendo el avance hacia el logro de los objetivos planteados y tomar las medidas para su corrección, también puede tomarse como la carta de presentación ya que en el se refleja la situación actual y sus requerimientos o necesidades para su futuro.

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa (Fleitman, 2003). Se tiene la creencia de que este documento es útil únicamente al momento de solicitar un financiamiento, pero la realidad es que se puede utilizar para:

- 1.- Definir o redefinir el curso de acción
- 2.- Respaldar una solicitud de crédito
- 3.- Buscar inversionistas o nuevos socios
- 4.- Presentar una oferta de compraventa
- 5.- Conseguir una licencia o franquicia, entre otras opciones.

Los esquemas de presentación de un plan de negocios pueden variar dependiendo de los propósitos del proyecto, por ello no existe un formato exacto para su realización, se debe recalcar que es diferente el planteamiento de un proyecto de servicios a uno productivo. Por ejemplo hay que destacar que la clasificación de estos depende de su origen de recursos (públicos o empresariales), su carácter de beneficiarios (empresarial o social) o su tipo (modernización, ampliación, implementación, reubicación).

Los elementos que esta guía considera seguir para la formulación de un proyecto son las siguientes:

- 1.- Resumen Ejecutivo
- 2.- Descripción ó Perfil del la Empresa



- A) Antecedentes de la Empresa
 - B) Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores
 - C) Análisis FODA
 - D) Objetivos y Estrategias
- 3.- Organización Legal de la Empresa
- A) Forma legal adoptada
- 4.- Mercado
- A) Descripción de los productos o servicios existentes (oferta)
 - B) Clientes (comportamiento)
 - C) Competencia (Análisis)
 - D) Estrategia comercial (4P's)
- 5.- Diseño Técnico
- A) Localización (factores condicionantes para la localización)
 - B) Requerimientos del proyecto
 - C) Descripción del sitio
 - D) Principales factores condicionantes del tamaño
 - E) Capacidad de producción
 - F) Selección de la tecnología
 - G) Descripción del proceso de producción
 - H) Necesidades de maquinaria y equipo, mano de obra, insumos, infraestructura
 - I) Diagrama de Gantt (Cronograma de actividades)
- 6.- Análisis Económico- Financiero
- A) Descripción de la situación actual del proyecto
 - B) Estados de situación financiera
 - C) Ingresos proyectados a 5 años
 - D) Estados de pérdidas y ganancias proyectados a 5 años
 - E) Presupuesto de inversiones
 - F) Indicadores Económicos
- 7.- Conclusiones



II.- SUSTENTO TEÓRICO:

La situación económica del país demanda la creación de empleos productivos con ello se beneficiaría gran parte de la población participando en una mejor distribución del ingreso. Este mecanismo puede lograr que varios sectores de la sociedad se beneficien ya que se reactivan o surgen nuevos giros sectoriales. Es aquí en donde la evaluación y formulación de proyectos productivos es de gran importancia porque a través de las técnicas que se utilizan para el desarrollo del mismo, se proporcionan elementos que nos permiten identificar si un proyecto es rentable y sobre todo necesario y/o conveniente para la región en donde se pretende instalar.

México económicamente esta sustentado en gran medida en las MIPYMES, aunque deficiencias en lo relativo a su organización interna, la falta de estandarización de procesos, son lo que les impide ser altamente productivas y por consecuencia competitivas, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado. Cualquier inversión en una MIPYME o en algún proyecto de nueva creación requiere que se delinee lo que se quiere obtener, por ello es ampliamente recomendable el realizar un ejercicio de un plan de negocios ya que si bien es cierto que constituye un gasto, este se traduce en un gran ahorro a la hora de la presentación de los resultados obtenidos.

La decisión de invertir depende de demostrar que existe la demanda que justifique el proyecto, sobre todo que este dispuesta a pagar el precio del bien o del servicio que se pretende ofrecer, así como del resultado que arroje de la recuperación de la inversión y de la utilidad que se espere obtener. Por ello es necesario destacar al Plan de Negocios como un plano o mapa que nos describe la trayectoria del proyecto, es decir, nos muestra anticipadamente donde se encuentra la empresa, a donde quiere llegar y cuanto falta para llegar a la meta fijada.

El Plan de Negocios es una de varias herramientas estratégicas que se pueden utilizar en una empresa, aunque la realidad es otra, ya que en nuestro país las mipymes no cuentan con el suficiente capital, ni estructuras para hacer frente al entorno en que se encuentran inmersas, que cada día se vuelve más dinámico y exigente.



III.- DESARROLLO:

Esta guía es parte de una serie de manuales que el Instituto de Investigación del Desarrollo Económico y Tecnológico, A.C. (IIDEYT, A.C.) desarrolla como complemento para las actividades que llevan a cabo los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE's).

Esta metodología de trabajo se enmarca en un Plan de Negocios el cual esta formado por las siguientes etapas:

1.- Resumen Ejecutivo

El objetivo de realizar un resumen es atraer la atención de quien lo va a revisar es conveniente que no sean mas de dos hojas, estas usualmente se colocan antes del proyecto, esto porque en muchas ocasiones por falta de tiempo es lo único que se lee, se debe describir en pocas palabras los aspectos claves del proyecto como producto, mercado, necesidades de inversión, tiempo de recuperación y conclusión.

Del resumen ejecutivo en muchas ocasiones depende el éxito del proyecto si este es realizado con el fin de conseguir financiamiento, por ello se debe prestar mucha atención a su redacción y presentación.

2.- Descripción ó Perfil del la Empresa

A) Antecedentes de la Empresa: Para iniciar el plan de negocios hay que hacer una descripción de la historia de la empresa o proyecto, es necesario hacer ciertas preguntas al emprendedor para que haga memoria de los inicios de la empresa si esta ya esta establecida o si es una idea.

En esta etapa es necesario meternos a la parte sentimental de la idea y esto lo logramos preguntando:

- ¿Cuándo y cómo es que nace la idea?
- ¿Cuáles son los motivos o el por que?
- ¿Quiénes la iniciaron o de quién fue la idea (equipo fundador)?
- ¿Cuál es la experiencia del emprendedor en este tipo de proyectos?
- ¿Qué logros o éxitos se ha logrado?

B) Cultura Corporativa: El objetivo de la cultura corporativa es el de definir el rumbo del proyecto y compartir el sueño que queremos lograr.

Misión: La Misión debe expresar claramente quienes somos, que ofrecemos a nuestros clientes, cuales son los valores que nos identifican



como empresa, que nos diferencia de la competencia, todo esto tiene que ser congruente a lo que somos y hacemos para que todos los integrantes del proyecto o empresa se identifiquen con ella y la recuerden fácilmente. Por ejemplo la siguiente Misión es del IIDEYT y en ella se refleja claramente lo que hacemos y como lo hacemos:

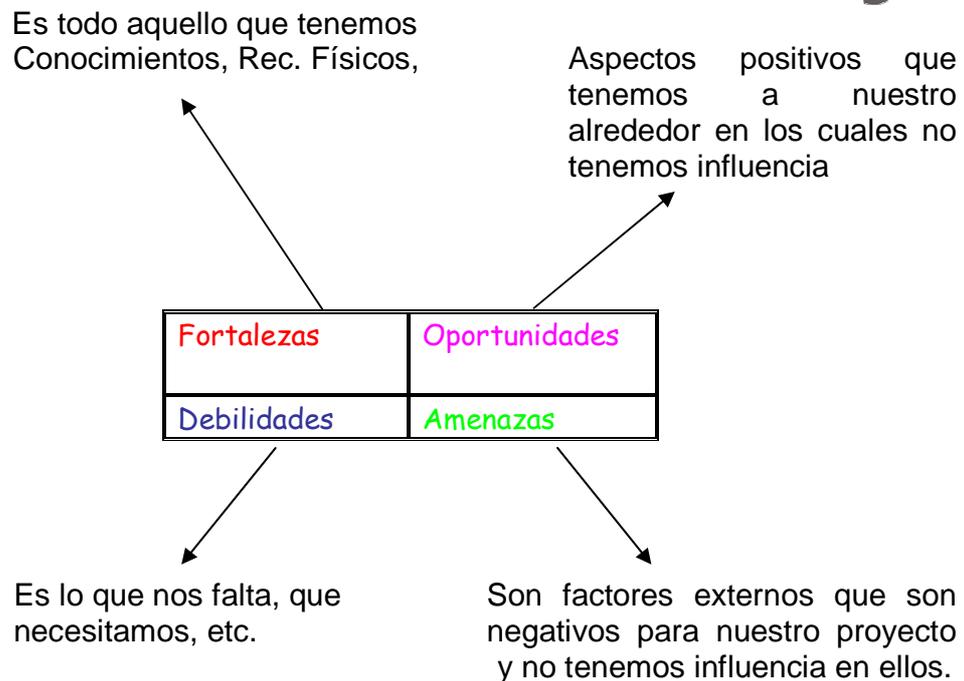
Incidir en el desarrollo territorial a partir de procesos de articulación de instituciones, empresas e individuos para la producción de bienes y servicios en correspondencia a los cambios tecnológicos.

Visión: Es un sueño o imagen de lo que se quiere ser en un plazo de 3 a 5 años, y tiene que ser compartida con todos los integrantes del proyecto. Para esto nos preguntamos ¿Cómo vemos o imaginamos nuestra empresa dentro de 5 años?, es importante destacar que si no se define con claridad en donde se quiere estar en el futuro inmediato no se va a mover de donde está y mientras no sea definida se permanecerá en el mismo lugar, la Visión del IIDEYT es la siguiente:

Ser una Institución que propicié la articulación de actores del desarrollo territorial, empresas, instituciones, tecnólogos y tecnologías para elevar la generación y apropiación de valor en los diferentes encadenamientos.

Valores: Los valores son principios o creencias identificadas dentro de una organización, por ejemplo uno de los valores que compartimos los asociados del IIDEYT es la confidencialidad, es decir un empresario sabe que al momento de acudir con un integrante de esta institución para el desarrollo de una idea o proyecto podrá confiar en que no se divulgará.

C) Análisis FODA: El análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica que nos permite evaluar de manera conceptual la situación actual del proyecto, en ella identificamos las Oportunidades y Amenazas que surgen en el ambiente alrededor de la idea o proyecto, así como las Fortalezas y Debilidades que existen dentro de la organización del mismo.



D) **Objetivos y Estrategias:** Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y establece la secuencia de acciones a realizar. Una estrategia bien formulada es una herramienta que ayuda a poner orden y sobre todo priorizar en las necesidades y recursos con los que se cuenta. P.E.

Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsables

3.- Organización Legal de la Empresa

A) **Forma Legal Adoptada:** Una vez definida la actividad de la empresa se tiene elegir la forma de establecer su negocio, como persona física o persona moral. En el primer caso es cuando una sola persona es la que esta al frente del negocio, no tiene socios, en el segundo caso se trata de un grupo de personas que forman una sociedad o asociación según sea el caso. Las tres principales clases de personas morales son las sociedades mercantiles (p.e. S.A. y la S. de R. L.), las cooperativas y las asociaciones y sociedades civiles.

Los pasos necesarios para la constitución legal de una organización (persona moral) son los siguientes:

- 1.- Definir el perfil de los participantes



- Pertener a la población objetivo del proyecto
- Manifestar por escrito su interés de participar en la organización
- Contar con los recursos y disposición de aportaciones
- Registro Federal de Causantes (acta de nacimiento)
- Disponibilidad a participar en puestos directivos o administrativos dentro de la organización

2.- Determinar la figura legal: Para ello hay que analizar en función del proyecto, del tipo de actividades y sus relaciones con actuales y futuros clientes, la figura jurídica conveniente para el proyecto, es necesario comparar la estructura legal de sus puestos y funciones, el número mínimo de integrantes, el objeto social, capital mínimo, el régimen de responsabilidad, los derechos y obligaciones, el régimen fiscal, los apoderados legales y los registros de ley. Una vez definida la figura jurídica se deberá tramitar en la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso constitutivo, proporcionando tres nombres con sus siglas de régimen de responsabilidad y tipo de capital social, nombre de quien tramita y domicilio para notificaciones.

Una vez tramitado el permiso ante SRE, se debe elaborar y aprobar el acta mediante una asamblea constitutiva, el protocolizar el acta consiste en llevarla a un Notario Público para elevarla a la categoría de Escritura Pública.

Asimismo, dependiendo de los planes y proyectos, se tendrán que obtener los siguientes registros, permisos y certificados:

- Registro Público de la Propiedad y de Comercio
- Registro Federal de Contribuyentes
- Certificados de libertad de gravámen

4.- Mercado.

Esta es la etapa central del proyecto, de él depende entre otras cosas si el producto o servicio que se pretende ofrecer tiene un mercado potencial, en sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente, o hasta la ubicación idónea del negocio. Dependiendo del proyecto no en todos los casos es necesario el realizar un estudio de mercado, fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden proporcionar información útil para la toma de ciertas decisiones.



A) Descripción de los productos o servicios existentes (oferta): Es necesario que nuestro producto o servicio sea definido claramente, esto con el fin de facilitar la recepción de la idea en nuestros clientes o consumidores. En muchas ocasiones el emprendedor tiene muy clara su idea pero le resulta difícil transmitirla, por ello es conveniente que en el plan de negocios se definan nuestros productos o servicios por mas redundante que parezca, la imagen de algún dibujo, esquema o fotografía es de gran utilidad.

B) Clientes (comportamiento): Nuestro clientes o consumidores son aquellas personas o instituciones que demandan real o potencialmente nuestros productos o servicios y son ellos los que justifican la razón de la empresa. Por ello, es necesario definir el mercado en el cual se va a incursionar. Se tiene que identificar la zona o localidad en la que se encuentran, así como sus preferencias de consumo, es decir, tiempos o temporadas, horarios, etc.

C) Competencia (Análisis): Como competencia tenemos que tomar a otras empresas u organismos que tienden a satisfacer la misma necesidad que nuestros clientes actuales o potenciales están demandando. Para que un negocio pueda sobrevivir es necesario tener monitoreada a la competencia, por ello, se debe de investigar cuantos o quienes son nuestra competencia, cual es su ubicación, la calidad que manejan, los precios de venta, facilidades de pago que ofrece, los canales de comercialización que utiliza, proveedores.

D) Estrategia comercial (4P's): La comercialización de un producto o servicio no consiste en que estos lleguen únicamente a las manos del cliente, la comercialización adecuada es aquella que coloca el producto en un sitio y en un momento adecuado en el cual el cliente se sienta satisfecho con su compra. En muchos casos el producto no va dirigido al cliente final, sino a un intermediario que son los encargados de hacer llegar el producto desde el productor hasta el cliente final, en algunos otros el productor desconoce la existencia de los intermediarios y sus políticas de venta que en ciertos casos son convenientes para una mejor distribución y venta de nuestros productos o servicios.

En estos casos es necesario evaluar los canales de distribución, que es o son los caminos que sigue el producto desde la salida de la fábrica hasta el consumidor final.

Para la estrategia comercial del proyecto que nos ayudara a tomar decisiones y definir acciones se deben tener presentes los 4 elementos de la mezcla de mercadotecnia que son:



- Producto: En el se debe tener presente la calidad que se manejará, el empaque y etiqueta, la garantía, la variedad de productos, el segmento de mercado.
- Plaza: Aquí se tiene que hacer una selección de los distribuidores (sin son necesarios), el margen que se les va a otorgar, los servicios recibidos.
- Precio: Niveles esperados, las políticas de precios, en este caso las comisiones, los descuentos, los márgenes, las promociones, comisiones, precios de introducción.

5.- Diseño Técnico

A) Localización (factores condicionantes para la localización): La ubicación del negocio dependerá de la proximidad del mercado o clientes potenciales, proximidad de los proveedores de materias primas, vías de comunicación, servicios públicos como agua, luz, drenaje, condiciones climáticas favorables.

B) Requerimientos del proyecto: Es conveniente detallar si es necesario alguna adecuación o remodelación al local o terreno, por ejemplo, si es necesario la contratación de servicio para Internet, o si se necesita instalaciones eléctricas de una capacidad específica, o si es necesario acondicionar vías de acceso al terreno en donde se ubicará el negocio, etc.

C) Descripción del sitio: La ubicación exacta de nuestro proyecto es muy importante, se tiene que especificar la calle, barrio o colonia, localidad, municipio, estado. También se deberá describir si el lugar donde se desarrolla la actividad es propio, rentado, prestado, cedido por el municipio, etc., deberán describir las características de la zona en donde se ubicará el proyecto.

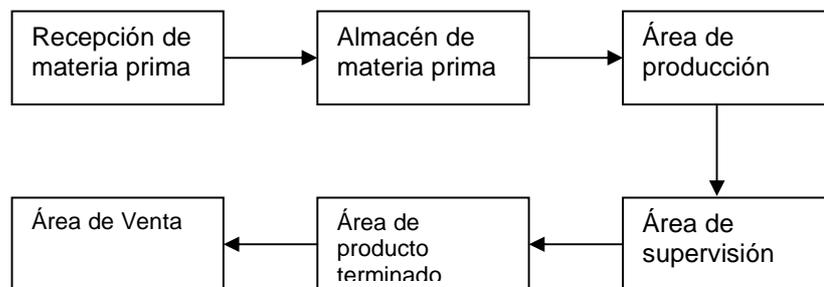
D) Principales factores condicionantes del tamaño: El tamaño de la planta debe ser ajustable al crecimiento de la misma. Para una empresa de nueva creación es difícil dimensionar el tamaño adecuado de la planta, así como su diseño o distribución, para ello es necesario tomar en cuenta la maquinaria y equipo, el proceso y los volúmenes de producción, salidas y entradas, equipo de transporte dentro de la planta (carretillas, transportadores, elevadores, etc.), áreas de almacén, área de producción, áreas para el personal (sanitarios, casilleros, estacionamiento, comedor), etc.

E) Capacidad de producción: El determinar el volumen de producción de un negocio facilita la distribución de la planta. De

acuerdo con el volumen de producción se debe seleccionar el tipo de maquinaria, el tamaño de almacén de materias primas, el área de producción y de producto terminado.

F) Selección de la tecnología: La selección de la tecnología es uno de los aspectos más importantes para el inicio de operaciones de cualquier empresa, debido a los altos costos que puede representar. De esta depende la selección del proceso productivo, la selección de la maquinaria y el equipo, el nivel de capacitación de la mano de obra requerida, etc.

G) Descripción del proceso de producción: Consiste en detallar las diferentes etapas de operación y para su representación se utiliza un diagrama de flujo que puede representarse como un diagrama de bloques, que es la representación mas simple, se hace mediante el uso de cuadros o rectángulos dentro de los cuales se escribe el nombre de la etapa específica (sólo las etapas principales), y estos cuadros se unen mediante líneas con flechas para proporcionar un sentido de flujo, también en estos cuadros se describe de forma breve el proceso. (Ejemplo):



H) Necesidades de maquinaria y equipo, mano de obra, insumos, infraestructura: Para la selección adecuada de la maquinaria y/o equipo que necesitamos es necesario preguntarnos ¿Cuál es la maquinaria y equipo NECESARIOS para la puesta en marcha de este tipo de negocios?, ¿Cuáles son los requerimientos que tengo que tener para la instalación de esta maquinaria?, ¿Que equipo auxiliar requiere para su operación?, ¿Cuál es el mantenimiento

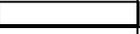
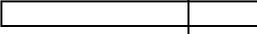
que debe tener un equipo de estos?, ¿Quiénes son los proveedores de este tipo de maquinaria?, ¿Comprar o rentar?.

Existen dos tipos de maquinarias, las de propósito general y las de propósito especial, las primeras son muy flexibles, es decir, pueden utilizarse en diferentes operaciones. La maquinaria especial es aquella que esta diseñada para un fin u operación específico, son muy rápidas y eficaces, pero tienen la gran desventaja que su vida útil puede verse truncada de forma drástica al momento de cambiar el modelo del producto o el proceso.

Es preciso que la maquinaria y/o equipo seleccionado sea fácil instalar, de mover, de reparar, y sobre todo de operar.

En cuanto a la organización del equipo de personas que laborará en la empresa, es muy importante definir la organización interna, para ello una herramienta muy útil puede ser el organigrama que aunque en muchas organizaciones ya no se utiliza, lo podemos tomar como referencia al momento de describir las áreas o puestos de la empresa. Cabe destacar que otra de las herramientas claves para el buen funcionamiento del proceso de producción es la de documentar de forma detallada cada puesto de trabajo, en donde se especifique las tareas a realizar.

I) Diagrama de Gantt (Cronograma de actividades): Este diagrama consiste en realizar un cronograma de actividades, es decir, una programación de acciones. Ejemplo:

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Acondicionamiento del terreno				
Obra civil				
Línea eléctrica				
Instalación de equipo				
Pruebas				

Programado 

Avance Real 

6.- Análisis Económico- Financiero

A) Descripción de la situación actual del proyecto: Consiste en realizar de una manera clara una descripción detallada de la situación financiera de la empresa



B) Estados de situación financiera: Estos se presentan en caso de ser una empresa ya establecida

C) Ingresos y Egresos proyectados a 5 años: Estos reflejan el comportamiento financiero del proyecto durante su horizonte de análisis.

D) Estados de pérdidas y ganancias proyectados a 5 años: Expresan hipotéticamente la trayectoria financiera que tendrá el proyecto, estos son en muchas ocasiones lo único que se revisa cuando el objetivo del plan de negocios es el de conseguir algún tipo de financiamiento.

E) Presupuesto de inversiones: Este se representa por medio de una tabla en la cual se detalla el tipo de inversión que se requiere, su valor (\$) y su fuente de financiamiento.

F) Indicadores Económicos:

- Valor Presente o Actual Neto (VAN): No es más que tener en cuenta los cambios de precios en el tiempo, que permite medir la diferencia entre los Gastos Ingresos Actuales y Futuros. El tiempo 0 es el del inicio del proyecto o la inversión. Sirve para avalar por qué se seleccionó la alternativa de solución que da este proyecto y no otra. Dice si es rentable y conveniente ejecutar el proyecto e introducir sus resultados, por lo que mide impacto económico.
- Razón o relación Beneficio / costo: Es un índice de Valor Actual. Mide los beneficios económicos que reporta el monto de dinero empleado inicialmente con los beneficios actuales y futuros. Correlaciona los gastos del proyecto y/o su introducción con el Valor Actual de los beneficios futuros. Es útil para determinar si el proyecto es bueno o no pero no para elegir entre varios proyectos. Para saber si hay impacto su resultado debe ser mayor a la unidad.
- Tasa Interna de Retorno: Mide la rentabilidad desde el punto de vista financiero. Es calcular cuanto rinde la inversión realizada basada en que porcentaje será necesario para ser igual el valor presente de esos beneficios futuros con el gasto de inversiones. Dice que porcentaje reporta la inversión inicial, como si fuera un bono.
- Punto de Equilibrio: Es el nivel de producción en donde las ventas son iguales a los costos y los gastos. Constituye un primer indicador de la operación del proyecto y esta asociado principalmente con el riesgo del proyecto. A mayor



punto de equilibrio mayor será el nivel de operación que requiere la empresa para no incurrir en pérdidas.

7.- Conclusiones

La conclusión debe de ser lo mas claro y concisa posible, ella deberá de reflejar el diagnostico final del proyecto, si es viable o no, es todos sus aspectos, económico, de mercado, técnico, humano, y en ocasiones si el proyecto así lo amerita, el aspecto ambiental.



IV.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

El IIDEyT tiene una experiencia de más de 12 años de trabajo, en la cual se ha trabajado con empresas establecidas y emprendedores de Parral, Ciudad Jiménez, Santa Bárbara, El Oro, Guachochi, Ciudad Guerrero, Delicias, Cuauhtémoc y Nuevo Casas en el estado de Chihuahua, en Guanaceví y la Ciudad de Durango en el estado del mismo nombre.

A la fecha el IIDEYT ha realizado 350 Planes de Negocios, de los cuales 175 han surgido a través de los Diplomados de Empresas de Base Tecnológica y Diplomado de Tecnología que se han impartido por medio de este Instituto.

De los resultados que se han obtenido de la realización de Planes de Negocios se encuentran 75 Gestiones Financieras, 30 Estudios de Mercado, así como asesorías de estructura organizativa y trámites. Por lo que el Instituto (IIDEYT) cuenta con historial y experiencia de sus socios para brindar cualquier servicio empresarial en la región de la Nueva Vizcaya.

Los más de 12 años en el que el IIDEYT ha trabajado en todos los ámbitos del desarrollo económico y tecnológico respaldan los trabajos realizados para instancias internacionales como BID, nacionales como Secretaria de Economía, Gobierno del Estado de Chihuahua y organismos empresariales a nivel nacional, así como instituciones educativas, empresarios y emprendedores de nuestra región.



BIBLIOGRAFIA

García Torres A. "Planeación Estratégica", INNESTEC S.C. www.innestec.com

Fleitman, Jack (2003). "Como elaborar un Plan de Negocios"

Experiencias FUNDES (2000). "Experiencias Internacionales sobre Políticas para la Empresa Media"

Bolaños, Ricardo (1998). "Administración por refranes". Panorama Editorial

Grabinsky, Salo (1999). "Las reglas del juego en las empresas familiares". Del Verbo emprender, Ed.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.

Derossi, Flavia (1971). "El Emprendedor Mexicano". (The Mexican Entrepreneur)

Agronegocios Sagitario (2005), Diplomado de Evaluación y Formulación de Proyectos de FIRA.

Ley de Sociedades Mercantiles, (México, 2006), (<http://info4.juridicas.unam.mx>),

Baca Urbina, Gabriel (1993), Evaluación de Proyectos. México: Editorial McGraw Hill segunda edición.

Corzo, Miguel A. (1997), Introducción a la Ingeniería de Proyectos. México: Editorial Limusa.

Haime Levy, Luis (1995), Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México: Editorial ISEF, 4ª Edición,

Nacional Financiera, Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión, NAFIN, México, 2000.

Cohen, E.; Franco R. (2000). Evaluación de Proyectos Sociales. México: Siglo XXI Editores.

IIDEYT. Diplomado de Empresas de Base Tecnológica. EBT'S



Algunas direcciones de Internet que pueden apoyar el diseño de los proyectos de inversión:

- www.ine.gob.mx
- www.inegi.gob.mx
- www.inca.gob.mx
- www.fira.gob.mx
- www.nafin.com
- www.conapesca.sagarpa.gob.mx
- www.pyme.com.mx
- www.fleitman.net