

# CPA

---

# FERRERE



**Proyectos de inversión**

---

**y planes de negocio**

En un entorno cada vez más cambiante, es imprescindible contar con estructuras flexibles y decisiones financieras que contribuyan a crear valor en su negocio. Para ello brindamos soluciones integrales, orientadas a responder a las demandas concretas de los inversores.

## Razones para formular un proyecto de inversión

Las razones que pueden llevar a una empresa a formular un proyecto de inversión pueden ser varias. En todos los casos, se requiere de conocimiento y experiencia en su formulación. Algunos ejemplos de los motivos que hacen necesario la presentación de un proyecto de inversión son:

- Aprobación de las nuevas inversiones por parte de los Accionistas o Gerencia General.
- Búsqueda y Presentación a un Nuevo Inversor.
- Solicitudes de Financiamiento Bancario.
- Promoción de la Venta de la Compañía.
- Evaluación de la Factibilidad del Negocio.
- Presentación a Llamados o Licitaciones.

## Metodología de CPA FERRERE

La metodología de CPA Ferrere incluye la concreción de siete etapas en la formulación de un proyecto de inversión:

- Planificación del trabajo.
- Recopilación y análisis de la información.
- Justificación comercial.
- Justificación técnica.
- Análisis estratégico.
- Proyecciones financieras.
- Análisis de stress.
- Elaboración y presentación del documento final.

## Planificación del trabajo

Para planificar el trabajo mantenemos una reunión inicial con los responsables de la empresa y el equipo del proyecto. En dicha reunión se abordan los siguientes puntos:

- Se toma conocimiento general de los aspectos más relevantes del proyecto y la empresa.
- Se definen los factores claves de éxito del mismo.
- Se establece un cronograma tentativo con los puntos críticos a cumplir y sus responsables.
- Se nombran coordinadores del proyecto en la empresa y en CPA Ferrere, y se determinan los informes de seguimiento a realizar y su frecuencia.

Como resultado se obtendrá un plan detallado de las tareas a realizar, las secuencias a seguir y el camino crítico del que dependen los plazos del proyecto.

## Recopilación y análisis de información

La etapa de recopilación de información comprende la obtención y análisis de los antecedentes de la empresa y del mercado.

Las fuentes de información incluyen:

- La Gerencia de la empresa, proporcionando datos como: estados contables, series de ventas y costos, productos comercializados, volumen de producción, entre otros.
- Bases de conocimiento donde se obtenga información sobre el mercado actual y su evolución, series de precios, la competencia, el empleo, las variables macro económicas que impacten directamente en el proyecto, etc

## Justificación comercial

La justificación comercial incluye el análisis de información sobre proyecciones de demanda y oferta.

Será necesario abarcar variables tales como:

- Información sectorial
- Productos o servicios a ofrecer
- Análisis del mercado objetivo
- Canales de comercialización
- Proyecciones de precios
- Competencia y posibles productos sustitutos



El análisis de la información contenida en estudios de mercado recientes, las series históricas de datos y la visión de la Dirección sobre el futuro del negocio, permitirán construir las proyecciones de demanda de los productos o servicios ofrecidos por la empresa durante la vida del proyecto.

Los modelos de demanda variarán en su complejidad en función de la cantidad y calidad de la información obtenida, pasando desde modelos relativamente sencillos de extrapolación de tendencias a modelos econométricos de mayor complejidad.

A efectos de complementar estos análisis, obtenemos estudios y reportes de comercio exterior, utilizando fuentes de información específicas, que nos permiten analizar las tendencias del mercado.

## Justificación técnica

En el caso de proyectos industriales o tecnológicos, será necesario incluir una justificación técnica del mismo.

Es fundamental contar en esta etapa con la experiencia de los técnicos de la empresa a efectos de proporcionar información sobre aspectos tales como:

- Capacidad productiva del proyecto.
- Métodos y procedimientos de fabricación – Layout.
- Tecnología a emplear – obsolescencia tecnológica.
- Estudios de localización.
- Estudios de impacto ambiental.
- Relaciones técnicas de producto – insumos.

## Análisis estratégico

Un adecuado análisis estratégico, requiere de la identificación y evaluación de los riesgos del negocio.

Junto con los responsables del proyecto, construimos la matriz de riesgos del negocio, identificando las acciones a llevar adelante para mitigarlos en la etapa operativa

El análisis estratégico se realizará para cada uno de los siguientes niveles:

**Estrategias sociales:** tanto en las relaciones internas (empleados, socios o accionistas) como en las externas (restantes grupos de interés; proveedores, bancos, etc.)

**Estrategias competitivas:** distinguiendo si se trata de estrategias de:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Focalización

**Estrategias organizacionales:** apoyadas en la definición de la estructura organizacional.

**Estrategias económico - financieras:** dirigidas a lograr ciertos niveles de eficiencia y utilización racional de los recursos, y de logro de determinados niveles de rentabilidad.

Si las estrategias adoptadas difieren en cada unidad de negocios, se debe especificar los principales lineamientos de cada una.

## Proyecciones financieras

Una vez analizados los antecedentes de la empresa y el mercado, proyectada la demanda y justificada técnicamente la inversión, es necesario plasmar esta información en un modelo que permita evaluar la conveniencia financiera de su concreción.

El modelo integrará información referente a:

- El monto de la inversión a realizar y su cronograma (obra civil, equipos y capital de trabajo).
- Financiamiento (montos, plazos y tasas).
- Ingresos operativos.
- Costos operativos (mano de obra, insumos de producción, depreciación de bienes de uso, gastos de estructura, etc.) e impuestos (incluyendo las exoneraciones previstas en la Ley de Inversiones).
- Valor residual de la inversión.



El análisis financiero incluye la estimación de las tasas de retorno requeridas sobre la inversión. A efectos de determinar la tasa de costo promedio ponderado de capital (WACC), aplicamos las metodologías adoptadas a nivel internacional, como el Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM).

Para ello contamos con el servicio de Bloomberg que nos permite acceder a información sobre el mercado y empresas, que desarrollan su actividad en sectores similares.

Una vez proyectados los flujos de fondos del proyecto se procederá a evaluar financieramente el mismo a través de la utilización de los siguientes indicadores:

- Valor actual neto (VAN).
- Tasa interna de retorno (TIR).
- Período de repago.

## Análisis de stress

El último paso de la construcción en las proyecciones financieras es el análisis de sensibilidad.

Los valores futuros de las variables no se realizan en condiciones de certeza, sino que por el contrario, se comportan en un escenario de incertidumbre.

Para mitigar esta limitación se construyen modelos de simulación a través de la expresión del riesgo de las variables en términos de funciones de probabilidad, lo que permite obtener a su vez la distribución de probabilidad de los indicadores financieros. Para ello se utiliza la herramienta @Risk, que permite realizar un análisis integral del modelo de simulación definido.

## Elaboración y presentación del documento final

El análisis financiero realizado se incluye en el documento final del plan de negocios, donde se detallan la metodología aplicada, las proyecciones financieras realizadas y los supuestos utilizados. El documento final se materializa en medios magnéticos o impresos y en presentaciones especialmente diseñadas para reflejar los aspectos sustanciales del plan de negocios, con el objetivo de su presentación posterior a los distintos stakeholders (inversores, financiadores, autoridades gubernamentales, etc.).

Adicionalmente, se podrá presentar el proyecto en el marco del Régimen de Promoción de Inversiones, a fin de la obtención de los beneficios fiscales correspondientes.

## Ventajas de formular un proyecto de inversión

Entre las ventajas de una adecuada presentación del proyecto de inversión o plan de negocio, se incluyen, entre otras, las siguientes:

- Es un documento que permite la Presentación del Proyecto ante Terceros y contribuye a un mejor análisis del mismo.
- Resume la información relevante del Proyecto.
- Permite estimar las necesidades de recursos y financiamiento.
- Permite analizar distintos escenarios, incluyendo la estimación de puntos de equilibrio (calculando precios y cantidades de equilibrio).
- Contribuye a identificar las variables claves del negocio y por lo tanto, su monitoreo y control.



# CPA

---

# FERRERE

*Inteligencia aplicada a su negocio*



Edificio FERRERE  
Juncal 1392  
Tel.: +598 2 900 10 00  
Fax: +598 2 900 50 00  
[www.cpa.com.uy](http://www.cpa.com.uy)