

MÉTODOS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO DE PROYECTOS SEGÚN SU
TIPOLOGÍA

VANESSA MORENO MONSALVE

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en
Gerencia de proyectos

Asesor: ELKIN GÓMEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2018

ÍNDICE

1.	RESUMEN	8
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3.	JUSTIFICACIÓN	15
4.	OBJETIVOS.....	18
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	18
4.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
5.	METODOLOGÍAS PARA LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS.....	19
5.1.	MARCO LÓGICO.....	19
5.1.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	21
5.1.2	MATRIZ DE (PLANIFICACIÓN) MARCO LÓGICO	26
5.2.	ONUDI.....	27
5.2.1	LA FASE DE PREINVERSIÓN	28
5.2.2	LA FASE DE INVERSIÓN O EJECUCIÓN	31
5.2.3	LA FASE DE OPERACIÓN	31
5.3.	ZOPP.....	31
5.3.1	ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN	32
5.3.2	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	32
5.3.3	ANÁLISIS DE OBJETIVOS.....	33
5.3.4	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	34
5.3.5	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	35
5.5.	JICA.....	36
5.5.1	PREDIAGNÓSTICO.....	37
5.5.2	EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA POR SECTOR.....	38
5.5.3	ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y VENTAJAS	39
5.5.4	ELABORACIÓN DEL PLAN DE ASESORÍA Y MEJORA.	40
5.5.5	ELABORACIÓN DEL REPORTE Y PRESENTACIÓN A LA EMPRESA	40
6.	TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS	42
6.1	EL GRADO DE DIFICULTAD	42

6.2 LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL.....	42
6.3 EL GRADO DE EXPERIMENTACIÓN	42
6.4 EL SECTOR	43
6.5 EL ÁMBITO	43
6.6 SU ORIENTACIÓN	44
6.7 SU ÁREA DE INFLUENCIA	45
7. ALTERNATIVAS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.	46
7.1 FINANCIACIÓN INTERNA	46
7.2 FINANCIACIÓN 3F`S: FRIENDS, FAMILY AND FOOLS.....	47
7.3 BUSINESS ANGEL	49
7.4 CAPITAL RIESGO	51
7.5 PRESTAMO BANCARIO	54
7.6 MICROREDITO	55
7.7 PRESTAMO PARTICIPATIVO	61
7.8 CROWDFUNDING.....	63
7.9 BOOTSTRAPPING.....	66
7.10 BANCOS DE SEGUNDO PISO	69
7.11 PROJECT FINANCE	70
7.12 MERCADO DE VALORES	73
7.13 ECAS	74
7.14 FONDO MONETARIO INTERNACIONAL	75
7.15 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO	78
8. TRABAJO DE CAMPO	83
8.1 METODOLOGÍA	83
9. RESULTADOS OBTENIDOS	88
9.1 METODOLOGÍA DE PREPARACIÓN DE PROYECTOS	89
9.2 TIPOLOGIAS DE PROYECTOS	92
9.3 ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN O APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	94
9.4 CASOS APLICADOS	98

10. ANEXOS104
REFERENCIAS.....109

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variación Anual IPC	13
Gráfica 2. Árbol de problemas	22
Gráfica 3. Árbol de objetivos	24
Gráfica 4. Estructura Analítica del Proyecto.....	26
Gráfica 5. Análisis FODA.....	39
Gráfica 6. Sector actividad de los proyectos	51
Gráfica 7. Acceso al crédito para las empresas, según su tamaño	55
Gráfica 8. Factores que impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito	58
Gráfica 9. Eventos necesarios para aumentar el microcrédito en la economía	59
Gráfica 10. Acceso al microcrédito nuevo, según sector económico	60
Gráfica 11. Dinero recaudado a nivel mundial.	66
Gráfica 12. Estructura clásica de la financiación de proyectos.....	72
Gráfica 13. Tamaño de la empresa.....	88
Gráfica 14. ¿Conoce alguna metodología de preparación de proyectos?	90
Gráfica 15. ¿Utiliza alguna de las metodologías de preparación de proyectos?.....	91
Gráfica 16. ¿Considera que es importante aplicar alguna metodología para la preparación de proyectos?.....	92
Gráfica 17. ¿Cuáles proyectos están siendo implementados en su empresa?	94
Gráfica 18. ¿Cuáles de los siguientes métodos de apalancamiento financiero utilizan en su empresa?.....	95
Gráfica 19. ¿Considera que las alternativas de financiación externa son muy costosas?	96
Gráfica 20. ¿Considera que las alternativas de apalancamiento financiero son de fácil acceso?	97

Gráfica 21. ¿Cómo define cual es el método de apalancamiento financiero más adecuado para cada proyecto?..... 97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de la matriz de marco lógico.....	27
Tabla 2. Matriz de planificación de proyectos.	35
Tabla 3. Matriz de planificación de proyectos.	36
Tabla 4. Estadísticas de proyectos del BID en los últimos 5 años.	80
Tabla 5. Proyectos en etapa de implementación en 2018 en Colombia.....	81
Tabla 6. Empresas encuestadas.	89
Tabla 7. Proyectos y su tipo de financiación.	98

1. RESUMEN

Actualmente las empresas se enfrentan a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo y dinámico, razón por la cual se ven obligadas a afrontar desafíos tales como desarrollar nuevas estrategias que permitan tener un crecimiento, ganar participación de mercado frente a sus competidores y alcanzar efectividad organizacional. “Esta se define simplemente como la relación armónica de enfoque, alineación y resultados estratégicos entre todas las partes de la organización que la hacen funcionar exitosamente como un todo, acercando a la organización a su visión” (Expansión en Alianza con CNN, 2013).

Una de las opciones que las compañías implementan para impulsar su crecimiento es la realización de proyectos, que son parte fundamental de la compañía, ya que estos “como elemento de la estrategia de la organización, permiten cristalizar planes y programas, el logro de deseos, la satisfacción de necesidades y la resolución de problemas que se tienen en una organización” (Atehortua , Martinez, & Vásquez , 2015).

Antes de emprender un proyecto es recomendable realizar el plan de negocio. Uno de los puntos importantes a considerar en este proceso es el plan financiero, en el cual se estima el costo del proyecto, es decir, se definen los recursos que son requeridos para garantizar el éxito del proyecto. Una vez definido el costo, se evalúa si el proyecto puede ser financiado con recursos propios o es necesario recurrir a fuentes externas de financiación.

Sin embargo, determinar cuál es el método de financiación adecuado para cada proyecto requiere de un estudio exhaustivo, ya que se debe realizar un análisis con los diferentes agentes de mercado que ofrecen alternativas de apalancamiento financiero, ya sean bancos, bancas de inversión, fondos de inversión, entre otros, con el fin de escoger la mejor opción de financiación. Este proceso de investigación puede tardar varios meses haciendo que se

retrase la iniciación del proyecto, este trabajo es de gran utilidad para las personas o empresas que deseen ampliar su conocimiento sobre cómo se pueden financiar los diferentes proyectos que desean emprender.

Para la realización de este trabajo se consultaron bases de datos, académico – científicas con el fin de identificar posibles proyectos a ser financiados. Adicionalmente estos proyectos se clasificaron por categorías. Se investigó en la base de datos de la Facultad de Administración de la Universidad EAFIT y en libros especializados en el tema de las diferentes alternativas de financiación que pueden tener los proyectos, y finalmente de acuerdo a las fuentes secundarias consultadas y a lo expuesto por expertos, se definió para cada uno de los proyectos seleccionados alternativas de financiación más adecuadas, acordes a sus condiciones y a la magnitud del proyecto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas, con el objetivo de ser cada vez más competitivas conforme avanza la tecnología, buscan ganar participación de mercado frente a sus competidores, lograr ser reconocidas tanto a nivel nacional como internacional y garantizar la satisfacción del cliente final, se ven obligadas a enfrentar desafíos tales como la implementación de nuevas estrategias o proyectos que les permita seguir creciendo. Los planes de acción más comunes realizados dentro de las empresas pueden sintetizarse en adquisiciones de otras sociedades para expandir su operación a otros mercados más rápidamente, innovación con nuevos productos y servicios, mejoras tecnológicas y de procesos que permitan que la empresa tenga un aumento en su competitividad y desarrollo.

De ahí que los proyectos son de gran importancia para el desarrollo de las empresas. Como fue expuesto en el XX Congreso Internacional de contaduría, administración e informática, “constituyen un elemento fundamental para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, la apertura de nuevos mercados, la innovación de procesos y/o tecnología, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, el posicionamiento de imagen corporativa o de marca, entre otros; por ello planear su ejecución es fundamental para las empresas que deciden emprender este tipo de propuestas de desarrollo. La planificación de proyectos es uno de los aspectos fundamentales para garantizar la obtención de los resultados propuestos en la empresa, en el tiempo planeado, con un uso adecuado de recursos y de personas (Atehortua , Martinez, & Vásquez , 2015)

Según Oscar Javier Auza, Consultor de Proyectos en Marketing y Comunicación,

“utilizar una buena planificación para los proyectos es la clave para una correcta ejecución de las distintas fases del proyecto. Cuando hablamos de planificar podemos decir que se trata del conjunto de acciones para establecer cada una de las actividades a realizar, con el fin de lograr los objetivos planteados” (Auza, 2015).

Para gestionar exitosamente un proyecto y cumplir con las metas propuestas se debe establecer un plan de proyectos, el cual debe considerar tres puntos importantes: Primero se debe definir el alcance. Este término es equivalente al objetivo del proyecto y debe describir de una forma clara, sencilla y concreta lo que se desea lograr con su implementación. El alcance es quizás una de las partes más importantes del proceso inicial, ya que a través de este se identifican y definen los entregables y sus condiciones, el límite del proyecto y los costos. Como segundo paso se debe fijar el cronograma, este debe mostrar de una forma ordenada las tareas, actividades e hitos que hacen parte del proyecto, dando como resultado su duración. Finalmente se debe estimar el costo del proyecto por medio de un plan financiero, en el cual se determinan los recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo dicho proyecto. El plan financiero debe responder a las siguientes preguntas: “¿Es viable el negocio?¿Cuánto financiamiento requiero y cuándo será necesario obtenerlo? ¿Qué tipo de financiamiento se necesita? ¿Quién proveerá el financiamiento?” (Entrepreneur, 2011).

Procediendo de esta forma se garantiza la eficacia y la eficiencia del proyecto, reduciendo al máximo las probabilidades de que el proyecto fracase.

“El PMI en su encuesta anual de proyectos muestra que las iniciativas al interior de las grandes organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito de

71%, alcanzan el 89% de efectividad cuando se implementan con una adecuada planeación de proyectos, y solo logran el 52% cuando la dirección es de baja prioridad” (Romo Mendoza, 2017).

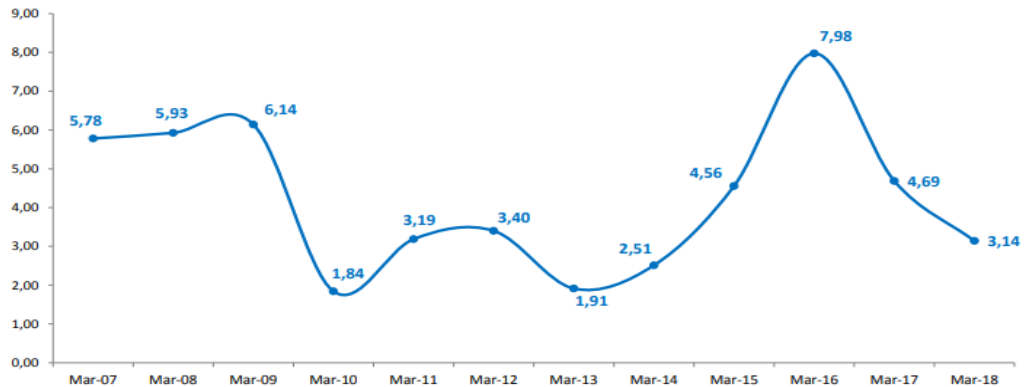
“En la literatura internacional se reconocen diversos modelos para planificar y gestionar un proyecto. Entre los estándares de mayor reconocimiento mundial, particularmente en América Latina, se tienen, en la preparación y formulación de proyectos, la propuesta que ha hecho la ONUDI¹, la cual comprende una serie de estudios que permiten determinar la viabilidad de un proyecto en la organización. Por otro lado, en lo que se refiere a la gestión de un proyecto o ejecución, existen también varios estándares a nivel internacional, entre los cuales ha tenido un alto reconocimiento en las dos últimas décadas el estándar de gerencia de proyectos del PMI², que tiene nueve áreas de gestión como guía para la ejecución de un proyecto” (Atehortua , Martinez, & Vásquez , 2015).

“Colombia lleva 4 años en un proceso de desaceleración continua y 2017 fue uno de los más duros. La incertidumbre se tomó el país. Hace un año se pensaba que difícilmente podría repetirse un periodo más complejo que el vivido en 2016: un Fenómeno del Niño que amenazó con repetir el racionamiento de principios de los 90; el paro camionero que bloqueó al país; el efecto que estos dos hechos tuvieron en la inflación, que la llevó a cifras cercanas a 10%; un nivel de tasas alto que encareció los créditos, un déficit de cuenta corriente desbordado, y todo ello sin los ingresos petroleros que tuvo Colombia en años anteriores. Y, para cerrar ese año, el Gobierno, ante la amenaza de perder el grado de inversión, impulsó una reforma tributaria que aumentó el IVA y buscó ajustar las cargas fiscales” (Revista Dinero, 2017).

¹ Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

² Project Mangement Institute.

Gráfica 1. Variación Anual IPC



Fuente: (DANE, 2018)³

La crisis económica que viene afrontando el país en los últimos años ha hecho que las empresas presenten un crecimiento por debajo de lo esperado, afectando sus ingresos y la generación de caja, teniendo como consecuencia la reducción en los presupuestos destinados a la realización de proyectos, obligándolas a abandonar proyectos que en muchas ocasiones podrían representar crecimiento para la compañía. Por este motivo y por los altos costos en los que debe incurrir una empresa para llevar a cabo un proyecto, es que surge la necesidad de investigar cómo pueden financiar sus proyectos con las alternativas que actualmente ofrece el mercado nacional e internacional.

En consecuencia, la importancia del plan financiero se hace bastante notoria en la medida que permite:

- *Establecer los recursos económicos necesarios para realizar el plan de negocios.*
- *Determinar los costos reales del negocio (costos de producción, de ventas y de administración).*

- *Determinar el monto de inversión inicial necesario cuando comienza un proyecto.*

³ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

- *Determinar cuáles son las necesidades de financiamiento del negocio.*
- *Determinar las fuentes de financiamiento posibles, así como las ventajas y desventajas que presenta cada opción.*
- *Proyectar los estados financieros, que servirán para guiar las actividades de la empresa, una vez que esté en marcha.*
- *Analizar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios, así como de cada decisión contenida o a incorporar en él (Conexiónsan, 2017).*

Es por esta razón que este trabajo de grado está enfocado en analizar las fuentes de financiación de proyectos, con el propósito de identificar alternativas de apalancamiento financiero adecuadas a cada proyecto

Palabras claves

- Proyecto
- Opciones de financiación
- Apalancamiento financiero

3. JUSTIFICACIÓN

La realización de un proyecto está ligada al plan estratégico de la compañía, a la misión o a su meta. Desde el momento en que se detecta la necesidad de alcanzar un objetivo, una oportunidad de mejora, o una nueva estrategia, se comienza a elaborar un plan de negocio, en el cual se debe definir principalmente el alcance del proyecto. En este se plasma lo que se quiere lograr con su implementación. Adicionalmente, los recursos necesarios y disponibles para la realización del proyecto (dinero, recursos humanos, maquinaria, otros insumos), el tiempo que se empleará para la realización del proyecto y finalmente el beneficio que este representará para la compañía.

“Estadísticas de empresas especializadas, como por ejemplo Gartner⁴, nos señalan que sólo en el orden del 20% de los proyectos se finaliza obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en aquéllos tecnológicos. Según el último informe anual que realiza Standish Group, sólo en el área de Tecnologías de Información falló alrededor del 71% de éstos. El presupuesto se excedió en un 56% por término medio, mientras que el plazo fue sobrepasado en un 84% en promedio. Y la cantidad de dinero que se pierde en el mundo, como consecuencia de malos proyectos asciende a billones de dólares” (Anex, 2008).

“Cuando los proyectos fallan, a menudo, es por la falta de investigación previa a su ejecución. El éxito o el fracaso de un proyecto dependen, en gran medida, de su grado de evaluación, es decir, de la valoración de sus riesgos, gastos, beneficios y recursos” (Restrepo, 2016).

“En la actualidad, una inversión inteligente requiere de una buena estructuración y evaluación, la cual indique la pauta a seguir, en aspectos como: la correcta

⁴ Empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stamford, Connecticut, Estados Unidos.

asignación de recursos, la seguridad de que la inversión será realmente rentable, la decisión del ordenamiento de varios proyectos en función a su rentabilidad y finalmente, tomar una decisión de aceptación o rechazo” (Restrepo, 2016).

Hoy en día, el impacto negativo que está generando la situación económica en las empresas, se está viendo reflejado en la disminución de los recursos disponibles para llevar a cabo nuevas estrategias, planes de acción o proyectos de innovación que impulsen el crecimiento de las compañías, y muchas veces estos recursos no son suficientes para cubrir el proyecto en su totalidad, por tal motivo las empresas emprenden la ardua tarea de investigar cuál es la mejor opción de financiación para cada uno de los proyectos que desean emprender.

Una pregunta que surge a la hora de buscar los recursos para la ejecución de un proyecto, es de dónde provendrá el dinero para su realización. De acuerdo a la situación financiera de la empresa y a la magnitud del proyecto, esta pregunta se puede responder teniendo en cuenta dos escenarios:

- Recursos propios: Si el proyecto no es de gran magnitud y puede ser cubierto con los recursos asignados en el presupuesto de la compañía destinados a mejoras tecnológicas y de procesos o por los ingresos generados a partir del resultado de la operación, esta opción representaría la mejor alternativa para la compañía. Con esta forma de financiación interna las inversiones pueden ser más limitadas, sin embargo, la empresa no incurriría en el pago de intereses que genera la deuda con terceros.
- Recursos provenientes de terceros: Si el proyecto a ejecutar es de gran magnitud y no alcanza a ser financiado en su totalidad por recursos propios generados por la operación normal de la compañía, esta debe optar por una financiación externa. En ella se encuentran los créditos bancarios, papeles comerciales⁵, bonos⁶, entre otros. En esta

⁵ Instrumentos de deuda empresarial a corto plazo frecuentemente utilizados como parte de una estrategia de despliegue para obtener financiación.

⁶ Instrumentos financieros de deuda a largo plazo utilizados, tanto por entidades privadas como por entidades de gobierno, con el objetivo de obtener fondos directamente de los mercados financieros.

forma de financiación la empresa sí debe destinar una parte de los recursos que genere la compañía al pago de intereses y capital, según la fuente de financiación seleccionada y las condiciones pactadas.

La labor de investigar cuál es la mejor alternativa para financiar un proyecto, en la mayoría de los casos puede tardar varios meses, ya que esta tarea requiere de sesiones de trabajo, capacitaciones y reuniones con bancos, fondos de inversión, bancas de inversión, entre otros, haciendo que la iniciación del proyecto sea postergada mientras se define el plan de apalancamiento financiero más adecuado.

Es por esto que este trabajo es de gran utilidad para las personas o empresas que deseen ampliar su conocimiento sobre cómo se pueden financiar los diferentes proyectos que deseen emprender.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar opciones de financiación de proyectos con el propósito de identificar alternativas de apalancamiento financiero adecuadas a cada proyecto, a través del estudio de fuentes primarias y secundarias.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las diferentes metodologías para la preparación de proyectos.
- Clasificar los proyectos, según la metodología seleccionada.
- Analizar alternativas de apalancamiento financiero ofrecidas en el mercado nacional e Internacional.
- Desarrollar casos aplicados para tipologías de proyectos.
- Evaluar los métodos de apalancamiento financiero más usados en pymes y grandes empresas en la ciudad de Medellín.

5. METODOLOGÍAS PARA LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS

Al momento de implementar un proyecto, es importante realizar una adecuada preparación de proyectos, ya que, mediante un análisis estructurado de la situación existente, se identifica el problema, las causas y los efectos. Adicionalmente se examinan posibles alternativas para dar solución a dicho problema. A continuación, se describen cinco metodologías para la preparación de proyectos:

5.1. MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos (Ortegón et al, 2005).

Según lo expuesto por (Ortegón et al, 2005) en el manual *Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, en la mayoría de los proyectos se identifican 3 problemas comunes, los cuales se describen a continuación:

- Falta de precisión a la hora de realizar la planificación de proyectos, como consecuencia de objetivos mal definidos y no coherentes con las actividades del proyecto.
- Proyectos no ejecutados exitosamente, y falta de claridad a la hora de definir el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto

- Poca claridad en el entregable final del proyecto, lo cual no permite tener una base objetiva para los evaluadores comparar lo que se espera conseguir en caso de que el proyecto tenga éxito con lo realmente entregado.

El método del marco lógico enfrenta estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar, tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de este.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

La Metodología de marco lógico tiene en cuenta dos fases, las cuales se describen a continuación:

5.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Sin importar el origen, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente. La Metodología Marco Lógico incorpora seis elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describirán a continuación (Ortegón et al, 2005).

- 1) **Análisis de involucrados:** Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes (Ortegón et al, 2005).

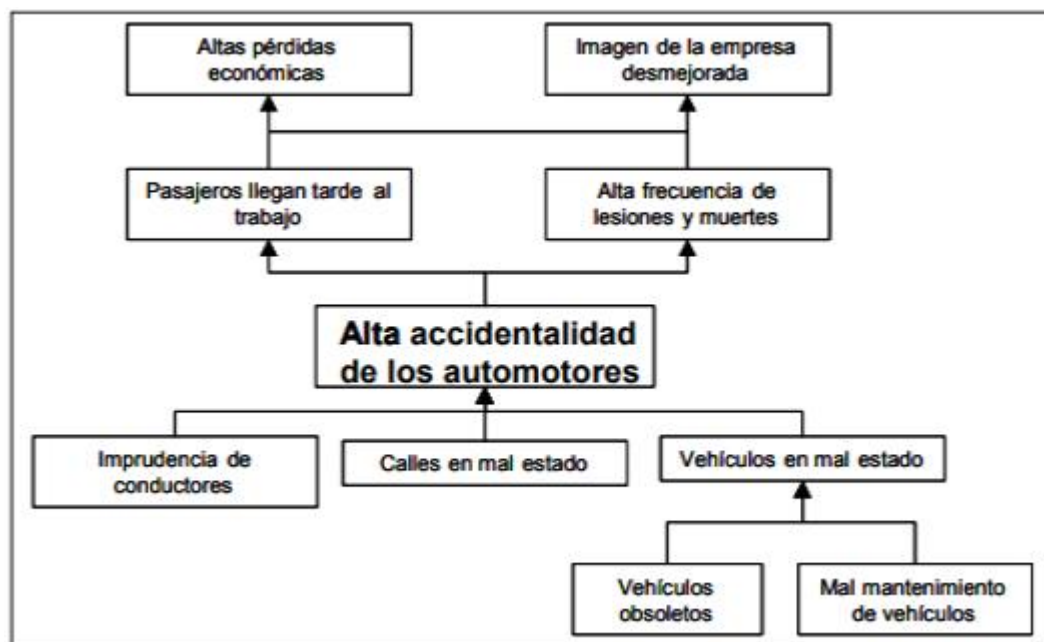
El análisis de involucrados implica, identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (puede estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional), investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación, identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos e interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto (Ortegón et al, 2005).

- 2) **Análisis del problema:** Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos (Ortegón et al, 2005).

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.

- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

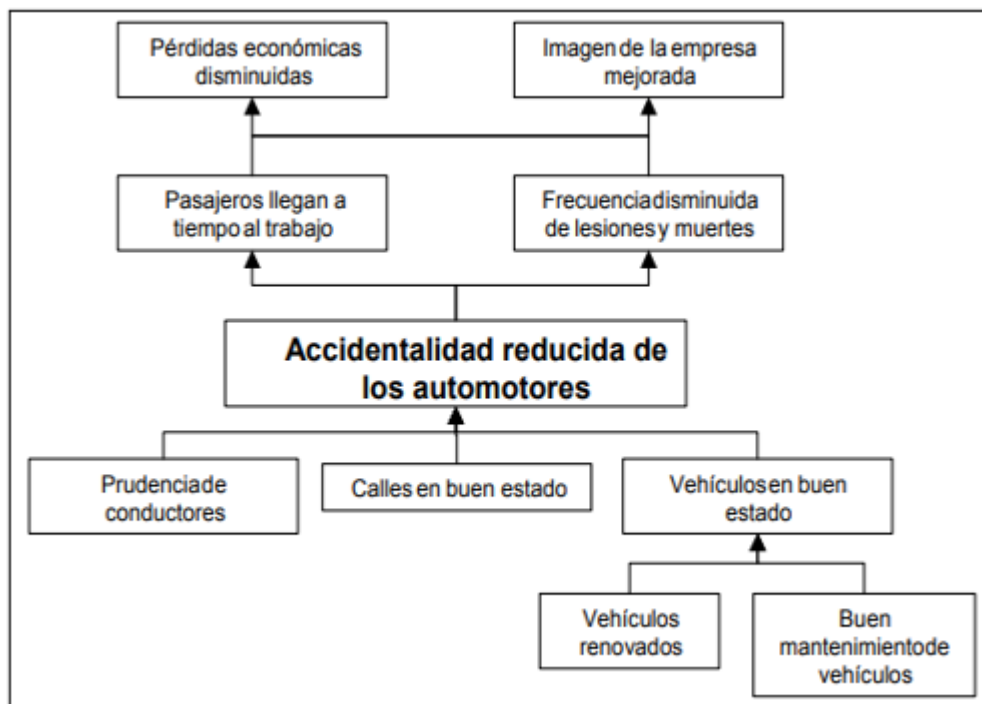
Gráfica 2. Árbol de problemas



Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (Ortegón et al, 2005, p. 17).

3) **Análisis de objetivos:** El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea. Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos (Ortegón et al, 2005).

Gráfica 3. Árbol de objetivos



Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (Ortegón et al, 2005, p. 18).

- 4) **Identificación de alternativas de solución al problema:** A partir de los medios que están en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema (Ortegón et al, 2005).
- 5) **Selección de alternativa óptima:** Este análisis consiste en la selección de una o varias alternativas que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención (Ortegón et al, 2005). Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias.
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Se selecciona la estrategia, no solo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección (Ortegón et al, 2005).

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis, como:

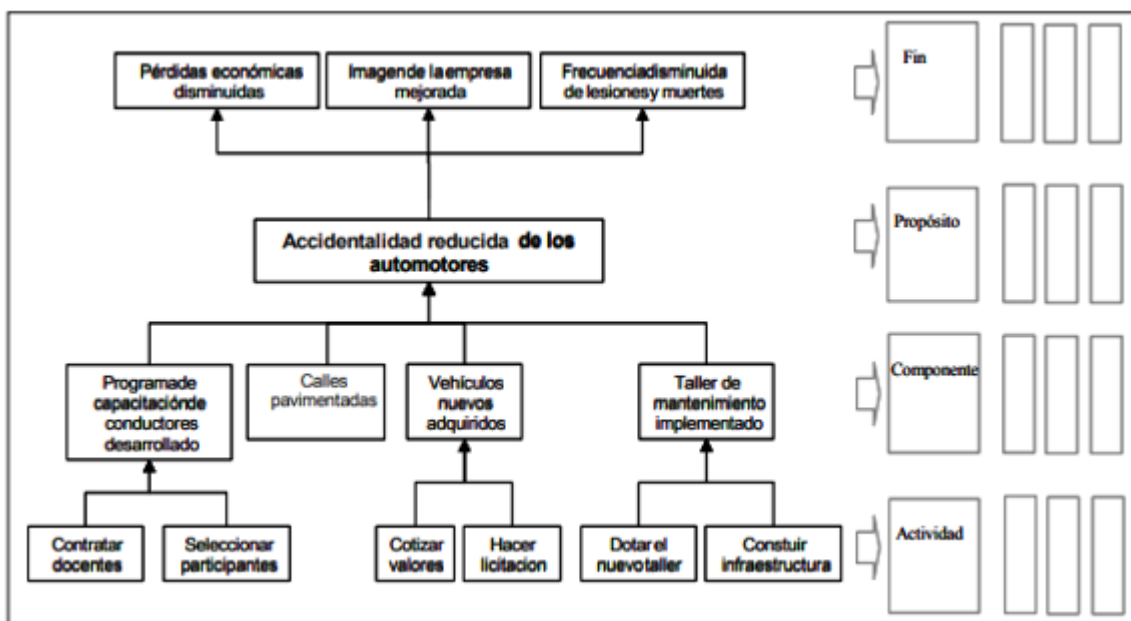
- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis de los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

6) Estructura Analítica del Proyecto (EAP): Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico, es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz (Ortegón et al, 2005).

La Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable, expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontrarán los fines del proyecto. Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución (Ortegón et al, 2005).

Gráfica 4. Estructura Analítica del Proyecto



Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (Ortegón et al, 2005, p. 20).

5.1.2 MATRIZ DE (PLANIFICACIÓN) MARCO LÓGICO

La Matriz de Marco Lógico cuenta con 4 columnas, las cuales presentan, de forma resumida, los aspectos más importantes del proyecto

- Un resumen de los objetivos y las actividades.

- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa, luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados (Ortegón et al, 2005).

Tabla 1. Estructura de la matriz de marco lógico.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (Ortegón et al, 2005). Página 23.

5.2. ONUDI

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), es un organismo especializado cuyo mandato es promover y acelerar el desarrollo industrial en los países en desarrollo y economías en transición, y trabajar para mejorar las condiciones de vida en los países más pobres del mundo. En los últimos años, la ONUDI ha asumido un papel destacado como un organismo de cooperación técnica, que proporciona apoyo especializado en la ejecución de proyectos. Dicho apoyo se materializa en la metodología

desarrollada para la elaboración de proyectos, que es un estándar general, ordenado, confiable y sistemático (Franco & Montoya, 2012).

Según la metodología ONUDI, para desarrollar un proyecto, inicialmente se debe establecer el tiempo total en el cual se desarrollará (horizonte), teniendo en cuenta las fases que conforman el ciclo de vida; dichas fases deben analizarse de manera independiente, estableciendo el tiempo de duración de cada una y, por último, determinando el tiempo de duración del proyecto en general (Franco & Montoya, 2012).

La metodología ONUDI tiene en cuenta 3 fases del ciclo de vida del proyecto, cada una de estas por lo general termina con un entregable, que determina o no, si se debe continuar con la siguiente fase.

A continuación, se describe cada fase del ciclo de vida:

5.2.1 LA FASE DE PREINVERSIÓN

La fase de preinversión o planificación determinará, si es factible o no, llevar a cabo el proyecto. En esta fase es necesario recopilar información histórica que permita a los promotores analizar cada proyecto y tomar decisiones. Entre mejor información se recolecte, más acertadas serán las decisiones que se tomen y menor el riesgo en la implementación; sin embargo, esto no implica que el éxito esté asegurado, pues existen variables que no se pueden controlar (Franco & Montoya, 2012).

Según la ONUDI, existen tres niveles de estudios en la fase de preinversión, los cuales hacen referencia a los mismos aspectos del proyecto, pero se diferencian de acuerdo al grado de información y costos asociados.

- **De oportunidades:** Por lo general se construye con supuestos.
- **De prefactibilidad:** Se construye con información de entes externos.
- **De factibilidad:** Se construye con información más precisa.

En esta fase se desarrollan 7 estudios que suministran la información necesaria para construir los flujos de caja proyectados, analizar la evolución de la rentabilidad y apoyar la toma de decisiones.

A continuación, se describe cada estudio:

- **Estudio del entorno y análisis sectorial:** Para esta fase se requiere analizar el entorno global del proyecto, teniendo en cuenta aspectos como: variables geográficas, sociales (población, edad, sexo, estrato socio-económico, composición del hogar, tasa de desempleo, cobertura de salud, etc.) y económicas. Por último, se debe realizar un estudio del sector, en el cual se especifiquen los principales actores de la cadena de valor, gremios empresariales, competidores, entre otros (Franco & Montoya, 2012).
- **Estudio de mercado:** El siguiente análisis define el tipo de producto o servicio que se va a ofrecer (análisis de las 4P: producto, precio, promoción y plaza), el cliente objetivo, la competencia, la comercialización, la disponibilidad de proveedores y la proyección de demanda. Con esta información se pretende establecer el nivel de aceptabilidad que va a tener el producto o servicio, el medio por el cual va a llegar al consumidor y los ingresos proyectados (Franco & Montoya, 2012).
- **Estudio técnico:** La estimación de la demanda permite realizar una aproximación de los requerimientos técnicos que demanda el proyecto. El estudio técnico provee información para cuantificar el monto de las inversiones y el costo de las operaciones. Dicho estudio está compuesto por: balance de equipos, obras físicas, personal, insumos, tamaño del proyecto (capacidad real), localización y cronograma de actividades (Franco & Montoya, 2012).
- **Estudio organizacional:** El estudio administrativo y organizacional determina la mano de obra requerida para lograr los objetivos del proyecto. Este punto define la cantidad de empleados, los cargos, perfiles, la calificación, el modo de contratación,

los sueldos, beneficios, necesidades de capacitación y adiestramiento, entre otros. Finalmente, indica la estructura organizativa de la empresa, donde se reflejan las líneas de mando y la descripción de los procesos productivos (Franco & Montoya, 2012).

- **Aspectos fiscales y legales:** Este estudio define la organización jurídica del proyecto, los requisitos legales y el cálculo de los costos tributarios. Para esto, se deben analizar las leyes, normas, decretos, exenciones y beneficios que rigen durante el horizonte del proyecto. Por último, el cálculo de los costos tributarios, laborales y legales deben ser analizados detalladamente bajo los diferentes códigos que existen en el medio, como el Código de Comercio o el Tributario (Franco & Montoya, 2012).
- **Aspectos ambientales:** El estudio ambiental analiza los efectos que genera el proyecto sobre el medio ambiente. Se busca entonces prever, mitigar o controlar esos efectos nocivos que afectan las condiciones de vida de la población presente y futura, al deprestar los llamados bienes ambientales (Franco & Montoya, 2012).
- **Análisis y evaluación financiera:** En este estudio se organiza la información de carácter monetario, resultado de los estudios anteriores, con el objetivo de desarrollar una proyección financiera del flujo de caja en el horizonte de planificación del proyecto. Para esto se deben determinar rubros como: inversiones, costos, beneficios, gastos, depreciaciones, servicio a la deuda y capital de trabajo neto operativo. Al finalizar el proyecto, se debe incluir el valor de salvamento o desecho económico, que considera que el proyecto tendrá un valor equivalente a lo que será capaz de generar en el futuro (Franco & Montoya, 2012).

La proyección del flujo de caja permite evaluar la rentabilidad del proyecto a través de indicadores tales como: VPN, TIR, CAUE, IRVA, entre otros.

5.2.2 LA FASE DE INVERSIÓN O EJECUCIÓN

De acuerdo al resultado obtenido en el análisis de la viabilidad de proyecto y en caso de que este sea favorable y se tome la decisión de invertir, se inicia la fase de ejecución o montaje del proyecto. Dicha inversión puede ser financiada de varias formas, ya sea propias o externas.

La fase de inversión incluye todas aquellas actividades que se requieran para que el proyecto pueda iniciar. “Comprende las adecuaciones, compras e instalación de maquinaria y equipos; algunos ejemplos son: adquisición de terrenos, obras en construcción e instalación, contratación y capacitación del personal, adquisiciones tecnológicas, entre otras. Esta fase es primordial ya que es el primer paso para poner en marcha el proyecto” (Franco & Montoya, 2012).

5.2.3 LA FASE DE OPERACIÓN

Esta fase comienza cuando inician las operaciones y generan los beneficios previstos. Consiste en la ejecución de la producción, planes de venta, comercialización y distribución, de acuerdo a los objetivos planteados. Inicialmente el proyecto produce más gastos que ingresos, generando pérdidas, pero se espera recuperar la inversión, alcanzar el punto de equilibrio y generar utilidades en el mediano plazo. Durante esta fase hay dos etapas: la primera es la curva de aprendizaje, en la cual se aprende a operar las máquinas, se normalizan los procesos y se posicionan los productos o servicios en el mercado. La segunda etapa está relacionada con la estabilidad en la operación, que debe alcanzar importantes niveles de productividad, calidad y ventas (Franco & Montoya, 2012).

5.3. ZOPP

ZOPP es el acrónimo para la expresión alemana “Zielorientierte Projektplanung”, que significa Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. Es un conjunto de instrumentos y procedimientos de planificación en el proceso de gestionar el desarrollo de un proyecto durante todo su ciclo vital (Fernandez J. M., s.f.).

La metodología ZOPP comprende 5 fases, las cuales se detallan a continuación:

5.3.1 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

El propósito de este primer paso es conocer todos los grupos, personas, organizaciones e instituciones que pueden estar involucradas en el proyecto, ya sea como participantes, beneficiarios o simplemente afectados por él. Para esto es importante tener en cuenta los intereses y expectativas de personas y grupos que puedan ser relevantes para el proyecto.

Según lo expuesto por José Manuel Fernández, en el documento “Planificación de proyectos orientados a objetivos”, el procedimiento para elaborar el análisis de la participación puede sintetizarse del siguiente modo:

- Registrar todos los grupos importantes, personas, e instituciones relacionadas con el proyecto y señalar las influencias externas e internas de todas las partes involucradas.
- Formar categorías de los mismos: beneficiarios, agentes etc.
- Caracterizarlos y analizarlos.
- Identificar las consecuencias que ello implica para el desenvolvimiento del proyecto. Por ejemplo, las posibles reacciones de los distintos grupos.

5.3.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Para realizar un adecuado análisis del problema se deben cumplir los siguientes dos pasos:

5.3.2.1 Identificación de problema central. El equipo debe poner sobre la mesa los intereses y puntos de vista que tendrán preferencia al analizar los problemas, esto con el fin de formular el problema central. Para definir claramente los objetivos de un proyecto se deben analizar previamente las causas y los efectos de los problemas a resolver.

Según José Manuel Fernández, autor del documento “Planificación de proyectos orientados a objetivos”, el procedimiento para la identificación del problema central es el siguiente:

- Cada miembro del equipo de planificación señala el problema que considere central. Para ello es necesario tener en cuenta que los problemas se expresan como estados negativos y que el problema central debe describir en forma apropiada la esencia de la situación.
- Se hace una breve consideración sobre cada problema central propuesto. En la conversación subsiguiente se trata de llegar a un acuerdo sobre el problema concreto que ha de considerarse central.

5.3.2.2 Análisis de las causas y efectos del problema central. En esta fase se utilizan una serie de técnicas para analizar la situación, en relación a un problema, identificar los problemas principales de este contexto, definir el problema central en la situación y visualizar las relaciones de causa a efecto en el árbol de problemas (*Fernandez J. M., s.f.*).

Una vez identificados los problemas principales, y formulado en pocas palabras el problema central, se procede del siguiente modo:

- Las causas esenciales y directas del problema central se colocan de modo paralelo, debajo del problema central.
- Los efectos principales y directos del problema central se colocan paralelamente encima del problema central.
- Las causas y los efectos se presentan siguiendo el mismo principio; de este modo se establecen varios niveles causales y ramificaciones.
- El análisis de problemas puede darse por concluido cuando el equipo de planificación llega al convencimiento de que ha utilizado la información esencial. Para ello es necesario revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad

5.3.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

En este paso se describe la situación futura que se pretende alcanzar mediante la solución del problema y se identifican las posibles alternativas para el proyecto. La técnica empleada consiste en la transformación del árbol de problemas en un árbol de objetivos.

Se formulan todos los problemas de arriba hacia abajo convirtiéndolos en objetivos:

1. Los problemas formulados como una situación negativa se reformulan como una situación positiva en el futuro.
2. El problema central se transforma en un objetivo como los demás.
3. Transformar las relaciones causa - efecto en relaciones medios - fines.
4. Identificar posibles alternativas para el proyecto.

5.3.4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

En esta fase se emplean un conjunto de técnicas para identificar posibles alternativas que permitan darle solución a los problemas planteados en la fase “análisis de problemas”.

Estas alternativas pueden llegar a convertirse en estrategias potenciales para el proyecto.

El procedimiento a seguir para el análisis de alternativas, puede resumirse del siguiente modo:

- Se identifican en el árbol de objetivos las ramas medios-fines que guardan relación entre sí, estas pasan a constituir las soluciones alternativas.
- Las diferentes alternativas son designadas con números o expresiones descriptivas.
- Se evalúan y seleccionan las alternativas de acuerdo con criterios de eficacia y realismo: recursos disponibles, probabilidad de alcanzar los objetivos, factibilidad política, relación costo/beneficio, riesgos sociales, horizonte del proyecto, etc.

Para la selección de alternativas puede acudir a alguna de las siguientes técnicas:

- Análisis beneficio-costos de alternativas preparadas en el marco de informes de evaluación y estudios de factibilidad.
- Pasos analíticos adicionales, por ejemplo, análisis de grupos interesados y grupos beneficiarios.
- Discusión de grupo y decisiones de la gestión.

5.3.5 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

5.3.5.1 Elaboración integral del proyecto. Los objetivos del proyecto se derivan de la revisión de alternativas. En conjunto, los participantes de la planeación establecen qué medios son necesarios para lograr el fin y cómo puede este ser revisado después. Estas consideraciones son combinadas para formar una Matriz de Planeación del Proyecto (MPP), en una hoja simple, que proporciona la siguiente información:

Tabla 2. Matriz de planificación de proyectos.

Objetivo superior	¿Porqué?	se propone lograr el propósito del proyecto
Objetivo del proyecto	¿Qué?	se pretende realizar del proyecto
Resultados/productos	¿Qué?	se pretende alcanzar del proyecto
Actividades	¿Cómo?	se pretenden lograr los resultados del proyecto
Supuestos	¿Qué?	Factores externos son importantes para el logro de los objetivos
Indicadores de verificación	¿Cómo?	puede ser medido el logro de los objetivos
Fuentes de verificación	¿Dónde?	es posible encontrar los datos necesarios para evaluar el proyecto
Especificaciones de recursos y costos	¿Cuál?	es el costo del proyecto

Fuente: Planeación de proyectos orientada a objetivos. Método ZOPP. (Subdirección General de Programación, 2000, pág. 22).

La matriz de planeación del proyecto muestra qué actividades del proyecto pretenden producir qué resultados/productos y qué objetivo del proyecto debe ser alcanzado de esta manera. También indica cómo el objetivo del proyecto es relevante a un objetivo superior en el campo de política de desarrollo. Sin embargo, las actividades y los resultados/productos del proyecto no son suficientes por sí mismos para alcanzar el objetivo del proyecto y el objetivo superior (Fernandez J. M., s.f.).

Tabla 3. Matriz de planificación de proyectos.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo superior Contribuciones esperadas a nivel global	Permiten establecer en qué medida han sido alcanzados los objetivos y resultados, ellos nos muestran: - La cantidad - La calidad - El tiempo - La región	Son las fuentes de información donde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador como prueba de haber alcanzado los objetivos y resultados	Factores externos al control del proyecto, pero que son necesarios para el éxito del proyecto
Objetivo del Proyecto Consecuencias de logro del proyecto			
Resultados/Productos Producto o servicio que genera el proyecto			
Actividades Acciones concretas	PRESUPUESTO		

Fuente: Planeación de proyectos orientada a objetivos. Método ZOPP. (Subdirección General de Programación, 2000, pág. 23).

5.5. JICA

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), por sus siglas en inglés, es la agencia ejecutora de la AOD⁷ japonés. Esta agencia tiene como visión *El Desarrollo inclusivo y Dinámico*, por esta razón apoya a los países en vía de desarrollo en la resolución de sus problemas, utilizando un conjunto de herramientas conformado por los diferentes métodos de asistencia y un enfoque creado en función de la región, el país y la problemática a los que se destinan. La agencia realiza con agilidad la formulación y la ejecución de proyectos por medio de la realización de estudios preparatorios para investigar el contenido de la asistencia en los lugares en que se realizarán los proyectos, antes de recibir solicitudes de asistencia de los países con los que cooperará.

⁷ AOD: Ayuda Oficial para el Desarrollo. Son todos los desembolsos netos de créditos y donaciones realizados según los criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esto es, en condiciones financieras favorables y que tengan como objetivo primordial el desarrollo económico y social del país receptor.

Desde su incorporación al Plan Colombo⁸ en 1954, Japón ha estado proporcionando asistencia financiera y técnica a países en vía de desarrollo en proyectos de mejoras de infraestructura, planificación del desarrollo e innovación en distintas áreas, tales como electricidad y energía, incluida la regeneración de energía; transporte e infraestructura vial, como subterráneos y aeropuertos; suministro de agua y residuos cloacales; agricultura e irrigación, con el propósito de contribuir a la paz y al desarrollo de la comunidad internacional, y de esta manera colaborar con la seguridad, estabilidad y prosperidad del Japón.

JICA, es la agencia de asistencia bilateral más grande del mundo, trabaja en más de 150 países y regiones y tiene aproximadamente 100 oficinas en el extranjero.

La metodología JICA consta de 5 pasos:

5.5.1 PREDIAGNÓSTICO

En este primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa, que consiste básicamente en la recolección de información general en el interior de la misma, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigramas, información financiera, registro de ventas anual, entre otros. Se establecen las áreas de la empresa que requieren diagnóstico y asesoría, así como un análisis FODA estimado, todo esto con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería-UNAM, s.f.).

Como complemento de este primer paso, se realiza un pre-análisis de los factores externos a la organización que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Estos factores son los económicos, que pueden ser las tasas de interés de los bancos, nuevas políticas económicas establecidas por el Estado, inflación, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, entre otras. También se encuentran los factores de ubicación del negocio, de los clientes y de los competidores, estos factores son los de infraestructura.

⁸ El Plan Colombo es una organización internacional establecida en 1950 para apoyar el desarrollo económico y social de los países de Asia Meridional, el Sudeste Asiático y la región del Pacífico. Su sede central se encuentra en Colombo, Sri Lanka.

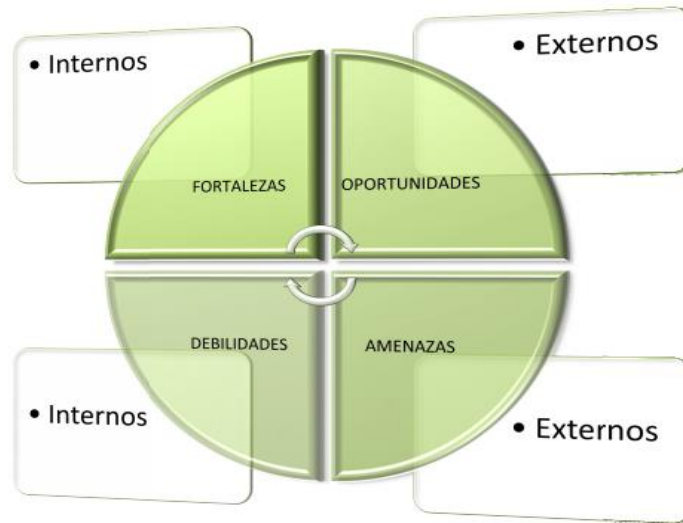
Además de estos, es importante conocer todo aquello que influye en una determinada ubicación de la empresa, como lo es el mercado de consumo, el terreno y mercado de establecimiento (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

Por otro lado, hoy en día la tecnología es un aspecto muy importante en el desarrollo y funcionamiento de las empresas. Por lo tanto, es primordial estar al tanto de las nuevas herramientas tecnológicas que pueden o no introducirse en el negocio. Es irrefutable el hecho de que el factor humano es la parte esencial de una empresa, por más automatizada que esté, sin este factor sería muy difícil el correcto funcionamiento de una empresa. En general, se deben tomar en cuenta los factores antes mencionados, además de los factores naturales, sociales y culturales (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

5.5.2 EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA POR SECTOR

Esta etapa del método JICA tiene como objetivo detectar las áreas dentro de la empresa susceptibles a mejora. Para el desarrollo de este segundo paso se debe profundizar en la información obtenida en el primer paso del método, esto se hace a través de entrevistas realizadas a los jefes o responsables de las áreas de interés. Posteriormente se realiza un análisis FODA. La integración del empresario en dicho análisis es fundamental. El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con los factores externos e internos que pueden ser o no perjudiciales para la empresa. Tiene diversas aplicaciones, y puede ser aplicado en las diversas áreas que conforman la empresa. Muchas de las conclusiones obtenidas por el análisis FODA pueden ser fundamentales para la toma de decisiones de alto impacto y bajo costo (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

Gráfica 5. Análisis FODA



Fuente: (Repositorio digital de la facultad de ingeniería UNAM, s.f.).

5.5.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y VENTAJAS

El tercer paso de la metodología JICA tiene como objetivo priorizar las soluciones a través de la evaluación detallada de solo dos áreas débiles de la empresa. La razón de seleccionar dos áreas de la empresa es la importancia que representa la resolución de estas dos áreas, debido a su alto grado de susceptibilidad para la mejora. En el punto anterior la evaluación es general. En esta etapa se realiza nuevamente la evaluación de las dos áreas seleccionadas de una forma más detallada. (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

Una vez localizados los puntos críticos de las áreas débiles, se elabora un análisis FODA de las mismas, con el fin de corroborar datos obtenidos de la evaluación detallada en cinco niveles y priorizar la atención a las áreas. Es primordial que se haga un análisis de los elementos cualitativos, donde el consultor puede hacerse de la herramienta del análisis cualitativo que más le convenga. Una vez realizado esto, se procede al análisis causa-raíz, donde nuevamente el consultor hace uso de herramientas como los cinco por qué, diagrama Ishikawa, diagrama de Pareto, etc., para determinar, de la mejor manera posible, las estrategias de mejora (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

5.5.4 ELABORACIÓN DEL PLAN DE ASESORÍA Y MEJORA

En el paso anterior del método JICA se terminó el diagnóstico de la empresa, por lo tanto, para este nivel se tienen perfectamente ubicadas las áreas con mayor oportunidad de mejora. Se procede a elaborar el plan de asesoría y mejora que está enfocado a las áreas prioritarias (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

La mejora consiste en ciertas actividades que mejoran el desarrollo y funcionalidad de una empresa, que sin la participación de las personas que la integran, no se lograría de la manera más óptima. Para que las empresas puedan responder a los grandes cambios que se presentan a nivel nacional e internacional, es necesario realizar cambios internos, es decir, cambios al interior de la empresa que no son solo cambios culturales, sino que permitan concebir de una forma diferente el entorno y provoquen el impacto deseado del plan de mejora. Por ello es necesario que el consultor establezca en la empresa la cultura de mejora. “Entre un cambio y otro, se deberán continuar las actividades para la mejora. Una mejora mayor se constituye acumulando constantemente mejoras pequeñas” (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

El plan de mejora va dirigido a las áreas con menor puntuación obtenida, pero lo más importante es que el plan no debe de perder los objetivos de la empresa. En los diagramas de abajo se presentan algunas herramientas de análisis que son prácticas para la elaboración del plan de mejora (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

5.5.5 ELABORACIÓN DEL REPORTE Y PRESENTACIÓN A LA EMPRESA

Como último paso del método JICA, se debe presentar a la empresa el reporte de mejora que especifica los problemas encontrados y las acciones claras y concisas que permitirán la mejora. Es importante decir que no se deben indicar problemas de toda índole, es decir, solo se deben especificar los problemas concretos encontrados en las áreas con mayor susceptibilidad de mejora, ya que si se presentan en el reporte problemas de toda índole, la empresa tiene como efecto hacer uso de toda clase de recomendaciones, lo que originaría una confusión (Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM, s.f.).

De acuerdo al documento publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, Cuando se elabora el reporte, se deben considerar algunos puntos que son importantes:

- Hacer comprender a la empresa sobre el resultado del Diagnóstico Integral y promover las actividades para la mejora.
- Hacer recomendaciones reales y concretas que sirvan en las actividades para la mejora que va a realizar la empresa.
- Realizar la presentación de manera que la empresa comprenda fácilmente las recomendaciones. En caso necesario, utilizar dibujos, fotos o diagramas para su explicación.

Las metodologías de preparación de proyectos Marco Lógico, ZOPP y JICA presentan similitudes entre sí, ya que las tres están enfocadas en analizar la situación actual de la empresa, es decir, realizan un prediagnóstico mediante la recolección de información general de esta. Posteriormente identifican las áreas susceptibles a mejoras, a través de un análisis más detallado y enfocan el estudio en aquellas que presenten prioridad. Una vez realizado este análisis, proceden a identificar los problemas, las causas y sus efectos, para finalmente presentar alternativas de solución.

A diferencia de estas tres metodologías, la ONUDI, enfoca la preparación de proyectos en 3 fases: preinversión, inversión o ejecución y operación. Estas fases suministran la información necesaria para construir los flujos de caja proyectados, analizar la evolución de la rentabilidad y apoyar la toma de decisiones.

De acuerdo al tipo de proyecto que se va implementar, es recomendable aplicar alguna de las metodologías de preparación de proyectos, ya que, de acuerdo al análisis anterior, la metodología ONUDI está enfocada en proyectos financieros, mientras que las metodologías JICA, ZOPP y Marco Lógico son orientadas a preparar proyectos de mejoras empresariales.

En el siguiente capítulo se describen los tipos de proyectos más comunes.

6. TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS

Según el artículo publicado por Online “Business School”, cuando se habla de proyecto siempre es necesario especificar algo más que permita encuadrar el área o sector donde sus competencias se desarrollarán. Existen diversos tipos de proyectos, pero los más comunes son, según:

6.1 EL GRADO DE DIFICULTAD

- **Proyectos simples:** aquellos cuyas tareas no tienen demasiada complejidad y que se pueden realizar en un tiempo relativamente corto.
- **Proyectos complejos:** son los que demandan mayor planificación o cuyas tareas son numerosas y requieren de una organización distinta a la de un proyecto simple.

6.2 LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL

- **Proyectos públicos:** se financian en su totalidad con fondos públicos o que provengan de instituciones gubernamentales.
- **Proyectos privados:** sus aportes provienen exclusivamente de la iniciativa privada o de empresas con capital particular.
- **Proyectos mixtos:** combinan las dos formas de financiación: la pública o de entidades estatales y la privada.

6.3 EL GRADO DE EXPERIMENTACIÓN

- **Proyectos experimentales:** son los que exploran áreas o campos en los que hasta el momento nadie ha realizado aportes o cuya consecución supone una apuesta por algo inédito o novedoso.
- **Proyectos normalizados:** tienen una serie de normas o parámetros que van marcando las fases de ejecución y monitorización.

6.4 EL SECTOR

- **Proyectos de construcción:** suponen la puesta en marcha de una obra de tipo civil o arquitectónico. Por ejemplo, cuando se construyen edificios, puentes, vías ferroviarias, presas, carreteras, entre otros.
- **Proyectos de energía:** se basan en el aprovechamiento y el uso de la energía o en el hallazgo de nuevas formas de producirla.
- **Proyectos de minería:** consisten en la extracción de minerales, productos o materias primas que se hallan en la naturaleza.
- **Proyectos de transformación:** se ejecutan en un escenario con el objetivo de generar una transformación de sus condiciones y características.
- **Proyectos de medioambiente:** van orientados al fomento de prácticas para el cuidado y la preservación de los recursos naturales y el equilibrio del planeta. Por ejemplo, iniciativas de reciclaje o de conservación de bosques.
- **Proyectos industriales:** aquellos que pretendan impulsar la industria en cualquiera de sus sectores, a través de la elaboración de un producto o servicio.
- **Proyectos de servicios:** a diferencia de los proyectos de productos, en este caso se trata de proporcionar bienes inmateriales a un tercero.
- **Proyectos de banca o finanzas:** se orientan a la gestión en el campo de la banca o a las inversiones de capital. Por ejemplo, cuando una empresa compra las acciones en busca de un aumento de sus beneficios.

6.5 EL ÁMBITO

- **Proyectos de ingeniería:** son aquellos dirigidos al diseño y elaboración de herramientas técnicas y tecnológicas, maquinaria de uso industrial, y otra serie de elementos, en función de la especialidad.
- **Proyectos económicos:** se enfocan en temas monetarios o en actividades que reporten alguna oportunidad de negocio para las empresas.

- **Proyectos fiscales:** son aquellos que se relacionan con temas como las leyes, los procedimientos y reglamentos propios de la Hacienda pública. Son propios del sector público y de entidades con facultades regulatorias.
- **Proyectos legales:** apuntan a la redacción y puesta en marcha de leyes en un determinado contexto, país, región o localidad.
- **Proyectos médicos:** están orientados al refuerzo de la salud y la sanidad y a la atención de pacientes en un lugar específico. Muchas ONG realizan proyectos de este tipo en países con necesidades de cobertura médica.
- **Proyectos matemáticos:** impulsa las ideas para la publicación de teoremas académicos en este campo o que puedan tener una aplicación en la realidad.
- **Proyectos artísticos:** buscan el impulso de iniciativas relacionadas con las artes plásticas, la arquitectura, el cine, la literatura, la escultura, etc.
- **Proyectos literarios:** se especializan en la producción, redacción, revisión y publicación de una obra expresada en lengua escrita.
- **Proyectos tecnológicos:** llevan a cabo iniciativas que tienen como principal objeto la producción de un bien tecnológico que suponga una mejora en áreas o regiones específicas. El acceso a internet en países con escaso desarrollo es un buen ejemplo de este tipo de proyectos.
- **Proyectos informáticos:** se relacionan con la instalación y puesta en marcha de sistemas informáticos con determinados fines. Las empresas requieren cada cierto tiempo una actualización de dichos sistemas.

6.6 SU ORIENTACIÓN

- **Proyectos productivos:** son proyectos orientados a promover la producción de bienes, servicios o productos con un determinado objetivo.
- **Proyectos educativos:** se focalizan en el área de la educación, cualquiera que sea el nivel de enseñanza. En España, por ejemplo, uno de los proyectos que se desarrollan en este momento es la implementación de escuelas bilingües en varias comunidades autónomas.

- **Proyectos sociales:** apuntan a la mejora de la calidad de vida de una región, país o localidad. Las personas son sus principales beneficiarios.
- **Proyectos comunitarios:** son similares a los proyectos sociales, con la única diferencia de que las personas beneficiadas tienen un papel activo durante la ejecución de las labores previstas.
- **Proyectos de investigación:** todo aquel que disponga de medios a grupos de trabajo focalizados en la indagación y análisis de áreas o campos específicos.

6.7 SU ÁREA DE INFLUENCIA

- **Proyectos supranacionales:** se implementan en grandes regiones, que por lo general superan las fronteras nacionales y continentales. Un claro ejemplo son las iniciativas que surgen al interior de la Unión Europea.
- **Proyectos internacionales:** en este caso, son proyectos que comparten dos o más países, como por ejemplo cualquier iniciativa bilateral.
- **Proyectos locales:** su alcance se limita a ciertas comunidades, localidades, pueblos o comarcas. La acción es mucho más específica.
- **Proyectos nacionales:** se implementan a lo largo y ancho de un territorio o país. Son propios de sistemas de gobierno centralistas, en los que se marcan unas directrices desde la administración y el resto de territorios las adoptan.
- **Proyectos regionales:** su nivel de incidencia es mayor que la de un proyecto local, pero a la vez menor que la de uno nacional. En España, las diputaciones provinciales promueven iniciativas de este tipo.

Para implementar alguno de los proyectos anteriormente mencionados, las empresas deben contar con los recursos propios necesarios, o en caso de no ser suficientes, deben analizar la posibilidad de recurrir a fuentes de financiación externas ofrecidas en el mercado nacional o incluso en el mercado internacional. Existen diversas alternativas de apalancamiento financiero, algunas de ellas son descritas en el siguiente capítulo.

7. ALTERNATIVAS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO.

Uno de los obstáculos que se presenta a la hora de emprender un proyecto, es la determinación del método de financiación adecuado al tipo de proyecto, ya que algunas de las alternativas de apalancamiento son de difícil acceso y en ocasiones resultan costosas.

Cuando se decide recurrir a una fuente de financiación externa, es importante considerar distintos factores, tales como:

- Monto y plazo requerido
- Flujos de pagos
- Mercados a los cuales puede acceder
- Nivel de riesgo crediticio de la empresa
- Costos transaccionales asociados a cada alternativa
- Existencia de fuentes de financiación específicos para el sector en el cual participa
- Proyección de la industria en la cual participa
- Capacidad de pago

A continuación, se describen alguno de los métodos de apalancamiento financiero:

7.1 FINANCIACIÓN INTERNA

La financiación propia o interna resulta de los recursos propios generados por la operación normal de la empresa, que no serán repartidos y que pueden ser destinados para la implementación de nuevos proyectos.

Ventajas de la financiación interna

- Uno de los principales beneficios de la financiación propia es la autonomía, la no injerencia de opiniones externas a la empresa que puedan interferir en el proceso de toma de decisiones (Emprende pyme.com, s.f.).
- Exige menos trámites legales, por lo que suele ser más inmediata. Y, además es más barata, puesto que no se necesita pagar intereses. Igualmente, no necesita avales ni

garantías y también evita riesgos empresariales por falta de solvencia (Emprende pyme.com, s.f.).

- Recurrir a este tipo de financiación suele ser sinónimo de independencia y solvencia financiera y genera una subida en el valor contable de las acciones, lo que puede motivar a nuevos accionistas a invertir en las acciones de la empresa (Emprende pyme.com, s.f.).

Desventajas de la financiación interna

- Afectan a los accionistas, que dejan de percibir dividendos, como a la propia empresa. En este sentido, destaca el riesgo de llevar a cabo inversiones poco rentables, porque al tratarse de una cuestión interna, todo se examina con menor exhaustividad (Emprende pyme.com, s.f.).
- Existe un riesgo que apunta a la pérdida de valor de las acciones, al recurrir a una excesiva autofinanciación el reparto de dividendos se ve afectado, haciendo que disminuya la rentabilidad de las acciones y, por tanto, su valor en Bolsa (Emprende pyme.com, s.f.).
- Otra dificultad que podría afectar a la compañía es que la empresa se quede sin recursos propios para poder afrontar sus necesidades diarias a corto plazo (Emprende pyme.com, s.f.).
- Otro de los problemas de la financiación propia es el costo de oportunidad implícito que conlleva, ya que siempre se podría haber realizado otra acción con ese dinero. Además, la falta de opinión de un agente externo que estudie y valore si la utilización de ese capital puede ser rentable o no (Emprende pyme.com, s.f.).

7.2 FINANCIACIÓN 3F`S: FRIENDS, FAMILY AND FOOLS

Las siglas FFF corresponden a Family, Friends and Fools, es decir, a familiares, amigos y personas cercanas al emprendedor. Son, en muchas ocasiones, el primer recurso del pequeño emprendedor que quiere abrirse camino. En inglés, fools hace referencia a “tontos

o locos” pero, si la idea es buena, no tiene por qué suponer para el prestatario un salto al vacío a fondo perdido (Emprende pyme.net, s.f.).

Sin la financiación FFF, en la fase más temprana en la que se desarrolla el plan de negocio, muchos proyectos nunca verían la luz, pues esta primera aportación de fondos permite al emprendedor invertir en recursos que necesitará en fases posteriores del proyecto y que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso (Emprende pyme.net, s.f.).

Ventajas de la financiación FFF

- No existen plazos ni intereses de devolución. Los más allegados al emprendedor no buscan un beneficio económico con su aportación, por lo que no solicitarán intereses ni plazos rígidos para la devolución del dinero (Emprende pyme.net, s.f.).
- Son fáciles de convencer. El emprendedor no necesitará, en principio, mucho esfuerzo para convencer a familiares y amigos de invertir en su proyecto. El vínculo emocional ayuda (Emprende pyme.net, s.f.).
- El emprendedor conserva toda la independencia para desarrollarlo a su gusto (al menos, hasta que busque nueva ayuda financiera o apoyo logístico (Emprende pyme.net, s.f.).

Desventajas de la financiación FFF

- El dinero rompe amistades. Es un hecho comprobado que muchas amistades, e incluso familias, se han roto por desavenencias económicas. Si el emprendedor no cumple con las obligaciones contraídas con familiares y amigos en el plazo estipulado, pueden empezar a surgir los primeros roces. En este caso, es mejor que el emprendedor, al pedir el dinero, funcione con perspectivas realistas y no prometa devoluciones del préstamo en plazos imposibles (Emprende pyme.net, s.f.).
- Las cantidades a prestar suelen ser pequeñas. Con esta forma de financiación, no es habitual poder pedir grandes sumas de dinero. Al emprendedor puede que le resulte más fácil que le presten familiares y amigos, pero será por una cuantía menor que si hubiera recurrido a entidades especializadas profesionales (Emprende pyme.net, s.f.).

- Malas decisiones empresariales. Los fools pueden ser impulsivos y fáciles de convencer para invertir en tu negocio, pero por esa misma razón, también pueden creerse con derecho a tomar decisiones en el mismo. Al no ser expertos, pueden convertirse en un obstáculo que interfiera en el global del proyecto (Emprende pyme.net, s.f.).

7.3 BUSINESS ANGEL

Se trata de un particular (ya sea persona física o jurídica) que aporta dinero, experiencia, contactos, o una combinación de todos ellos a emprendedores con nuevas iniciativas empresariales, con nuevas ideas y proyectos que despiertan el interés de este inversor. Obviamente, el Business Angel invierte en proyectos que le resultan atractivos y que tienen un gran potencial de aportarle, en un medio plazo, una ganancia (Emprende pyme.com, s.f.).

Ventajas de la financiación FFF

- Uno de los principales aportes que realiza este inversor es, sin lugar a dudas, la financiación, para facilitar el desarrollo del proyecto (Emprende pyme.com, s.f.).
- Muchos de estos Business Angels son grandes empresarios, líderes en sus sectores de actividad, que cuentan con un alto prestigio, lo cual, de manera indirecta, favorece enormemente a tu proyecto, aportándole credibilidad y solidez (Emprende pyme.com, s.f.).
- El Business Angel no solo aporta financiación y apoyo económico a tu proyecto; también te enriquecerá con su experiencia y amplios conocimientos (Emprende pyme.com, s.f.).

Debemos destacar que un Business Angel puede aportar capital en cualquier etapa del desarrollo de una empresa, aunque han tenido un papel fundamental e indiscutible en lo que se refiere a la creación de innovadoras startups⁹, dando gran apoyo y plena confianza a

⁹ Startup es una empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales.

emprendedores en las fases iniciales del ciclo de vida de sus negocios (Emprende pyme.com, s.f.).

El número de Redes de Inversores Angel ha crecido significativamente en los últimos años. En Europa la creación en el año 1999 de EBAN European Business Angels Network, supuso un hito para el desarrollo de la figura del Inversor Angel en el continente y para la creación de Redes de Business Angels (Business Angels, s.f.).

Los business angels (inversores ángel) juegan un papel cada vez más importante en la financiación de nuevas empresas (startups) en las fases iniciales de su crecimiento. Empresas tan conocidas como Google, Apple, Ford o FaceBook, que recientemente salió a bolsa con una valoración de 100.000 millones de USD, contaron en sus inicios con el apoyo de uno o varios business angels. En España, la empresa BuyVip, adquirida por Amazon en el año 2010, también contó con el apoyo de inversores ángel en sus fases iniciales de crecimiento (Fernandez L. , 2012).

Estadística de Proyectos presentados a Business Angels de InnoBAN: junio 2018

InnoBAN es una Red de Business Angels que tiene como objetivo impulsar el crecimiento económico sostenible y el empleo, propiciando el encuentro entre inversores ángel y emprendedores. InnoBAN opera en toda España y tiene sedes en Madrid, Cataluña, Illes Balears, Galicia, La Rioja, Extremadura, Valencia y Andalucía (Business Angels, 2018).

En el mes de junio de 2018 fueron seleccionados para presentar a los Business Angels de InnoBAN, un total de 19 proyectos innovadores en fases iniciales y con alto potencial de crecimiento. Los sectores de actividad predominantes de los proyectos presentados por los emprendedores fueron internet/servicios web, seguidos por servicios de asistencia sanitaria, moda, educación y software (Business Angels, 2018).

En cuanto a la búsqueda de fondos, cabe destacar que más de la mitad de los emprendedores buscaban cantidades comprendidas entre 100.000€ y 250.000€ (Business Angels, 2018).

Gráfica 6. Sector actividad de los proyectos



Fuente: (Business Angels InnoBAN. 2018).

7.4 CAPITAL RIESGO

El capital riesgo es una forma de financiación de empresas, alternativa a las tradicionales, por medio del cual, sociedades de capital riesgo¹⁰ invierten en proyectos de negocio con expectativas de un gran crecimiento, en un periodo de tiempo relativamente corto (Emprende pyme.com, s.f.).

Este tipo de fuente de financiación es apta para pequeñas empresas que no cotizan en bolsa de valores y que no pueden obtener los recursos necesarios para emprender los proyectos en los mercados públicos de acciones o mediante las alternativas tradicionales.

En esta alternativa de financiación, a diferencia de los métodos tradicionales, en los que los prestamistas ven reflejada la ganancia en la tasa de interés que cobran a los prestatarios, la sociedad de capital riesgo pasa a formar parte del accionariado de la empresa, esto es, pasa a ser un socio en todos los sentidos, lo cual le otorga el derecho a participar en la toma de

¹⁰ Las Sociedades de Capital-Riesgo (SCR) son sociedades anónimas cuyo objeto social principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas, no financieras, cuyos valores no coticen en el primer mercado de las Bolsas de Valores. Las Sociedades de Capital-Riesgo podrán facilitar préstamos participativos, así como otras formas de financiación

decisiones relacionadas con el plan estratégico, así como también podrá colaborar en el asesoramiento de la gestión de la empresa. Igualmente, se beneficiará de las ganancias que esta genere, lo cual es su principal incentivo para realizar dicha inversión.

Una de las ventajas para quienes implementan esta alternativa de financiación, es la experiencia que se adquiere, los contactos y el asesoramiento estratégico que realizan.

El capital riesgo se asemeja a la fuente de financiación conocida como Business Angels, aunque cuenta con características propias que las diferencia:

- Se trata de una actividad regulada por ley y bajo supervisión de organismos como el MAB¹¹ y la CNMV¹² (Emprende pyme.com, s.f.).
- En general, está orientada a proyectos de pequeñas y medianas empresas, con un modelo de negocio innovador, y la mayoría de las veces apoyados en una base tecnológica (Emprende pyme.com, s.f.).
- El plan de negocio y el equipo emprendedor es lo que tiene más peso a la hora de aprobar la financiación de un proyecto, es por ello que su exigencia en el cumplimiento del plan de negocio también será mayor (Emprende pyme.com, s.f.).
- La temporalidad: buscan un beneficio alto en el medio plazo (5-7 años)
- Asumen un riesgo superior que las entidades tradicionales. Su capital y beneficios dependerán de la evolución de negocio, sobre la cual puede haber mayor o menor incertidumbre (Emprende pyme.com, s.f.).
- La financiación se otorga a cambio de una participación en la empresa.

¹¹ El Mercado Alternativo Bursátil (MAB) es un mercado organizado autorizado por el Gobierno español y supervisado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que ofrece un sistema de contratación, liquidación, compensación y registro de operaciones que se efectúen sobre Acciones y otros valores de Instituciones de Inversión Colectiva, valores e instrumentos emitidos o referidos a entidades de reducida capitalización, otros valores e instrumentos que por sus especiales características, se acogen a un régimen singularizado.

¹² La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es el organismo encargado de la supervisión e inspección de los mercados de valores españoles y de la actividad de cuantos intervienen en los mismos. El objetivo de la CNMV es velar por la transparencia de los mercados de valores españoles y la correcta formación de precios, así como la protección de los inversores.

- Si el negocio está dentro de su campo de interés, la facilidad para acceder a este tipo de financiación será superior que por la vía de la financiación tradicional (Emprende pyme.com, s.f.).
- Las sociedades de capital riesgo obtendrán su beneficio por la venta de su participación a los restantes socios o a terceros, y en algunos casos con la venta total de la empresa (Emprende pyme.com, s.f.).

Tipos de capital riesgo

- **Capital semilla:** Busca financiar proyectos que se encuentren en su fase inicial (equivalente al término ‘venture capital’ en inglés)
- **Capital expansión:** Busca financiar proyecto en fase de crecimiento y desarrollo (en inglés ‘private equity’)

Etapas de un capital de riesgo

- **Recaudo de fondos:** La sociedad de capital de riesgo busca posibles inversionistas que aporten sus fondos para para financiar proyectos. Esta etapa dura entre 6 meses y 1 año.
- **Búsqueda de inversiones:** Una vez se cuenten con los fondos por parte de los inversionistas, se realiza una búsqueda de las posibles oportunidades de inversión. Esta etapa puede durar hasta 5 años.
- **Compromiso de inversión:** Se determina en qué proyectos o compañías se realizará la inversión y qué cuantía de los fondos serán destinados a cada uno de ellos. Esta etapa puede durar entre 3 y 5 años.
- **Gestión de inversiones:** En esta etapa la sociedad de capital de riesgo empieza a gestionar la cartera de empresas y a brindarles conocimientos y experiencia de negocios. Es en esta etapa cuando la inversión empieza a dar beneficios y es cuando se comienza a realizar un plan de salida.

- **Liquidación de fondos:** Una vez se cierra el fondo, los beneficios son distribuidos entre los inversionistas y las sociedades de capital de riesgo.

7.5 PRESTAMO BANCARIO

Es una alternativa de financiación en la que una entidad financiera pone a disposición del cliente, después de realizar estudios de viabilidad, capacidad de pago y endeudamiento, una cantidad de dinero determinada. Para finalizar esta operación el prestatario debe firmar un contrato, con el cual adquiere la obligación de devolver el dinero prestado en un tiempo establecido. Adicionalmente, el contrato debe contener las condiciones pactadas entre la entidad financiera y el cliente, tales como, la tasa de interés y el plazo.

El tipo de interés es el precio que cobrará la entidad bancaria por conceder la operación. A la hora de solicitar un préstamo se debe prestar especial atención, no solo al tipo de interés sino al TAE, el cual es un cálculo que incluye el tipo de interés nominal junto con todas aquellas comisiones que se vayan a aplicar al préstamo (NoviCap, s.f.).

Análisis sectorial del crédito

Según el reporte de “la situación del crédito en Colombia” publicado por el Banco de la República con información a junio de 2018, con respecto al acceso a nuevos créditos según sector económico, los bancos indican, que tanto el de servicios como el de industria son los segmentos que tienen mayores facilidades. Este último es señalado por las CFC¹³ como el de mayor acceso, mientras que las cooperativas señalan al sector de comunicaciones. Otros sectores importantes que fueron mencionados por las entidades fueron comercio y personas naturales.

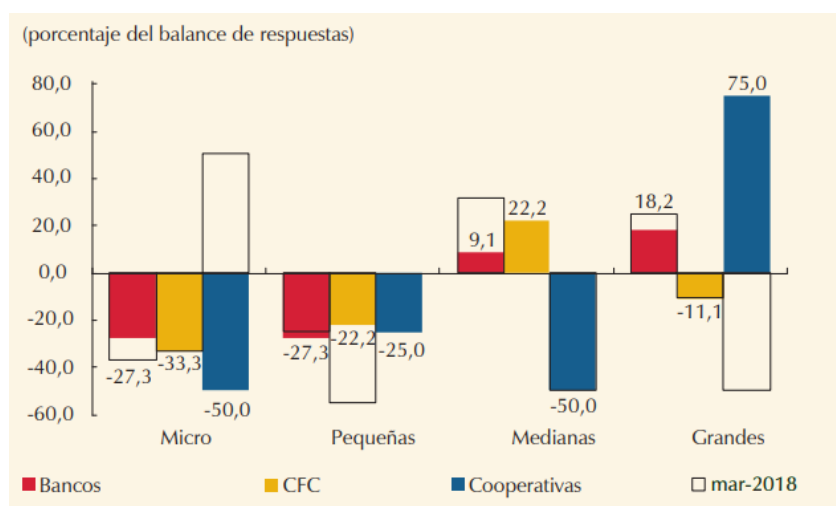
Frente a la rentabilidad que generan los diferentes sectores económicos, todos los tipos de entidad identificaron a las personas naturales como el segmento más rentable. En contraste, los sectores: agropecuario, minero y de construcción continúan siendo los que ofrecen menor rentabilidad, según los encuestados. En cuanto a los sectores que presentan mayores

¹³ Compañías de Financiamiento Comercial.

problemas de información para identificar buenos clientes, las entidades señalaron al agropecuario, el minero y el de comercio.

En el segundo trimestre de 2018 los tres tipos de entidades indicaron que las micro y pequeñas empresas tienen un bajo acceso al crédito. En particular, tanto las CFC como las cooperativas señalaron a las microempresas como el tamaño de firma con un menor acceso. Por su parte, las empresas medianas, fueron señaladas por las cooperativas como entidades con bajo acceso, mientras las grandes lo fueron para las CFC. Con respecto al primer trimestre de 2018, se observa que las CFC consideran que las empresas medianas tienen ahora un mayor acceso, mientras que las cooperativas dejaron de ver un acceso alto para las micro y pequeñas, y ahora ven un mayor acceso en las grandes empresas.

Gráfica 7. Acceso al crédito para las empresas, según su tamaño



Fuente: Encuesta sobre la situación del crédito en Colombia. Cálculos del Banco de la República. (Garavito & Jaulín, 2018)

7.6 MICROCRÉDITO

El microcrédito es una modalidad de financiamiento que se caracteriza por prestar cantidades reducidas de capital para impulsar proyectos productivos de las pymes en los distintos sectores de la economía (Asobancaria, 2018).

Principales características:

Según Asobancaria, las principales características del microcrédito son las siguientes:

- Son mecanismos de financiación para empresas formales e informales.
- La amortización o pago del capital depende de cada proyecto y puede ser de corto o mediano plazo.
- En algunos microcréditos hay periodos de gracia o de no pago y en otros la devolución parcial o total de los recursos, dependiendo del éxito o fracaso del proyecto.
- Se manejan montos de financiación que se ajustan a las necesidades de la empresa.
- La tasa de interés máxima no es la misma que la de los créditos de consumo.
- Dependiendo de las políticas de la entidad, se pueden asignar créditos aun si el solicitante no ha tenido experiencia previa en el sector financiero.
- Se pueden adaptar al número de empleados y activos de su organización.
- El monto máximo de un microcrédito no puede ser mayor a 25 SMLV1.

Ventajas del microcrédito:

Esta herramienta es pensada para facilitar el acceso a financiación de proyectos productivos, construyendo, apoyando y mejorando las condiciones para el buen desempeño de los mismos; entre las cualidades del microcrédito podemos destacar:

- Acceso a recursos sin contar con historial crediticio.
- La seguridad al contar con financiamiento formal; por lo cual cuenta con todos los derechos del consumidor financiero.
- Financiación más económica que con un crédito informal.

¿Cómo y para qué usarlo?

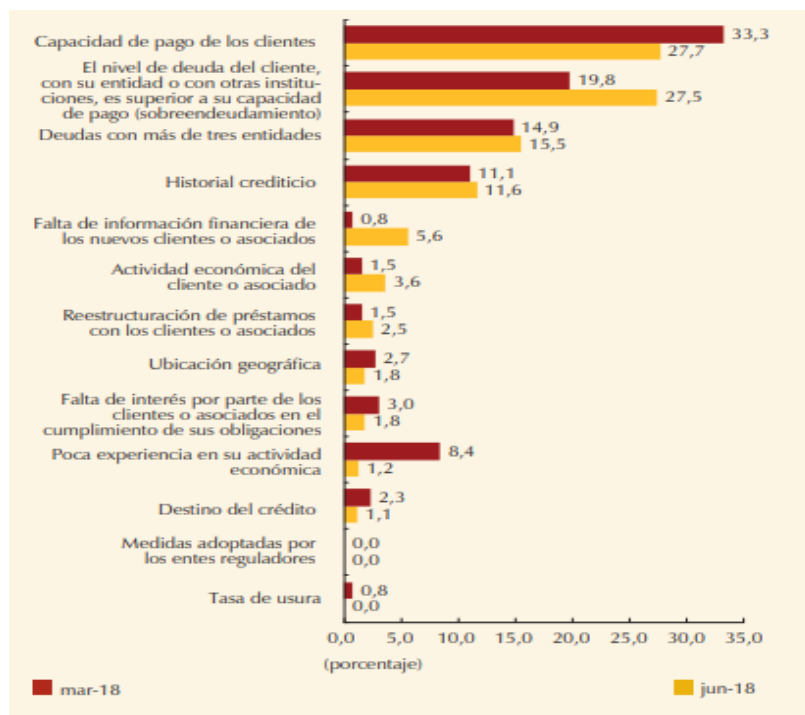
Este esquema está diseñado para unidades productivas y debe ser utilizado en la asignación de capital de trabajo (dinero para los gastos propios de su empresa) o en la compra de

activos fijos (maquinaria, tecnología, mobiliario entre otros); buscando así impulsar su negocio y recuperar el dinero que pidió prestado rápidamente (Asobancaria, 2018).

Situación actual del microcrédito

Según el reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia, publicado por el Banco de la República, durante el segundo trimestre de 2018, la percepción de la demanda por nuevos microcréditos se incrementó, ubicándose por encima del promedio del último año, tanto para el mercado de microcrédito como para las entidades supervisadas. En cuanto a los factores que impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito, los intermediarios manifestaron que el factor principal es la capacidad de pago (37,7%). En segundo lugar, se encuentra el sobreendeudamiento de los clientes (27,5%) y las deudas con más de tres entidades (15,5%). Vale la pena mencionar que los factores que mayor participación perdieron frente al último trimestre fueron el de capacidad de pago y el de poca experiencia en su actividad económica. Por otro lado, el sobreendeudamiento y la falta de información financiera de los nuevos clientes ganaron participación durante el mismo período (Segovia & Yanquen, 2018).

Gráfica 8. Factores que impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito



Fuente: Encuesta sobre la situación actual del microcrédito en Colombia, (Segovia & Yanquen, 2018).

Durante el segundo trimestre de 2018, el 23,2% de los intermediarios expresaron que un mayor crecimiento de la economía es el aspecto que más impulsaría un incremento del microcrédito, seguido de mayor información sobre la capacidad de pago de los deudores (16,1%) y menores tasas de fondeo (8,7%). Estos tres factores ganaron participación frente a los resultados de marzo de 2018 (Segovia & Yanquen, 2018).

Gráfica 9. Eventos necesarios para aumentar el microcrédito en la economía



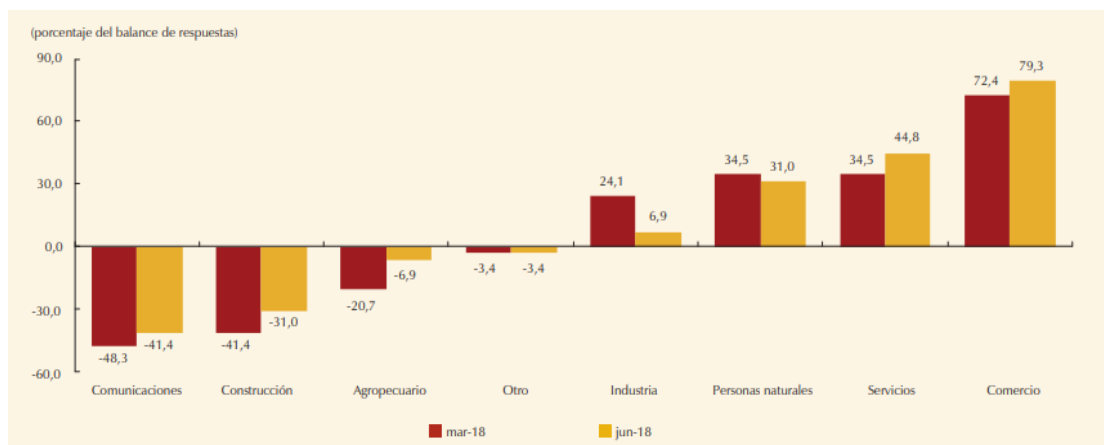
Fuente: Encuesta sobre la situación actual del microcrédito en Colombia. (Segovia & Yanquen, 2018).

Al analizar los cambios en las políticas de asignación de nuevos microcréditos, el 51,7% de las entidades aumentó las exigencias, cifra inferior al nivel esperado, de acuerdo con la información provista en marzo de 2018 (55,6%). El aumento en las exigencias se explica, de acuerdo con los encuestados, por un mayor deterioro de la cartera, una perspectiva económica menos favorable o incierta y una menor tolerancia al riesgo. Por otro lado, se aprecia que un 41,4% mantuvo sus exigencias y el 6,9% restante las redujo. Para el tercer trimestre de 2018 se espera que el 51,7% de intermediarios siga aumentando las exigencias, y que el 17,2% las disminuya. Este último dato es el más alto desde que se realiza la encuesta (Segovia & Yanquen, 2018).

Con respecto a la aprobación de nuevos microcréditos, las principales consideraciones siguen enfocadas en el conocimiento previo del cliente y su buena historia crediticia (28,9%) y el bajo riesgo del crédito (22,3%). Por su parte, para rechazar nuevos microcréditos o aprobar cuantías inferiores a las solicitadas, los intermediarios siguen considerando que el sobreendeudamiento es la principal causa, con 31,6%. Otros factores son la mala historia crediticia (19,5%) y la capacidad de pago del cliente (19,0%) (Segovia & Yanquen, 2018).

Para el total de instituciones encuestadas, los sectores con mayor acceso al microcrédito son comercio, servicios y personas naturales. El acceso de los sectores agropecuario, construcción y comunicaciones continuó registrando balances negativos. En el caso de los sectores de la construcción y agropecuario, esto obedece a que son percibidos como sectores de baja rentabilidad y con problemas de identificación de buenos clientes en este momento. Sumado a lo anterior, se percibe que la percepción de baja rentabilidad en el sector de la construcción podría extenderse durante tres meses más (Segovia & Yanquen, 2018).

Gráfica 10. Acceso al microcrédito nuevo, según sector económico



Fuente: Encuesta sobre la situación actual del microcrédito en Colombia. (Segovia & Yanquen, 2018)

Finalmente, cuando se les pregunta a los intermediarios sobre las quejas más frecuentes de sus clientes, estos señalan, en orden de importancia: que las tasas de interés están muy altas (24,7%) y que el monto de crédito aprobado es insuficiente o inferior al solicitado (24,1%). Otras categorías mencionadas son: que el plazo del crédito es muy corto (16,1%) y que las condiciones de aprobación del crédito son muy difíciles (8,6%) (Segovia & Yanquen, 2018).

7.7 PRESTAMO PARTICIPATIVO

El préstamo participativo es un préstamo destinado únicamente a empresas. Este se caracteriza porque, tal y como su propia palabra indica, la entidad prestamista participa en los beneficios de la empresa financiada. Este tipo de préstamo está dirigido, sobretodo, a la financiación de las pymes (Emprende pyme.com, s.f.).

Este préstamo se divide en 2 tramos:

- Un primer tramo, similar al de un préstamo tradicional. El dinero solicitado está grabado con un interés fijo al que se suma un tipo de referencia más un diferencial (Emprende pyme.com, s.f.).
- El segundo tramo es variable y dependerá de lo acordado entre ambas partes, prestamista y beneficiaria. Lo más común es que aquí el tipo de interés variable evolucione en función de los beneficios de la empresa que solicita el préstamo (Emprende pyme.com, s.f.).

Características de los préstamos participativos:

- Tienen un vencimiento a largo plazo.
- La entidad prestamista percibe, por regla general, un interés variable. Este irá en función de la marcha y evolución de los beneficios de la empresa beneficiaria del préstamo participativo. Normalmente, se establece como indicador en base al cual se determina el interés, el beneficio o cifra de negocios. Asimismo, se suele establecer un límite máximo a este tipo de interés y, también, se establece un tipo de

interés fijo, que es independiente de la evolución de los beneficios de la empresa (Emprende pyme.com, s.f.).

- Que la empresa beneficiaria disponga de fondos propios superiores al importe del préstamo. Así, la entidad prestamista no arriesga en exceso en el proyecto (Emprende pyme.com, s.f.).
- Se cancelarán de manera anticipada, únicamente en el caso de que se compensen con una ampliación de capital de la empresa por el mismo importe que el préstamo (Emprende pyme.com, s.f.).
- Los intereses devengados en el préstamo participativo, se consideran partida deducible de la base imponible del Impuesto sobre Sociedades de la entidad prestataria (Emprende pyme.com, s.f.).
- Este tipo de préstamos están vinculados a entidades de capital público, como el conocido ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.A). Sin embargo, también puede ser concedido por entidades privadas, como pueden ser los bancos o los business angels (Emprende pyme.com, s.f.).

Los principales requisitos que debe cumplir una empresa para optar al préstamo participativo son los siguientes:

- Ser una PYME legalmente constituida (Emprende pyme.com, s.f.).
- Aportar un Business Plan de la empresa, donde queden reflejados la misión y visión del proyecto empresarial. Asimismo, es importante describir la viabilidad del mismo, así como la capacidad de gestión y organización del equipo de trabajo. Se debe argumentar y demostrar cierta solidez al proyecto, es lo que determinará que se conceda o no el préstamo (Emprende pyme.com, s.f.).
- El proyecto no puede pertenecer ni al sector financiero ni al inmobiliario.
- Tener las cuentas auditadas (Emprende pyme.com, s.f.).
- Situación financiera y económica saneada (Emprende pyme.com, s.f.).

7.8 CROWDFUNDING

Los crowdfunding, ‘financiamiento de multitudes’ en español, son comunidades digitales en las que los emprendedores pueden exhibir sus proyectos con el fin de cautivar la atención de patrocinadores que les ofrezcan apoyo monetario para el desarrollo de su idea de negocio (Emprende Pyme.com, s.f.).

Pese a que no podrán anunciarse como establecimientos de crédito o intermediarios de valores, así como tampoco podrán captar dinero del público de forma directa, las entidades que administren en Colombia plataformas electrónicas de financiamiento colaborativo tendrán que estar autorizadas y vigiladas por la Superintendencia Financiera, e inscritas en el Registro Nacional de Valores (RNV), si quieren operar en este mercado (Garcia, 2018).

Se estima que para el 2019, su tamaño alcanzará los 70.000 millones de dólares, y a la vuelta de siete años ese valor se duplicaría a 150.000 millones; esto, en pesos, es casi el volumen actual de los créditos colocados por el sistema financiero colombiano a lo largo de toda su historia, 430,5 billones, según cifras de la Superintendencia Financiera con corte a noviembre del 2017 (Garcia, 2018)

Tipos de crowdfunding

A grandes rasgos podemos diferenciar cuatro tipos diferentes:

- **Equity Crowdfunding:** Los inversores reciben una participación en la empresa a modo de accionistas. Este tipo de inversiones puede ser muy productivas si el proyecto crece, ya que se puede llegar a multiplicar la inversión realizada (Emprende Pyme.com, s.f.).
- **Crowdfunding de donación:** Dirigido a proyectos con fines solidarios. Las participaciones se dirigen hacia una causa caritativa. Las empresas sociales utilizan mucho este tipo de financiación para sus inicios (Emprende Pyme.com, s.f.).
- **Crowdfunding de préstamo:** también denominado crowdlending. Los inversores terminan recuperando su inversión tras un período de tiempo más un porcentaje de

intereses. Normalmente, la persona que solicita el dinero determina cuál es el interés que tendrá el préstamo (Emprende Pyme.com, s.f.).

- **Crowdfunding de recompensa:** Los participantes reciben un artículo tangible o servicio a cambio de su dinero. Muy utilizado para proyectos artísticos como la creación de discos, películas o cortos. Puede ofrecerse aparecer en los créditos, o el regalo del disco en el momento que se publique (Emprende Pyme.com, s.f.).

Las principales razones que manifiestan las entidades para asegurar que el crowdfunding puede ser una buena alternativa de fondeo son la disminución del costo en la obtención de recursos y una mayor facilidad para cubrir necesidades de liquidez. Así mismo, las entidades también aseguran que esta opción podría generar beneficios para quienes acuden al sector microcreditico, mejorando la profundización financiera y apalancando proyectos de empresas que no necesariamente cuenten con la trayectoria que comúnmente exige la banca tradicional. Por el contrario, aquellas entidades que no consideran pertinente la implementación del crowdfunding lo hacen por desconocimiento del mecanismo o por no percibirlo como un mercado desarrollado (Gómez, Pacheco, & Segovia, 2016).

El mayor de los riesgos de esta alternativa de financiación, radica en el asociado con el lavado de activos y con la concentración de recursos en unos pocos inversionistas, por lo cual muchas entidades consideran que estas alternativas de financiación deben regularse mediante el establecimiento de un correcto sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (Sarlaft), el monitoreo de las plataformas que proveen este tipo de fondeo, así como las tasas y montos máximos de financiación dentro de este esquema (Gómez, Pacheco, & Segovia, 2016).

En cuanto a la percepción que tienen las entidades sobre el crowdfunding como alternativa de financiamiento, se encuentra que solo algunas han considerado esta herramienta como posible fuente de fondeo. La mayoría de entidades, en especial las que no son supervisadas por la SFC, considera factible que en Colombia se realice esta práctica, ya que puede representar menores costos en la obtención de recursos y aumentos en la profundización financiera del país (Gómez, Pacheco, & Segovia, 2016).

Estadísticas del crowdfunding en 2017

Los siguientes datos fueron recolectados por la plataforma de recaudación de fondos Fundly y la página web especializada en crowdfunding Crowd101. Ambos han llevado a cabo estudios basados en el crowdfunding dirigidos por expertos.

Crowd101 muestra datos recogidos por la empresa de investigación de crowdfunding Massolution¹⁴, de un total de \$16.2 millones recaudados, un crecimiento del 164% en comparación a 2016. El crowdfunding creció en Norteamérica en un 145% y recaudó \$9.46 billones (Solidaridad Latina, s.f.).

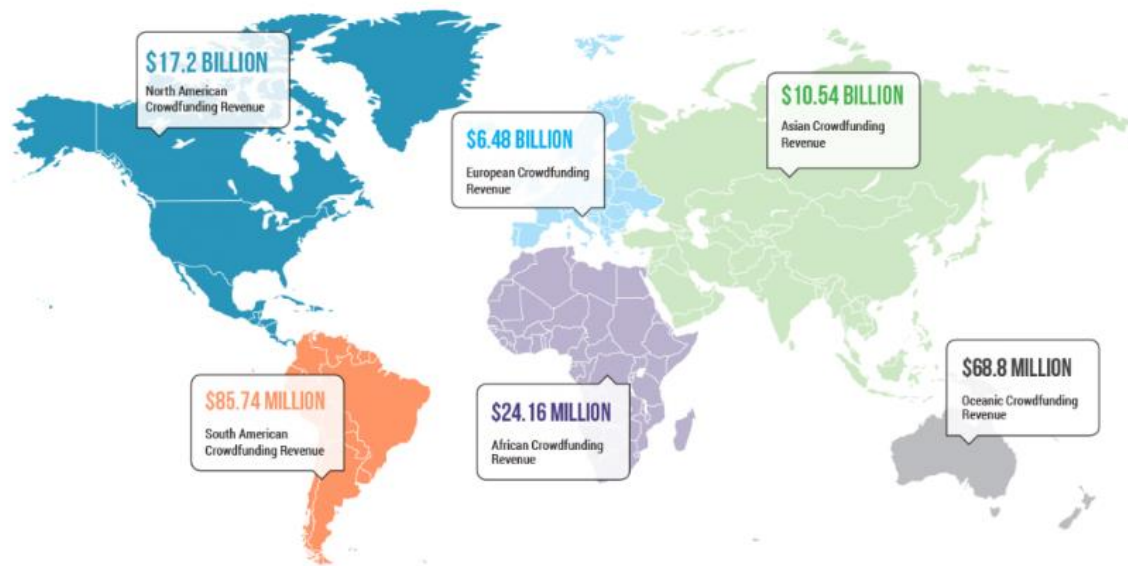
Por otro lado, el crowdfunding también creció en Asia, creciendo en un 320% y recaudando \$3.4 billones. Luego de esto, el informe muestra la cantidad de dinero porcentual recaudada con crowdfunding por categoría y área a nivel mundial. Los resultados muestran que los negocios y emprendedores se llevan la mitad del dinero total con el 41.4% (Solidaridad Latina, s.f.).

Fundly muestra unas cifras bastante interesantes. La primera es que el crowdfunding ha recaudado un total de \$34 billones a nivel mundial, una cifra que ya había sido pronosticada por Massolution. También menciona que el crowdfunding de recompensas y donaciones recaudó \$5.5 billones, mientras que el equity crowdfunding recaudó \$2.5 billones (Solidaridad Latina, s.f.).

Utilizando estos datos obtenido como premisa, Fundly prevé que la industria del crowdfunding crezca por encima de los \$300 billones en 2025. Otros datos aún más destacables, son las cantidades de dinero recaudado a nivel mundial por región y continente. Como es de esperarse, Norteamérica continúa en el tope con \$17.2 billones recaudados (Solidaridad Latina, s.f.).

¹⁴ Massolution es una firma única de investigación, asesoría e implementación que es pionera en el uso de Crowd-solutions en el gobierno, las instituciones y las empresas

Gráfica 11. Dinero recaudado a nivel mundial.



Fuente: Solidaridad Latina. (Estadísticas del crowdfunding, 2018)

7.9 BOOTSTRAPPING

Bootstrapping es una palabra inglesa que se utiliza en el mundo anglosajón para definir la idea de iniciar un nuevo negocio con recursos reducidos o con los recursos que estén al alcance. Examina el conjunto de técnicas para desarrollar una idea y convertirla en un negocio sin muchos recursos disponibles.

El bootstrapping está pensado, sobre todo para microemprendedores (emprendedores que desean permanecer solos) y pequeños equipos de trabajo llamados precisamente bootstrappers (tienen una idea de negocio más amplia, para lo cual requieren contar con empleados para su ejecución).

Ventajas del bootstrapping

- El bootstrapping es económico, ya que los que adopten esta alternativa de financiación deben trabajar con su propio dinero, lo cual significa que es necesaria una gran

eficiencia. Se debe ser más consciente de los costos involucrados en el funcionamiento diario de la empresa.

- Tener que resolver problemas sin financiación externa, significa que los que hacen el bootstrapping tienen que ser ingeniosos y desarrollar un conjunto de habilidades versátiles.
- Sin inversores externos (ya que solo los fundadores están invirtiendo en el negocio), el capital de los fundadores y el control sobre la compañía no se diluyen. Los fundadores son sus propios jefes y son responsables de todas las decisiones cruciales en la operación y el crecimiento de la compañía. Esto puede garantizar que el negocio se mueva en la dirección deseada, de acuerdo con la visión y los valores culturales de los fundadores, sin ninguna influencia del inversionista, y cuando tiene éxito, en última instancia significa mantener los beneficios para sí mismos.
- Construir los cimientos financieros de una empresa, por su cuenta, es una gran atracción para los futuros inversores. Los inversionistas, como los bancos y las empresas de riesgo, confían mucho más en las empresas que ya cuentan con el respaldo y han demostrado la disciplina y el compromiso de sus propietarios (Céspedes López, 2017).

Desventajas de bootstrapping

- Por la falta de capital y flujo de efectivo pueden surgir problemas si una empresa no genera el capital que necesita para desarrollar productos y crecer.
- La falta de experiencia y de conocimientos especializados, particularmente en el campo de la perspicacia empresarial y las pistas, puede conducir al estancamiento y al desastre.
- Una cuestión de equidad cuando hay más de un fundador (la cantidad de capital invertido, experiencia, tiempo, etc.) podría causar desarmonía y consecuencias fiscales adversas.
- Aunque el bootstrapping permite un mayor control y las ganancias se las queda el dueño, también implica mucho más riesgo donde pueden experimentarse pérdidas y fallas.

- Una de las razones por las cuales algunas empresas que usan bootstrapping no tienen éxito se debe a la falta de ingresos: los beneficios no son suficientes para cubrir todos los costos.
- Todos los problemas son del dueño, las soluciones se limitan a su capacidad individual, o amigos y parientes.
- Problemas de estrés: la capacidad de lidiar con situaciones estresantes que llegan regularmente a medida que surgen problemas inesperados.
- Deuda financiera con otra persona: esto podría ser con familiares, amigos o una compañía (Céspedes López, 2017).

Muchas empresas exitosas que comenzaron con bootstrapping. Por ejemplo, la plataforma de búsqueda doméstica Estatefy fue creada por medio de bootstrapping por sus dos fundadores, Galen Ward y Douglas Cole. Ward abandonó su trabajo en 2007 para comenzar la empresa y convenció a su compañero de abandonar la escuela de postgrado para unirse a él. Con suficientes finanzas personales para vivir durante un año, los dos cofundadores invirtieron \$4,000 en total para comprar un servidor barato, pagar las tarifas de incorporación y mantener un fondo que cubriera gastos variados.

La compañía pasó de una inversión personal de \$4,000 a un ingreso reportado de \$1 millón al 26 de febrero de 2014. También se informó que tenía 17 empleados (Céspedes López, 2017).

El clásico ejemplo de empresa de éxito que ha empleado el Bootstrapping como actitud frente a comenzar su proyecto es la empresa Goldstar, una pequeña startup, que con un capital mínimo ha conseguido convertirse en una referencia en el sector del espectáculo gracias a la venta online de entradas económicas para conciertos, eventos deportivos, cine, teatro, etc (El rincón del Marketing, 2015).

Según la información existente en la red, sus tres fundadores, Jim McCarthy, Robert Graff y Rich Webster, iniciaron su proyecto únicamente con 200 dólares que aportaron ellos mismos y 800 procedentes de un préstamo. Con un total de 1.000 dólares, lograron atraer a más de un millón y medio de suscriptores. En la actualidad, la empresa ha aumentado

notablemente, tanto su número de socios como en volumen (El rincón del Marketing, 2015).

La National Federation of Independent Business estima que en Estados Unidos el 80% de las startups utilizan técnicas de bootstrapping y que el 25% comenzaron con un capital por debajo de los 500 dólares (Segura, s.f.).

7.10 BANCOS DE SEGUNDO PISO

Los Bancos de Segundo Piso son instituciones financieras que hacen sus colocaciones a través de intermediarios económicos, con quien queda la obligación de crédito desembolsado, es decir, estos bancos no tratan directamente con los usuarios de los créditos. Su objetivo principal es desarrollar sectores de la economía y solucionar problemáticas de financiamiento regional o municipal, y fomentar actividades de exportación, desarrollo de proveedores y creación de nuevas empresas.

En Colombia existen tres:

1) Fondo para el financiamiento del sector agropecuario – Finagro

Entidad que favorece el desarrollo del sector rural colombiano mediante el uso de instrumentos de financiamiento y desarrollo rural que estimulan la inversión. Se encarga de otorgar recursos en condiciones de fomento a las entidades financieras para que estas puedan otorgar créditos a proyectos productivos. De igual forma, Finagro administra instrumentos para desarrollar su proyecto agropecuario (Actualícese, 2017).

2) Bancoldex

Establecimiento de crédito supervisado por la Superintendencia Financiera de Colombia que opera como banco de segundo piso mediante la red de bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas de ahorro y crédito, ONG financieras y fondos de empleados, con las cuales busca atender las necesidades de crédito de todas las empresas (Actualícese, 2017).

Además, se encarga de atender a los compradores de productos colombianos en el extranjero y de establecer alianzas con entes territoriales colombianos y organismos de carácter multilateral. Está dirigido a empresas de cualquier tamaño, desde la microempresa hasta empresas de gran tamaño (Actualícese, 2017).

3) Financiera del desarrollo territorial – Findeter

Entidad adscrita al Ministerio de Hacienda, cuyo objetivo es el respaldo del desarrollo sostenible del país, por medio de la entrega de asistencia técnica y estructuración de proyectos, así como créditos de redescuento a ciertas entidades para que sea posible la ejecución de proyectos ambientales y de infraestructura (Actualícese, 2017).

Otorga recursos de crédito a entidades públicas de orden nacional, entidades de derecho privado y patrimonios autónomos, entes territoriales, empresas de servicios públicos, establecimientos educativos, red hospitalaria, cooperativas, asociaciones de municipios y de recreación (Actualícese, 2017).

7.11 PROJECT FINANCE

El Project Finance es un mecanismo de financiamiento de grandes proyectos de infraestructura¹⁵, sin necesidad de que las corporaciones pongan en riesgo su patrimonio y activos propios. En este tipo opción de financiamiento lo que se tienen en cuenta es evaluar el proyecto en sí mismo y no a la empresa o compañía que hay detrás de él.

Este método de financiación utiliza un vehículo de inversión legalmente independiente (Unidad económica separada), denominado vehículo de propósito específico, por sus siglas en inglés Special Purpose Vehicle (SPV). Algunos ejemplos de estos vehículos son las sociedades comerciales o los contratos de fiducia mercantil.

El endeudamiento se realiza por fuera del balance, por esto el SPV es el deudor, y no los patrocinadores o inversionistas, estos son los que proponen la idea de negocio del proyecto

¹⁵ Proyectos de infraestructura se refiere a un agregado de obras que se consideran necesarias y contribuyen al desarrollo de una nación mejorando el bienestar y los servicios de sus ciudadanos. Las obras de infraestructura se clasifican de acuerdo a su actividad o servicio en: terrestre, energía, Hidráulicas, edificaciones, telecomunicaciones.

a financiar, en el cual el acreedor o prestamista va a obtener el pago de su crédito en principio, contando con los flujos de efectivo y demás ingresos del proyecto como fuente de pago, los activos se toman como garantía.

Ventajas del Project finance

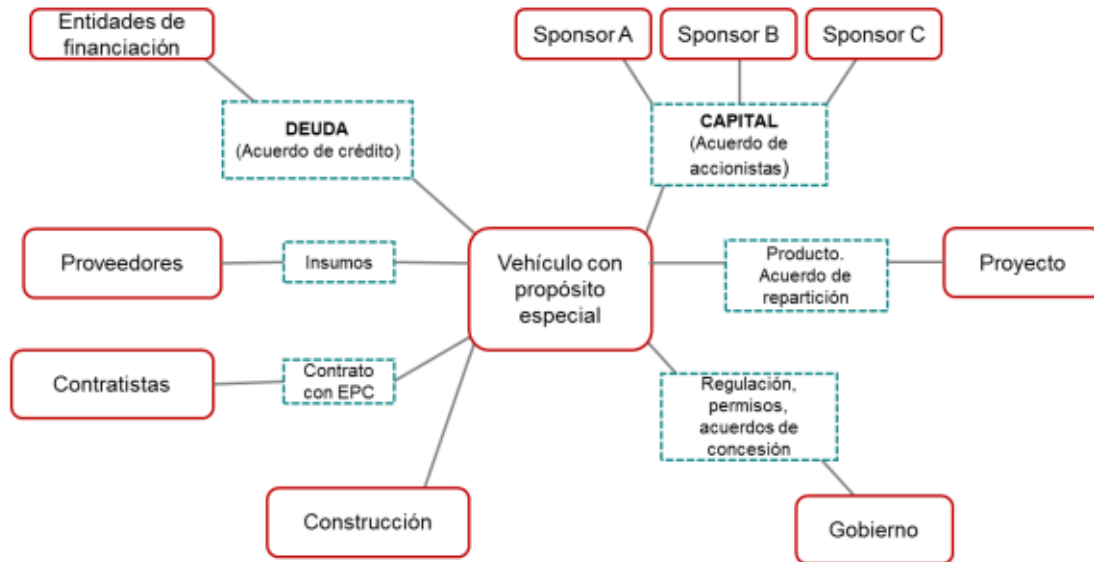
De acuerdo a lo expresado por Nestor Moreno Mesa y Carlos Humberto Monsalve Lopez, en su documento “Ventajas de la utilización del project finance para la conformación de proyectos de infraestructura de países en desarrollo, estudio de casos del sector energético en Colombia”, los proyectos de infraestructura tienen asociados altos riesgos, sin embargo los estructurados bajo el modelo de Project finance traen ventajas para los países en vía de desarrollo, ya que aumentan la posibilidad de crecimiento en obras de inversión pública (Moreno Meza & Monsalve López, s.f).

Ventajas del Project Finance:

- Permite realizar proyectos de cobertura y de infraestructura por parte de los gobiernos para generar el crecimiento en los países.
- Permite compartir riesgos entre los actores que intervienen en la decisión de invertir debido a que los costos de financiación son muy altos.
- Facilita la financiación con distintas modalidades en el mercado de capitales y la banca comercial, lo que aporta gran liquidez a este tipo de proyectos.
- Permite economías de escala como mecanismo de desarrollo.
- Los gobiernos respaldan los proyectos, lo que genera mayor tranquilidad para los inversionistas en cuanto a las garantías de sus aportes.
- Las aseguradoras participan en los contratos del proyecto como un actor interesado en proveer sus servicios especializados.
- Describe el proyecto en los elementos esenciales, como la información de los participantes, la composición de los accionistas, naturaleza y costo del proyecto.
- Tiene en cuenta la información relevante sobre sponsors, administración y asistencia técnica, en cuanto a la información financiera, porcentajes de

participación, acuerdos técnicos, asistencia externa en áreas de administración, producción, mercadeo, maquinarias, entre otras.

Gráfica 12. Estructura clásica de la financiación de proyectos



Fuente: Estudio sobre regulación prudencial de Project Finance para financiación de infraestructura (Ruiz & Hernandez, 2016)

Según el estudio sobre regulación prudencial de Project Finance para financiación de infraestructura, los autores Laura Ruiz y Camilo Hernandez, expresan que el estudio de project finance toma relevancia en Colombia en el marco del desarrollo del programa de cuarta generación de concesiones viales (4G). Este programa requerirá una inversión de aproximadamente \$53 billones en un plazo de 2015-2021 e involucra la participación de varios sectores de la economía: constructores, sector financiero y Estado, entre otros.

El programa 4G, definido en el Conpes 3760 de 2016, se estructuró bajo la teoría de project finance y su implementación se basa en las asociaciones público privadas APP. La adopción de esta estructura de financiación implica que los ingresos generados por el proyecto objeto de la financiación son la única fuente del pago de la deuda, así como la única garantía de la exposición al riesgo. Otra de sus características particulares es el alto nivel de deuda relativo al capital aportado por los accionistas. Dada la característica de alto

apalancamiento, la participación del sistema financiero constituye un elemento esencial en la estructuración financiera de project finance (Ruiz & Hernandez, 2016).

7.12 MERCADO DE VALORES

El mercado de valores es uno de los mercados que conforma el sistema financiero de muchos países. El mercado de valores es un mecanismo donde acuden ciudadanos y empresas que desean invertir en títulos valores que les produzca una ganancia o para captar recursos financieros de aquellos que los tienen disponibles (Bolsa Millonaria, s.f).

En Colombia las empresas o el gobierno pueden captar recursos del público a través de títulos valores. Estos son los que al momento de invertir respaldan la operación y otorgan a los compradores un poder o propiedad sobre la compañía en la cual se invirtió el dinero (Bolsa Millonaria, s.f).

Los valores son derechos y pueden ser negociados en el mercado secundario. Las personas interesadas acuden a comprar y vender estos derechos, siempre y cuando la empresa esté listada en la Bolsa.

Los valores son: Acciones, bonos, los papeles comerciales, certificados de depósito de mercancías, CDT's, entre otros.

En el mercado de valores una persona con excedente de recursos puede convertirse en inversionista, participando directamente en la financiación de proyectos de mediano y largo plazo de la economía. Además puede elegir diferentes productos que se ajusten con sus necesidades de inversión (Bolsa Millonaria, s.f).

Las empresas buscan recursos en el mercado de valores principalmente por las siguientes razones: la primera, porque es una alternativa de recursos que les permite diversificar sus fuentes de financiación, mejorando su competitividad. La segunda, porque una vez han crecido a un punto enorme, es más sencillo acudir a los inversionistas y obtener los recursos que necesitan (Bolsa Millonaria, s.f).

En el mercado de valores pueden invertir entidades de carácter público o privado que ponen en circulación títulos valores, bien sean representativos de deuda, de propiedad, de

tradición o de participación, los cuales deben inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores. La emisión se hace para canalizar el ahorro nacional con el fin de obtener recursos de financiación para las actividades inherentes al funcionamiento y desarrollo de la organización (Bolsa Millonaria, s.f).

Ventajas del mercado de valores

- Obtener recursos financieros a menor costo.
- Diseñar las fuentes de recursos financieros de acuerdo con sus necesidades.
- Capitalizar su compañía.
- Optimizar la estructura financiera de su empresa.
- Proyectar la imagen corporativa de la entidad.
- Darle liquidez a los activos.

7.13 ECAS

Una agencia de crédito a la exportación (ECA'S por siglas en inglés) es una institución de carácter gubernamental o privada que ofrece préstamos para operaciones de exportación.

La ECA ofrece financiación y a su vez seguros a las compañías para ayudar a eliminar el riesgo de incertidumbre que se genera al realizar exportaciones a otros países.

Adicionalmente, aseguran los riesgos políticos y los riesgos comerciales de las inversiones en el extranjero. Por lo tanto, fomentan las actividades de exportación y el comercio internacional.

Las ECA actúan como intermediarios entre el gobierno de una nación y un exportador para proporcionar algún tipo de financiamiento. El financiamiento puede tomar una o más formas, dependiendo de las necesidades del exportador y los mandatos que se le han otorgado al TCE. Un ECA puede proporcionar seguro de crédito, garantías financieras, que se conocen como cobertura pura, o ambos. Como ejemplo, en los Estados Unidos, el ECA oficial es el Export-Import Bank de los Estados Unidos, una agencia independiente de rama ejecutiva.

En 2016, las ECA suscribieron o financiaron más de \$ 400 mil millones de transacciones internacionales de exportación y comerciales. Más de \$ 50 mil millones de esta suma se usaron para financiar proyectos en países en desarrollo y mercados emergentes. Las ECA también proporcionaron unos \$ 14 mil millones en seguros para nuevas inversiones extranjeras directas, bancos de desarrollo regional, el Banco Mundial y ayuda multilateral y bilateral.

7.14 FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

El Fondo Monetario Internacional (FMI) es un organismo mundial integrado por 189 países y creado con el fin de promover la salud de la economía mundial. La institución se dedica a promover la cooperación monetaria internacional, afianzar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, estimular un alto nivel de empleo y un crecimiento económico sostenible y luchar contra la pobreza en el mundo entero (Fondo Monetario Internacional , 2018).

El FMI proporciona respaldo financiero a los países afectados por crisis con el fin de darles margen de maniobra para implementar políticas de ajuste orientadas a restablecer la estabilidad y el crecimiento económico. También ofrece financiamiento a fin de prevenir crisis y como un seguro contra estas (Fondo Monetario Internacional , 2018).

A menudo, los países que recurren al FMI enfrentan más de un tipo de crisis, ya que los problemas de un sector se extienden al resto de la economía. Por lo general, las crisis provocan una fuerte desaceleración del crecimiento, un aumento del desempleo, una reducción de los ingresos y una agudización de la incertidumbre, lo cual desencadena una profunda recesión. En los casos de crisis graves, es posible que no pueda evitarse el incumplimiento o reestructuración de la deuda soberana.

Los préstamos del FMI tienen por objeto dar a los países un respiro para que puedan implementar políticas de ajuste de manera ordenada, lo que restablecerá las condiciones necesarias para mantener una economía estable y promover un crecimiento sostenible. Estas políticas variarán según las circunstancias de cada país. Por ejemplo, un país que enfrenta una caída súbita de los precios de productos clave de exportación, quizá necesite

asistencia financiera mientras implementa medidas para fortalecer la economía y ampliar su base de exportación. Un país que registra una grave fuga de capitales, posiblemente tenga que hacer frente a los problemas que provocaron la pérdida de confianza de los inversionistas: quizá las tasas de interés sean demasiado bajas, o el país registre un déficit presupuestario y un volumen de deuda que crece demasiado rápido, o el sistema bancario sea ineficiente y no esté suficientemente regulado (Fondo Monetario Internacional , 2018).

Los diversos instrumentos de préstamo del FMI se adaptan, tanto a los diferentes tipos de necesidades de balanza de pagos como a las circunstancias específicas de los diferentes países miembros (Fondo Monetario Internacional , 2018).

Los países de bajo ingreso pueden obtener préstamos en condiciones concesionarias, a través de los servicios disponibles en el marco del Fondo Fiduciario para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza, que actualmente tienen tasas de interés iguales a cero (Fondo Monetario Internacional , 2018).

Los préstamos no concesionales son ofrecidos con una tasa de interés comercial a través de 5 mecanismos:

- **Acuerdos de Derechos de Giro**, los países miembros pueden obtener préstamos durante un periodo de uno a dos años para financiar los programas de estabilización, y los pagos del préstamo son realizados a través un periodo de tres a cinco años.
- **Servicio Ampliado del FMI**, los países miembros pueden obtener préstamos por un periodo de tres o cuatro años y los pagos se realizan a lo largo de un periodo de cinco a diez años.
- **Servicio de Complementación de Reserva (SRF)** ofrece financiación a larga escala en plazos cortos a economías de mercados emergentes que enfrentan la pérdida de confianza en los mercados, como resultado de salidas de capital masivas. Requiere pagos durante un plazo de uno a dos años y el pago de cargos adicionales.
- **Líneas de Crédito Contingente** financian políticas económicas nacionales dirigidas hacia la prevención de crisis económica, como resultado de crisis en otras partes del

mundo. Requiere pagos durante un plazo de uno a dos años y el pago de cargos adicionales.

- **El Fondo Compensatorio y de Contingencia Financiera** ofrece préstamos a países que enfrentan caídas en exportaciones debido a circunstancias imprevistas, tales como desastres naturales. Los pagos del préstamo se realizan en plazos de tres a cinco años.

El FMI proporciona respaldo financiero para atender necesidades de balanza de pagos a los países miembros que lo solicitan. A diferencia de los bancos de desarrollo, el FMI no financia proyectos específicos. En respuesta a esta solicitud, un equipo de funcionarios técnicos del FMI evalúa con el gobierno la situación económica y financiera del país, así como la magnitud de sus necesidades generales de financiamiento, y acuerda la respuesta de política adecuada.

Normalmente, antes de que el FMI pueda conceder un préstamo a un país, el gobierno de este país y el FMI han de ponerse de acuerdo con respecto a un programa de políticas económicas. Los compromisos asumidos por un país de adoptar determinadas medidas de política son, en la mayoría de los casos, un elemento esencial de los préstamos del FMI.

Las principales intervenciones del FMI son:

- 1994: México, 18.000 millones de dólares
- 1997: Asia, 36.000 millones de dólares
- 1998: Brasil, 41.500 millones de dólares
- 1998: Rusia, 22.600 millones de dólares
- 2000: Turquía, 11.000 millones de dólares
- 2001: Argentina, 21.600 millones de dólares
- 2010: Grecia, 139.730 millones de dólares
- 2011: Portugal, 99.000 millones de dólares
- 2018: Argentina, 50.000 millones de dólares

7.15 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

El BID es un grupo que trabaja para mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe. Dentro de sus prioridades están: Reducir la pobreza y la desigualdad social, abordar las necesidades de los países pequeños y vulnerables, promover el desarrollo a través del sector privado, abordar el cambio climático, energía renovable y sostenibilidad ambiental y fomentar la cooperación e integración regional, con el objetivo de mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad.

El Grupo del BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII)¹⁶ y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)¹⁷.

El BID tiene 26 países miembros prestatarios, todos ellos en América Latina y el Caribe. Los miembros prestatarios tienen el 50,02% del poder de voto en el directorio de la institución.

¹⁶ La CII se ocupa principalmente de apoyar a la pequeña y mediana empresa.

¹⁷ El FOMIN promueve el crecimiento del sector privado mediante donaciones e inversiones, con énfasis en la microempresa.

A fin de supervisar la distribución del financiamiento de sus proyectos, el BID comenzó en 1999 a usar una clasificación que divide a los países en Grupos I y II, según su PIB per cápita de 1997.

El Banco canaliza un 35 % del volumen de sus préstamos a los países del Grupo II, los de ingreso menor, que incluye a Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Suriname.

El 65 por ciento restante se canaliza a los países del Grupo I: Argentina, Bahamas, Barbados, Brasil, Chile, México, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

El Banco tiene el mandato de destinar 50 % o más de sus operaciones y 40 % o más de sus recursos a programas que promuevan la equidad social y se dirijan a los pobres.

Financiamiento al sector público

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) actualmente cuenta con tres categorías de financiamiento para el sector público.

De acuerdo a los objetivos de desarrollos, elegibilidad y requisitos de desembolso de los préstamos, cada categoría ofrece varias alternativas de préstamos y enfoques:

Categorías de préstamos:

- Los préstamos de inversión a los países prestatarios del BID financian bienes, obras públicas y servicios para promover el desarrollo social y económico. Esta categoría incluye una serie de instrumentos específicos en caso de que se presente un desastre natural (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f).
- Los préstamos de apoyo a reformas de política proporcionan financiamiento flexible, líquido a los países miembros prestatarios del Banco para apoyar reformas de política y/o cambios institucionales en un determinado sector o subsector. El país y el BID

examinan y acuerdan dichas reformas o cambios (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f).

- Los préstamos de financiamiento especial para el desarrollo están diseñados para apoyar a los países prestatarios en caso de una crisis macroeconómica y así mitigar los efectos en el progreso económico y social de los países (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f).

El Banco financia sus operaciones mediante la emisión de bonos en los mercados internacionales de capital. Desde 1962, el Banco ha mantenido la más alta calificación crediticia posible, de triple A. Su fortaleza financiera se basa en su sólida base de capital, un estilo de inversión conservador y sus políticas crediticias, así como en su desempeño financiero y el respaldo que le otorgan sus países miembros (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f).

El Banco ofrece una amplia gama de opciones de inversión y su objetivo es ampliar su base de inversionistas. Los bonos del Banco han sido comprados por inversionistas en varias regiones del mundo, incluyendo América del Norte, Asia y Europa (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f).

Tabla 4. Estadísticas de proyectos del BID en los últimos 5 años.

	Garantía soberana	Sin garantía soberana	No reembolsable
Número total de proyectos	384	105	1675
Financiamiento del BID	43.66 Bn	2,03 Bn	1,30 Bn

Fuente: Construcción propia con información publicada por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f)

Tabla 5. Proyectos en etapa de implementación en 2018 en Colombia

Número del proyecto	Sector	Título del proyecto	Financiación	Fecha
O-T1479	REFORMA/MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	Apoyo a la implementación de la operación CO-L1227	USD 60,000	Diciembre
CO-T1492	MEDIO AMBIENTE Y DESASTRES NATURALE	Monitoreo, Informes y Verificación del sector de agricultura, silvicultura y otros usos de la tierra (AFOLU) en Colombia.	USD 2,990,000	Noviembre
CO-T1495	MEDIO AMBIENTE Y DESASTRES NATURALE	Apoyo al portafolio de proyectos REDD+ en el Chocó Biogeográfico.	USD 3,350,000	Noviembre
CO-T1472	SALUD	Transferencia de conocimiento público-privado para la creación de valor	USD 150,000	Noviembre
CO-L1234	TRANSPORTE	Primera línea del Metro de Bogotá - Primer tramo	g	Julio
CO-L1236	REFORMA/MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la Defensoría del Pueblo	USD 18,000,000	Junio
CO-T1482	ENERGIA	CANEF - Colombia Fase II: Apoyo Integral al Sector Extractivo	USD 550,000	Junio
CO-T1471	REFORMA/MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la Defensoría del Pueblo	USD 250,000	Mayo
CO-L1253	EMPRESAS PRIV Y DESARROLLO DE PYME	Inversión de Capital en SEMPLI: Plataforma de Préstamo Online para Startups y Scaleups Innovadoras	USD 3,150,000	Mayo

Fuente: Banco interamericano de desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f)

Después de realizar el análisis de las diferentes topologías de proyectos y tipos de apalancamiento financiero, se concluye que los proyectos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tipo de apalancamiento Financiero	Tipo de Proyecto
Financiación interna	Simple
Mercado de valores	Construcción y/o Expansión
ECAS	Internacionales
BID	Económicos
	Educativos
	Sociales
	Comunitarios
FMI	Económicos
Financiación 3f's	Investigación
Business Angel	servicios
	Informáticos

	Moda
	Educación
	Software
Capital de riesgo	Simples
	Experimentales
Préstamo bancario	Banca o finanzas
	Tecnológicos
	Transformación
	Industriales
	Ingeniería
	Fiscales
	Legales
	Matemáticos
Microcrédito	Productivos
Préstamos participativos	Simples
Crowdfundig	Sociales
	Artísticos
	Productivos
Bootstrapping	Simples
Bancos de segundo piso	Locales
	Nacionales
	Regionales
	Ambientales
	Infraestructura
	Agropecuarios
	Minería
	Públicos
	Médicos
	Privados
Project Finance	Energía
	Construcción (Vías, Edificaciones)
	Telecomunicaciones

Fuente: Construcción propia.

8. TRABAJO DE CAMPO

8.1 METODOLOGÍA

El objetivo general del presente trabajo de grado “Analizar opciones de financiación de proyectos con el propósito de identificar alternativas de apalancamiento financiero adecuadas a cada proyecto, a través del estudio de fuentes primarias y secundarias” se logrará mediante la recolección de datos, a través de la realización de una encuesta, la cual está dirigida a pequeñas y grandes empresas que se encuentren ubicadas en la ciudad de Medellín y que hayan implementado cualquier tipo de proyectos dentro de la compañía.

La encuesta a realizar consta de 17 interrogantes, dentro de los cuales hay preguntas tanto cerradas como abiertas. En las primeras, el encuestado deberá elegir alguna de las posibles opciones; en las segundas tiene la autonomía de responder libremente cada pregunta. El propósito es delimitar el cuestionario, pero a la vez conocer la opinión de los entrevistados.

El cuestionario está enfocado en las tres variables objeto de estudio del presente trabajo de grado:

- Tipos de proyectos
- Metodología de preparación de proyectos
- Alternativas de financiación o apalancamiento financiero

Con el cuestionario se pretende recolectar la información necesaria para determinar si las empresas, al momento de emprender un proyecto o idea nueva dentro de la compañía, realizan un proceso de preparación y evaluación de proyectos, aplicando alguna de las metodologías descritas en el capítulo 6 del presente trabajo de grado, que les permita determinar la viabilidad del proyecto y fijar los recursos requeridos para la puesta en marcha de estos, con el propósito de definir cuál es el método de apalancamiento financiero adecuado para el tipo de proyecto a emprender.

Una muestra se puede definir como un subconjunto de la población de interés, que para el caso del presente trabajo de grado se puede delimitar a las pequeñas, medianas y grandes empresas que se encuentren ubicadas en la ciudad de Medellín.

Al realizar una investigación, es necesario definir el tipo de muestreo que se va a emplear, ya que en la mayoría de los casos no es posible estudiar toda la población de interés.

Es por esta razón que los investigadores utilizan alguno de los tipos de muestreo que se describirán a continuación, para recolectar los datos necesarios que les permitan sacar conclusiones asertivas y dar respuesta a la pregunta de investigación.

MUESTREO PROBABILISTICO

Este tipo de muestreo posibilita a toda la población en la cual se tiene interés, hacer parte de la muestra, ya que tienen la misma oportunidad de ser escogidos. Este tipo de muestreo es el más utilizado en las investigaciones, por ser el más riguroso y científico.

- **Muestreo aleatorio simple:** En este tipo de muestreo toda la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. Para la selección de la muestra el investigador puede emplear cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir seleccionados.
- **Muestreo sistemático:** Este tipo de muestreo se utiliza en muestras ordenadas, consiste en seleccionar, al azar, un elemento y a partir de este, incrementando un intervalo fijo, seleccionar toda la muestra.
- **Muestreo estratificado:** En este tipo de muestreo, los investigadores dividen la población objetivo en grupos o estratos que presenten similitudes entre si y posteriormente se seleccionan, aleatoriamente, los individuos finales de los grupos o estratos formados. Para determinar el número de grupos o estratos a establecer, se deben identificar las variables de estatificación, las cuales deben estar relacionadas con el propósito de estudio.
- **Muestreo por conglomerados:** A diferencia del muestreo estratificado, donde el investigador divide la población en grupos, en este método la población ya se

encuentra dividida de forma natural y a partir de estos se toma la cantidad de elementos que sean necesarios para formar la muestra.

A diferencia del muestreo aleatorio estratificado, en el cual cada grupo presenta cierta homogeneidad, en el muestreo por conglomerados los grupos presentan características similares a toda la población.

MUESTREO NO PROBABILISTICO

El muestreo no probabilístico o no aleatorio se refiere a cualquier método de obtención de la muestra, en el cual el investigador selecciona los elementos, teniendo en cuenta criterios tales como la ubicación geográfica, la disponibilidad de la población, entre otros. En este tipo de muestreo algunos elementos de la población no tienen la posibilidad de ser seleccionados.

A diferencia del muestreo probabilístico, este método no es científico y sus resultados pueden ser no confiables y menos precisos. Suele ser utilizado en investigaciones de tipo social.

- **Muestreo por cuotas:** En este tipo de muestreo el investigador solo tiene en cuenta en la muestra un grupo determinado de individuos que cuenten con requisitos o condiciones específicas.
- **Muestreo por conveniencia o intencional:** Mediante este método, el investigador elige la muestra de acuerdo a sus propios criterios, o disponibilidad de los elementos.
- **Muestreo discrecional o por juicio:** En este método se aplica una técnica similar a la del muestreo por conveniencia, ya que el investigador selecciona la muestra bajo sus propios criterios, pero en este caso, los individuos son elegidos sobre lo que él cree que pueden aportar al estudio.
- **Muestreo de bola de nieve o por referidos:** Para este tipo de muestreo se hace contacto con un individuo en específico, el cual se encarga de buscar nuevos participantes consecutivamente hasta cumplir con el número de elementos necesarios.

Después de realizar el análisis de los tipos de muestreo se definió que para la selección de las empresas potenciales a ser objeto de análisis, se realizará una muestra no probabilística por conveniencia. Esta es una de las técnicas más comunes utilizada por los investigadores para recolectar datos. En este tipo de muestreo, las muestras son seleccionadas porque son accesibles. Los posibles entrevistados son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar. Esta técnica es considerada la más fácil, la más barata y la que menos tiempo lleva.

Una vez identificadas las empresas, se determinará qué áreas y/o personas de la compañía están encargadas de realizar la preparación y evaluación de los proyectos, así como la determinación del método de apalancamiento financiero, apropiado de acuerdo al tipo de proyecto que se desea emprender. El muestreo no probabilístico por juicio de expertos es el más conveniente para esta parte del trabajo de grado, ya que se utiliza cuando un número limitado de individuos posee el rasgo de interés. Es la única técnica de muestreo viable para obtener información de un grupo muy específico de personas. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios.

Con el fin de recolectar la información necesaria para realizar un correcto análisis de los resultados, la encuesta se realizará a 25 empresas distribuidas entre grandes, medianas y pequeñas.

Para determinar el tamaño de la muestra se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

N (tamaño de la población): De acuerdo a la información reportada por la Cámara de Comercio de Medellín, al 31 de diciembre de 2017, la base de datos cuenta con 129.504 empresarios matriculados, de los cuales 97.638 están localizados en Medellín.

Z (nivel de confianza): se asume que la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos es del 95%, con un nivel de confianza de 1,96.

e (margen de error): se asume que el límite aceptable de error es del 0.2

σ (Desviación estándar de la población): 0.5

Reemplazando los datos anteriores en la siguiente ecuación, se obtiene que el tamaño de la muestra es 25.

$$n = \frac{N\sigma^2 * Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 * Z^2}$$
$$n = \frac{97,638 * 0.5^2 * 1,96^2}{(97,638 - 1) * 0.20^2 + 0.5^2 * 1.96}$$
$$n = 25$$

9. RESULTADOS OBTENIDOS

Como se mencionó en el *capítulo 8.1. Metodología*, el cuestionario está enfocado en tres variables:

- Metodología de preparación de proyectos
- Tipos de proyectos
- Alternativas de financiación o apalancamiento financiero

Por tal motivo, en el presente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos para cada una de estas variables, después de realizar el trabajo de campo.

Una vez realizada la encuesta a 25 personas pertenecientes a grandes, medianas y pequeñas empresas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 48% de las personas encuestadas pertenecen a grandes empresas (12 empresas).
- El 36% pertenecen a empresas medianas (9 empresas).
- El 16 % hacen parte de empresas pequeñas (4 empresas).

Gráfica 13. Tamaño de la empresa.

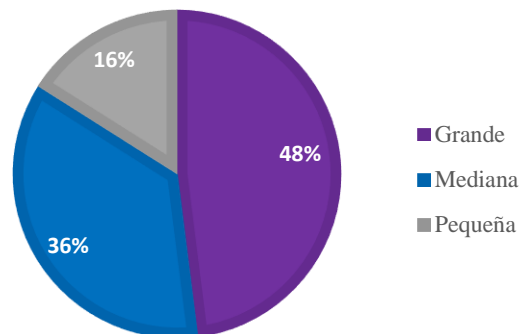


Tabla 6. Empresas encuestadas.

Nombre de la empresa y/o proyecto	Tamaño de la empresa y/o proyecto
Tuya	Grande
Grupo Exito	Grande
Getcom	Grande
Eterna	Grande
Grupo Uribe	Grande
Grupo Exito	Grande
Grupo Familia	Grande
ISA	Grande
Grupo Nutresa	Grande
Grupo Argos	Grande
SUAM	Grande
TCC	Grande
Nova Smile Delivery Dentist	Mediana
Infocus Grupo Creativo	Mediana
Cámara Lucida	Mediana
Unitec usa	Mediana
Power Club	Mediana
Mercados Madrid	Mediana
Agua Bendita	Mediana
Gómez Pinzon	Mediana
Metlife	Mediana
Hogar Villa Dorada	Pequeña
Fresh & Easy	Pequeña
Lavanda Dress Code	Pequeña
Sans Age Medical	Pequeña

9.1 METODOLOGÍA DE PREPARACIÓN DE PROYECTOS

En la encuesta se proponen las siguientes cuatro metodologías de preparación de proyectos: marco lógico, JICA, ONUDI y ZOPP. Para las preguntas referentes a este tema, se obtuvieron los siguientes resultados:

En las pequeñas y medianas empresas, las metodologías de preparación de proyectos anteriormente mencionadas no son tan conocidas, por lo tanto, no son aplicadas a la hora de emprender un nuevo proyecto. En el caso de las grandes empresas, la metodología ONUDI

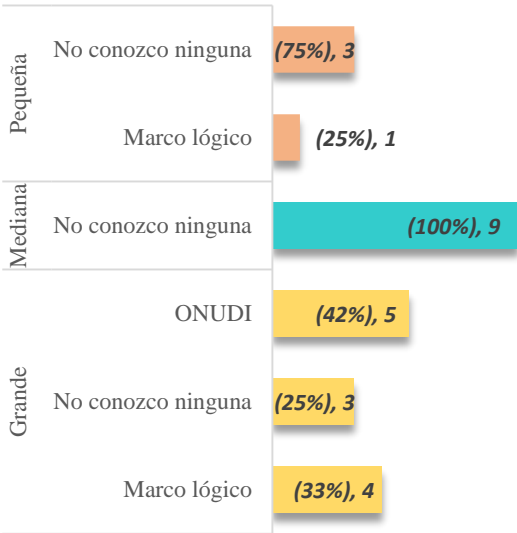
es el método de preparación de proyectos más conocido, sin embargo no todas las empresas encuestadas lo aplican.

Como se muestra en las siguientes gráficas, el 75 % de las empresas pequeñas no conocen ninguna metodología de preparación de proyectos y el 25% conocen la metodología de marco lógico, sin embargo, el 100% de estas empresas no utilizan ninguna de estas metodologías.

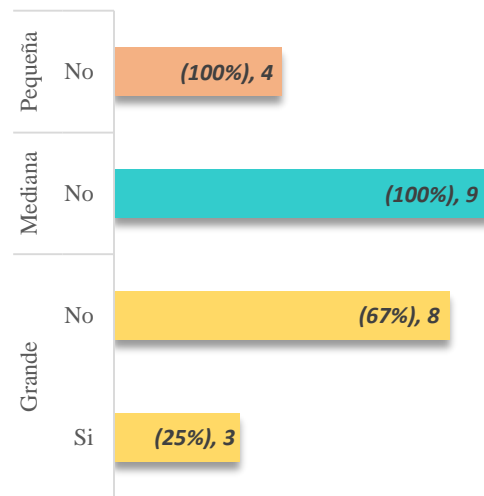
En el caso de las medianas empresas, el 100% de las personas encuestadas contestaron que no conocen ninguna de las metodologías de preparación de proyectos, así mismo, el 100% de estas empresas no las utilizan.

Con respecto a las grandes empresas, de las 12 empresas encuestadas, el 42% (5 empresas) conocen la metodología ONUDI, el 33% (4 empresas) conocen la metodología de marco lógico, y el 25% restante (3 empresas) no conocen ninguna metodología. Sin embargo, solo el 25% de las empresas encuestadas (3 empresas) utilizan alguna metodología de preparación de proyectos, el 67% restante no utiliza ninguna de ellas.

Gráfica 14. ¿Conoce alguna metodología de preparación de proyectos?



Gráfica 15. ¿Utiliza alguna de las metodologías de preparación de proyectos?



Las pequeñas y medianas empresas que no utilizan ninguna de las metodologías antes mencionadas, realizan el proceso de preparación de proyectos mediante la ayuda de personas expertas, a través de la contratación de personal especializado o con el conocimiento propio adquirido a la hora de implementar nuevos proyectos. A diferencia de estas, las grandes empresas realizan la preparación de proyectos a través de metodologías agile, Scrum y bajo el marco de PMI.

A pesar de que el 67% y el 100% de las grandes y medianas empresas respectivamente, no utilizan las metodologías de preparación de proyectos, la mayoría de estas consideran importante aplicar alguna de ellas, ya que en gran medida el éxito o fracaso de un proyecto puede depender de una correcta planeación de proyectos.

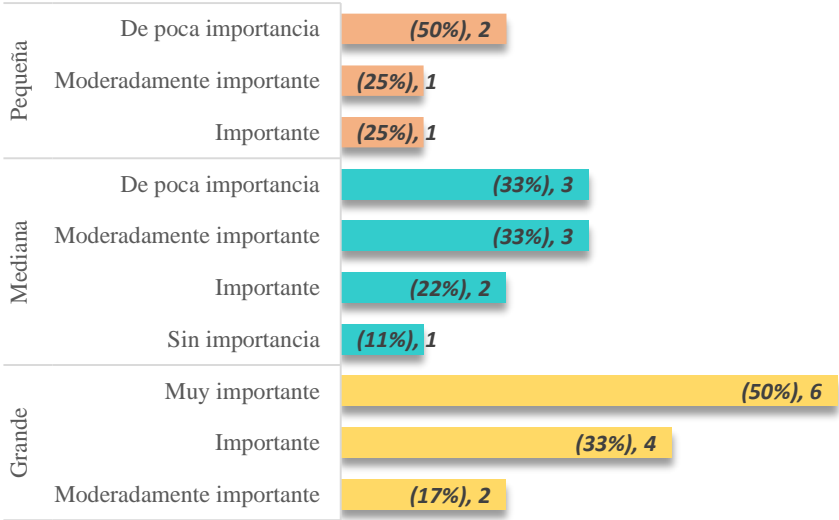
Lo contrario sucede con las pequeñas empresas, las cuales consideran poco importante aplicar una metodología de preparación de proyectos, ya que como se mencionó anteriormente, consideran que, con el conocimiento y experiencia adquirida al momento de implementar proyectos, pueden llevar un proyecto a una terminación satisfactoria.

De acuerdo a la gráfica 17, el 50% de las grandes empresas consideran muy importante aplicar alguna metodología de preparación de proyectos, el 33% afirma que es importante y el 17% restante lo clasifican como moderadamente importante.

En el caso de las medianas empresas, solo el 22% consideran que es importante, el 33% moderadamente importante y para el 44% restante no es relevante aplicar alguna de ellas.

Para las pequeñas empresas el 50% de los encuestados afirman que es de poca importancia aplicar alguna metodología de preparación de proyectos, el 50% restante está repartido en partes iguales entre importante y moderadamente importante.

Gráfica 16. ¿Considera que es importante aplicar alguna metodología para la preparación de proyectos?



9.2 TIPOLOGIAS DE PROYECTOS

En el capítulo 6. *Tipologías de proyectos*, se describen los diferentes tipos de proyectos que puede emprender una empresa. Es probable que hayan más clasificaciones, pero para efectos del presente trabajo de grado se tuvieron en cuenta los siguientes: Simples, construcción y/o Expansión, internacionales, económicos, educativos, sociales,

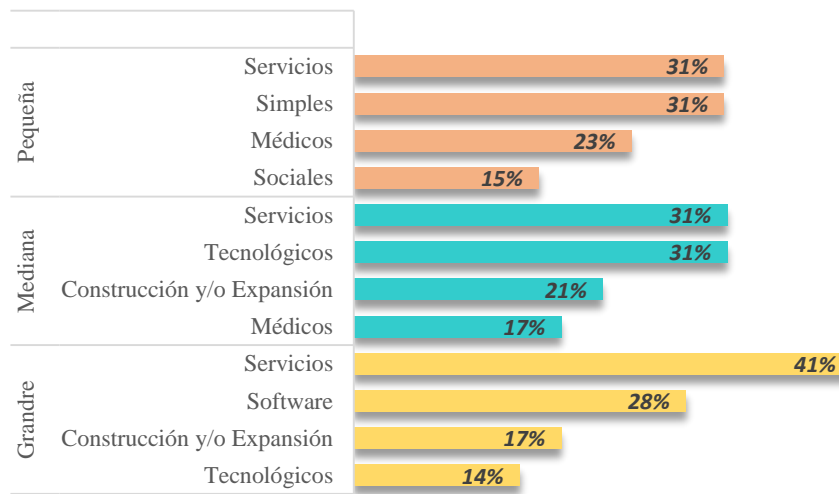
comunitarios, investigación, servicios, informáticos, moda, educación, software, experimentales, banca o finanzas, tecnológicos, transformación, industriales, ingeniería, fiscales. Legales, matemáticos, productivos, artísticos, locales, nacionales, regionales, ambientales, infraestructura, agropecuarios, minería, públicos, médicos, privados, energía, construcción (Vías, Edificaciones) y telecomunicaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencia que en los tres tipos de empresa, los proyectos que en gran medida se están implementando son los de servicios, ya que con estos las empresas buscan crecer, ser competitivas en el mercado y mejorar la experiencia de los clientes a través de la oferta de nuevos productos, servicios, líneas de negocio, entre otros.

En las medianas y grandes empresas, otros de los proyectos importantes son los de construcción y expansión, así como también los tecnológicos y software. En cuanto a los proyectos de expansión, las empresas buscan constantemente expandir su operación, y ofrecer sus servicios en otras ciudades o incluso en otros países con el fin de tener un crecimiento empresarial. Para ampliar dicha operación es importante contar con softwares y tecnología moderna que permitan a la empresas estar lo más actualizadas posibles para aumentar su competitividad y crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa.

En cuanto a las pequeñas empresas, los proyectos simples y médicos son los más implementados después de los proyectos de servicios.

Gráfica 17. ¿Cuáles proyectos están siendo implementados en su empresa?



9.3 ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN O APALANCAMIENTO FINANCIERO

Respecto a las fuentes de financiación, en el *capítulo 7. Alternativas de apalancamiento financiero*, se describen las siguientes fuentes de financiación, que se consideran son las más conocidas y representan una opción atractiva para financiar proyectos de grandes, medianas y pequeñas empresas: Financiación interna, mercado de valores, ECAS, BID, FMI, financiación 3f's. business Angel, capital de riesgo, préstamo bancario, microcrédito, préstamos participativos, crowdfundig, bootstrapping, bancos de segundo piso y project finance.

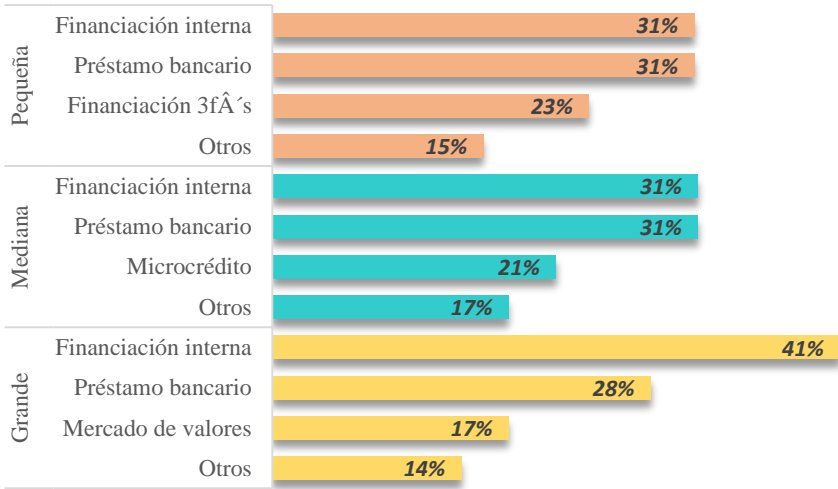
En los 3 tipos de empresas la financiación interna es la mejor opción a la hora de implementar nuevos proyectos, ya que si este no es de gran magnitud y puede ser cubierto con los recursos asignados en el presupuesto de la compañía destinados a la ejecución de proyectos, o por los ingresos generados a partir del resultado de la operación, esta opción representaría la mejor alternativa. Con esta forma de financiación interna las inversiones pueden ser más limitadas, sin embargo, la empresa no incurriría en el pago de intereses que genera la deuda con terceros.

Muchas veces cuando el proyecto no alcanza a ser cubierto con recursos propios, las compañías se ven obligadas a recurrir a fuentes de financiación externa. Según los resultados de la encuesta, la segunda alternativa de financiación en los tres tipos de empresas, es el préstamo bancario. Esta opción puede ser atractiva para pequeños y medianos proyectos, que no alcancen a ser cubiertos con recursos de la compañía.

Para las grandes empresas que buscan expandir su operación o llevar a cabo proyectos de fusiones o adquisiciones y que no alcanzan a ser cubiertos en su totalidad por recursos propios o créditos bancarios, el método de apalancamiento financiero más oprimado es el mercado de valores, el cual permite captar los recursos del público a través de la emisión de títulos de deuda, tales como bonos, papeles comerciales, acciones, entre otros.

Para las pequeñas empresas o emprendedores, la financiación 3f's es una alternativa interesante, ya que pueden adquirir los recursos necesarios para la ejecución de proyectos a tasas más bajas y plazos de pago más amplios.

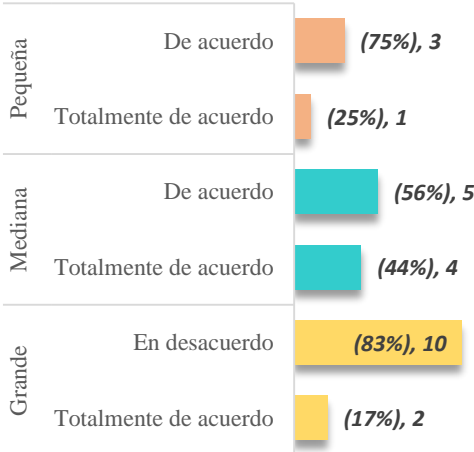
Gráfica 18. ¿Cuáles de los siguientes métodos de apalancamiento financiero utilizan en su empresa?



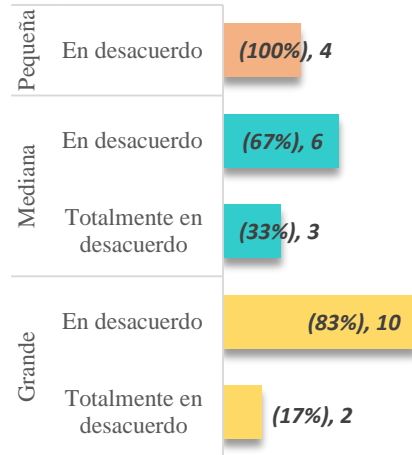
Sin embargo, los tres tipos de empresas coinciden en que las alternativas de financiación externa son de difícil acceso y tienen tasas de interés muy altas. Según la información de la siguiente gráfica, el 83% de las empresas grandes, el 56% de las empresas medianas y el 75% de las pequeñas empresas están de acuerdo en que las fuentes de financiación externa tienen altos costos. Así mismo, el 83% de las grandes, el 67% de las medianas y el 100% de las pequeñas empresas, afirman que las fuentes de financiación ofrecidas en el mercado son de difícil acceso, pues las condiciones establecidas por las entidades financieras en la mayoría de los casos son muy estrictas.

Pese a que las empresas consideran que los créditos externos tienen altos costos, en la mayoría de los casos deben acudir a alguno de ellos, ya que los recursos propios generados por la operación normal de la compañía, no son suficientes para cubrir en la totalidad el valor del proyecto.

Gráfica 19. ¿Considera que las alternativas de financiación externa son muy costosas?

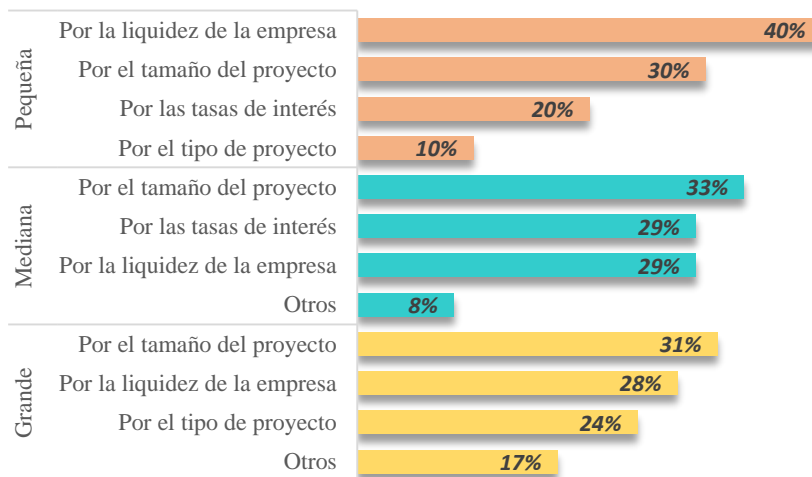


Gráfica 20. ¿Considera que las alternativas de apalancamiento financiero son de fácil acceso?



A la hora de determinar cuál es el método de apalancamiento adecuado para cada proyecto, las grandes y medianas empresas consideran, como primera opción, que el tamaño del proyecto es decisivo para definir a cuál método de financiación deben recurrir, ya que de este depende si el proyecto puede financiarse con recursos propios o deben solicitar financiación externa.

Gráfica 21. ¿Cómo define cual es el método de apalancamiento financiero más adecuado para cada proyecto?



9.4 CASOS APLICADOS

Después de analizar los resultados del trabajo de campo, se describen algunos casos aplicados, según los proyectos más implementados en las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como también su fuente de apalancamiento financiero.

Tabla 7. Proyectos y su tipo de financiación.

Empresa	Tipo de proyecto / Método de apalancamiento financiero	Descripción
ISAGEN	<p>EXPANSIÓN, SUSTITUCIÓN DE DEUDA Y CAPITAL DE TRABAJO.</p> <p>MERCADO DE CAPITALES</p>	<p>El pasado 27 de Febrero, la empresa realizó una emisión de bonos ordinarios. Los recursos obtenidos serán destinados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * 36% se destinará a la sustitución de pasivos financieros del emisor * 31% para la recuperación de capital de trabajo del emisor por amortizaciones de deuda realizadas en 2017 * 22% para capex * 11% para capital de trabajo <p>La emisión se realizó por 750 MM COP distribuidas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> * \$ 375 MM COP a una tasa cupón del 7,12%, con plazo de 7 años. * \$ 150 MM COP al IPC +3,56%, con un plazo de 12 años. * \$ 225 MM COP al IPC + 3,99% con plazo de 30 años.
METRO DE BOGOTÁ	<p>TRANSPORTE / PRIMERA LÍNEA DEL METRO DE BOGOTÁ - PRIMER TRAMO</p> <p>BID</p>	<p>El objetivo del proyecto es atender la creciente demanda que enfrenta el sistema de transporte de la Región Metropolitana de Bogotá, incrementando la calidad y oferta de infraestructura de transporte urbano masivo. El costo total del proyecto asciende a USD 196,000,000. El BID financia USD 70,000,000.</p> <p>El Metro de Bogota deberá pagar los intereses al Banco semestralmente el día quince (15) de los meses de marzo y septiembre de cada año. El primero de estos pagos se realizará a</p>

		<p>partir de la primera de estas fechas que ocurra después de la entrada en vigencia del Contrato. Intereses indexados a la Libor.</p> <p>A su vez, el metro de Bogotá deberá amortizar el Préstamo mediante el pago de cuotas semestrales, el primer pago el día 15 de marzo de 2026, y el último, el día 15 de septiembre de 2038.</p> <p>La Fecha Final de Amortización es la fecha correspondiente al 15 de septiembre de 2038.</p>
GAFAS PANDA	<p>MODA</p> <p><i>CROWDFUNDING</i></p>	<p>Panda Sunglasses ofrece una línea de productos ecológicamente sostenible con una estética contemporánea a una nueva generación de consumidores conscientes del mundo.</p> <p>Las gafas de sol Panda son gafas de sol ecológicas hechos a mano con bambú.</p> <p>Vincent Ko, el fundador, decidió publicar esta idea en Kickstarter (plataforma de crowdfunding) a fines de 2011 con una meta de recaudación de 3.000 dólares. Superó su meta en un 600%. Los fondos le permitieron a Ko iniciar la producción con un taller de ebanistería en China.</p> <p>Meta: \$3,000 Recaudado: \$19,485 Inversores: 275</p>
GOOGLE	<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p> <p><i>BUSSINES ANGEL</i></p>	<p>El business angel es una persona ya sea natural o jurídica que cuenta con el capital para financiar proyectos de nuevos empresarios con el fin de obtener una ganancia futura. Adicionalmente es una persona especializada en el sector donde opera la empresa y gracias a su experiencia, asegura que la empresa financiada tenga en marcha un proyecto empresarial que le augure un futuro próspero.</p> <p>Al financiar a empresas con poca permanencia en el mercado, y que tienen un futuro incierto, los business angel buscan inversiones que les proporcionen un alto retorno de la inversión. Lo que suelen buscar son inversiones que devuelvan, al cabo de cinco años, hasta diez veces o más el capital invertido. Sin embargo, la tasa efectiva interna actual de retorno de una</p>

		<p>cartera típica de éxito de un Business Angel es de entre un 20% y un 30%.</p> <p>El principal producto de Google es el motor de búsqueda de contenido en Internet, del mismo nombre, aunque ofrece también otros productos y servicios como el correo electrónico llamado Gmail, sus servicios de mapas Google Maps, Google Street View y Google Earth, el sitio web de vídeos YouTube y otras utilidades web como Google Libros o Google Noticias, Google Chrome y la red social Google+. En sus inicios, esta empresa contó con el apoyo de uno business angels.</p>
VIVA CENTRO COMERCIAL	<p>CONSTRUCCIÓN / INFRAESTRUCTUR A</p> <p>PROJECT FINANCE</p>	<p>Grupo Éxito y FIC, firmaron acuerdo definitivo para incorporar a FIC como inversionista en Viva Malls, vehículo especializado en el desarrollo y operación de espacios comerciales más grande de Colombia.</p> <p>Inversión de más de \$770 MM por parte de FIC en Viva Malls. Constituido por 14 activos y cerca de 434.000 mt² de GLA a 2018, valorado en \$1.6 Billones, con una tasa de capitalización estabilizada entre 8.7% y 8.8%</p>
VILLA DORADA	<p>SOCIAL</p> <p>PRESTAMO BANCARIO</p>	<p>Es una institución dotada con capacidad humana y profesional para brindar un servicio integral de acompañamiento responsable al adulto mayor, ofrecemos una estancia diferenciadora, donde nuestros usuarios disfrutan de un ambiente cálido que propicia el fortalecimiento de sus relaciones familiares y sociales.</p> <p>Este proyecto fue financiado a través de préstamo bancario. Para esta operación, la empresa firmó un contrato, con el cual adquirió la obligación de devolver el dinero prestado en un tiempo establecido. Este contrato contiene las condiciones pactadas entre el banco y la empresa, tales como las tasas de interés y el plazo.</p> <p>El tipo de interés es el precio que cobrará la entidad bancaria por conceder la operación. A la hora de solicitar un préstamo se debe prestar especial atención, no solo al tipo de interés, sino al</p>

		<p>TAE, el cual es un cálculo que incluye el tipo de interés nominal junto con todas aquellas comisiones que se vayan a aplicar al préstamo.</p>
<p>COLOMBIA</p>	<p>PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE CRISIS</p> <p><i>FMI</i></p>	<p>El Fondo Monetario tiene varias líneas de financiamiento: la Línea de Crédito Flexible (FCL), que es preventiva y está destinada a países sólidos y de buen desempeño.</p> <p>Colombia y México han pedido este tipo de financiación, aunque ninguno ha utilizado estos fondos, que están disponibles para cuando los requieran.</p> <p>Para este tipo de préstamos, el FMI tiene los siguientes costos:</p> <p>*Comisión reembolsable: Los países pagan una comisión de compromiso que se reembolsa prorrateada si deciden utilizar esos recursos durante el período pertinente.</p> <p>*Tasa de préstamo: 1) la tasa de interés de los Derechos Especiales de Giro (DEG) determinada por el mercado, más un margen (actualmente, 100 puntos básicos), que juntos representan la tasa de cargos básica, y 2) sobretasas, que dependen del monto y el plazo de reembolso del crédito.</p>
<p>BANCOLDEX</p>	<p>EXPORTACIÓN</p> <p><i>BANCOS DE SEGUNDO PISO</i></p>	<p>Al cierre de 2018, la entidad logró desembolsos de crédito por \$4.8 billones, que beneficiaron a más de 111.000 empresarios.</p> <p>Durante el 2018 Bancoldex, un banco de segundo piso, financió los siguientes proyectos:</p> <p>* Exportaciones con créditos por \$1.4 billones, beneficiando a 950 empresas exportadoras, aproximadamente el 30% de los desembolsos durante el año.</p> <p>* Atención a de pymes con un 38%</p> <p>*Atención a microempresas en un 17%</p> <p>La orientación de esta entidad es financiar preferiblemente a micro, pequeñas y medianas empresas</p> <p>La tasa de interés que cobra Bancoldex va a depender de la modalidad de crédito y del plazo que aplique de acuerdo a la necesidad del cliente. Esta tasa es cobrada a la institución financiera, con la cual el cliente decida realizar la solicitud del crédito; a su vez el intermediario financiero incluye unos puntos adicionales y es él quien indica la tasa final al usuario del crédito.</p>

		<p>Los plazos varían dependiendo la línea de crédito que cubra la necesidad financiera del cliente, teniendo en cuenta que la decisión final va a ser evaluada y negociada por el intermediario financiero</p>
<p>BANCO AGRARIO DE COLOMBIA</p>	<p>AGROPECUARIOS <i>MICROCRÉDITO</i></p>	<p>Las personas que tiene posibilidades de acceder a este tipo de créditos, son aquellas que trabajen por cuenta propia o microempresarios que tengan máximo diez trabajadores. El promedio de préstamos alcanza el millón de pesos, aunque las entidades prestan desde montos que pueden estar entre los \$400.000 hasta los \$15 millones.</p> <p>la oferta de microcrédito en Colombia la realizan, básicamente, cuatro tipo de entidades, las cuales son Bancos, Compañías de Financiamiento Comercial, Cooperativas y ONG´s, la mayor participación dentro del total de cartera se concentra en las ONG´s</p> <p>Hoy los clientes atendidos para operaciones de microcrédito ascienden a 3,5 millones, a quienes se les han desembolsado \$14 billones, según Asomicrofinanzas, gremio que reúne a este tipo de entidades.</p> <p>Entre enero y octubre, el Banco Agrario colocó un total de \$4,5 billones a través de 1.149.000 obligaciones, de los cuales \$3,7 billones corresponden a créditos para la cadena agropecuaria.</p> <p>El 82% del total desembolsado por el Banco en los primeros diez meses del año, estuvo enfocado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El campo, para actividades primarias de siembra y ganadería. *Actividades complementarias como maquinaria agrícola y adecuación de tierras. *Actividades de transformación y comercialización de productos agropecuarios. <p>Así mismo, del monto destinado a la cadena agropecuaria, los pequeños productores agropecuarios recibieron créditos de la entidad por \$1,6 billones, a través de 321 mil obligaciones.</p>

		<p>El interés bancario para el microcrédito está regulado por la Superintendencia Financiera. Cada entidad tiene la potestad de fijar este valor, pero no puede ser superior al que pone la SFC.</p> <p>Las tasas de microcrédito oscilan entre 21,25% y 49,63%, con un plazo máximo de 1 año efectivo anual, teniendo Bancolombia la tasa más baja y Bancompartir la más alta.</p>
PROCOLOMBIA	EXPORTACIÓN <i>ECAS</i>	<p>Las agencias de crédito a la exportación tienen como objetivo estimular la economía y fomentar el comercio internacional, ayudando a realizar negocios en el extranjero a las empresas que se decidan a esta actividad y otorgando préstamos de financiación.</p> <p>El riesgo de estos créditos, así como de las garantías y los seguros, es asumido por el gobierno patrocinador. Para financiar las exportaciones utilizan fondos públicos o una mezcla de fondos privados y públicos.</p> <p>Actualmente las ECAS financian y aseguran \$430 mil millones de la actividad económica en el extranjero, \$55 mil millones van a la financiación de proyectos en países en vías de desarrollo y \$14 mil millones del seguro para inversión extranjera directa.</p> <p>PROCOLOMBIA es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia.</p>

10. ANEXOS

Con el siguiente cuestionario se recolectó la información necesaria para evaluar los siguientes puntos, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa (grande, mediana, pequeña)

- Implementación de metodologías de preparación de proyectos que permitan determinar a la empresa la viabilidad del proyecto y fijar los recursos requeridos para la puesta en marcha de este.
- Conocer los diferentes tipos de proyectos que son implementados en las empresas según su tamaño.
- De acuerdo al tamaño de la empresa y del proyecto analizar, cuáles son los métodos de apalancamiento que usan para financiar sus proyectos.

ENCUESTA

1. entrevistado:
 2. Nombre de la empresa y/o proyecto:
 3. ¿A cuál sector pertenece su proyecto y/o empresa?
 Público Privada
 4. Tamaño de la empresa y/o proyecto
 Grande Mediana Pequeña
 5. ¿Conoce alguna de las siguientes metodologías para preparación de proyectos?
 ONUDI JICA
 Marco lógico ZOPP
 No conozco ninguna
 6. ¿Utiliza alguna de ellas?
 Sí No
 7. ¿En caso de no conocer ninguna metodología de preparación de proyectos, cómo lo realizan?
-

8. ¿Considera usted que es importante aplicar alguna metodología para la preparación de proyectos?

Muy Importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿De los siguientes proyectos, cuál está implementando su empresa?

<input type="checkbox"/> Simples	<input type="checkbox"/> Fiscales
<input type="checkbox"/> Construcción y/o Expansión	<input type="checkbox"/> Legales
<input type="checkbox"/> Internacionales	<input type="checkbox"/> Matemáticos
<input type="checkbox"/> Económicos	<input type="checkbox"/> Productivos
<input type="checkbox"/> Educativos	<input type="checkbox"/> Artísticos
<input type="checkbox"/> Sociales	<input type="checkbox"/> Locales
<input type="checkbox"/> Comunitarios	<input type="checkbox"/> Nacionales
<input type="checkbox"/> Investigación	<input type="checkbox"/> Regionales
<input type="checkbox"/> Servicios	<input type="checkbox"/> Ambientales
<input type="checkbox"/> Informáticos	<input type="checkbox"/> Infraestructura
<input type="checkbox"/> Moda	<input type="checkbox"/> Agropecuarios
<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Minería
<input type="checkbox"/> Software	<input type="checkbox"/> Públicos
<input type="checkbox"/> Experimentales	<input type="checkbox"/> Privados
<input type="checkbox"/> Banca o finanzas	<input type="checkbox"/> Médicos
<input type="checkbox"/> Tecnológicos	<input type="checkbox"/> Energía
<input type="checkbox"/> Transformación	<input type="checkbox"/> Construcción (Vías, Edificaciones)
<input type="checkbox"/> Industriales	<input type="checkbox"/> Telecomunicaciones
<input type="checkbox"/> Ingeniería	<input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____

10. ¿Los proyectos implementados en su empresa en que porcentaje son financiados con recursos propios?

- Entre 5% y 15%
- Entre 16% y 25%
- Entre 26% y 35%
- Más del 35%

11. ¿Qué métodos de apalancamiento financiero conoce?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Financiación interna | <input type="checkbox"/> Bootstrapping |
| <input type="checkbox"/> Financiación 3f's | <input type="checkbox"/> Bancos de segundo piso |
| <input type="checkbox"/> Business Angel | <input type="checkbox"/> Project finance |
| <input type="checkbox"/> Capital de riesgo | <input type="checkbox"/> Mercado de valores |
| <input type="checkbox"/> Préstamo bancario | <input type="checkbox"/> ECAS |
| <input type="checkbox"/> Microcrédito | <input type="checkbox"/> Fondo monetario internacional |
| <input type="checkbox"/> Préstamos participativos | <input type="checkbox"/> Banco interamericano de desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Crowdfundig | <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuál? _____ |

12. ¿Cuáles de los siguientes métodos de apalancamiento financiero utilizan en su empresa?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Financiación interna | <input type="checkbox"/> Bootstrapping |
| <input type="checkbox"/> Financiación 3f's | <input type="checkbox"/> Bancos de segundo piso |
| <input type="checkbox"/> Business Angel | <input type="checkbox"/> Project finance |
| <input type="checkbox"/> Capital de riesgo | <input type="checkbox"/> Mercado de valores |
| <input type="checkbox"/> Préstamo bancario | <input type="checkbox"/> ECAS |
| <input type="checkbox"/> Microcrédito | <input type="checkbox"/> Fondo monetario internacional |
| <input type="checkbox"/> Préstamos participativos | <input type="checkbox"/> Banco interamericano de desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Crowdfundig | <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuál? _____ |

13. ¿Por qué no utiliza los métodos de apalancamiento financiero que conoce?

- Plazos de pago reducido
- Altas tasas de interés
- Difícil acceso

Condiciones financieras estrictas

Otro. ¿Cuál? _____

14. ¿Considera que las alternativas de financiación externas son muy costosas?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Considera que los métodos de apalancamiento financiero externos son de fácil acceso?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Cómo considera usted que es el proceso para adquirir las siguientes fuentes de financiación?

	Muy fácil	Fácil	moderadamente fácil	poco fácil	Nada fácil
Financiación 3f's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Angel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capital de riesgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préstamo bancario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microcrédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préstamos participativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crowdfundig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bootstrapping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bancos de segundo piso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ECAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado de valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FMI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BID	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿Cómo definen cuál es el método de apalancamiento financiero más adecuado para el proyecto?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Por el tipo de proyecto | <input type="checkbox"/> Por las tasas de interés |
| <input type="checkbox"/> Por el tamaño del proyecto | <input type="checkbox"/> Por la agilidad para adquirir el préstamo |
| <input type="checkbox"/> Por la liquidez de la empresa | <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____ |
| <input type="checkbox"/> Por el horizonte de tiempo del proyecto | |

REFERENCIAS

- Actualícese. (17 de Agosto de 2017). *Bancos de segundo piso: crédito y financiamiento para empresas de menor tamaño*. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2017/08/17/bancos-de-segundo-piso-credito-y-financiamiento-para-empresas-de-menor-tamano/>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Anex, A. (Septiembre de 2008). *¿Por qué fracasan?* Obtenido de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1275>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Asobancaria. (1 de Agosto de 2018). *¿Qué es el microcrédito?* Obtenido de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-microcredito/>. Fecha de consulta Septiembre 2018.
- Atehortua , L. F., Martínez, J. & Vásquez , J. A. (7 de Octubre de 2015). *Metodología para la implementación de proyectos de gestión del conocimiento en la empresa*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.11.pdf>. Fecha de consulta, Julio 2018.
- Auza, O. J. (4 de Diciembre de 2015). *La Importancia de la Planeación en los Proyectos*. Obtenido de <http://oscarauza.com/la-importancia-de-la-planeacion-en-los-proyectosc1aod5661dee90cf212bd6be6672f/>. Fecha de consulta, julio 2018
- Axfel. (3 de Abril de 2017). *¿Que es un financiamiento?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=094npnssbpg>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Banco Agrario. (2016). *Banco Agrario*. Bancos de segundo piso. Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/BancoSegundoPiso/Paginas/default.aspx>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f). *Proyectos del BID*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/proyectos>
- BBVA Empresas. (12 de Agosto de 2015). *¿Que son las obligaciones convertibles en acciones?* Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-son-las-obligaciones-convertibles-acciones>. Fecha de consulta, septiembre 2018
- Bolsa Millonaria. (s.f). *Mercado de Valores*. Obtenido de http://www.bolsamillonaria.com.co/Centro/BlogGeneric/_mercado_de_valores. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Business Angels. (11 de Julio de 2018). *Estadísticas de proyectos presentados a Business Angels de InnoBAN: Junio 2018*. Obtenido de <https://www.businessangelsinnoban.es/blog-innoban>. Fecha de consulta, diciembre 2018.

- Business Angels. (s.f.). *Redes de Business Angels*. Obtenido de <https://www.business-angel.es/redes-de-business-angels.html>. Fecha de consulta, diciembre 2018.
- Céspedes López, E. (3 de Noviembre de 2017). *¿Qué es el bootstrapping?*: ABC Finanzas.com. Obtenido de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-bootstrapping>. Fecha de consulta, noviembre 2018.
- Conceptodefinición.de. (20 de Diciembre de 2016). *Apalancamiento Financiero*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/apalancamiento-financiero/>. Fecha de consulta, septiembre 2018.
- Conexiónsan. (2 de Mayo de 2017). *La importancia del plan financiero en el plan de negocios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-del-plan-financiero-en-el-plan-de-negocios/>. Fecha de consulta, julio 2018.
- DANE. (19 de Abril de 2018). *Indicadores coyunturales*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2018/Indicadores_Coyunturales_19_04_18.pdf. Fecha de consulta, julio 2018.
- E-Comerce Consulting Group. (23 de Junio de 2011). *¿Que es un proyecto?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=X5mKgxL73nE>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Economía Simple.net. (s.f.). *Tipos de préstamos bancarios*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/tipos-de-prestamos-bancarios.html>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Economía Simple.net. (s.f.). *Definición de Financiación*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/financiacion>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- El Economista.com. (s.f.). *Obligaciones convertibles*. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/obligaciones-convertibles>. Fecha de consulta, julio 2018.
- El rincón del Marketing. (20 de Octubre de 2015). *El arte del Bootstrapping*. Obtenido de <http://www.elrincondemarketing.es/el-arte-del-bootstrapping/>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Emprende pyme.com. (s.f.). *¿Qué es el capital riesgo?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-capital-riesgo.html>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Emprende Pyme.com. (s.f.). *¿Qué es el crowdfunding?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-crowdfunding.html>. Fecha de consulta, Septiembre 2018.
- Emprende pyme.com. (s.f.). *¿Qué son los Business Angels?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-son-los-business-angel.html>. Fecha de consulta, agosto 2018.

- Emprende pyme.com. (s.f.). *El préstamo participativo: concepto y características*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-prestamo-participativo-concepto-y-caracteristicas.html>. Fecha de consulta, Agosto 2018.
- Emprende pyme.com. (s.f.). *Ventajas y desventajas de la financiación propia*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-de-la-financiacion-propia.html>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Emprende pyme.net. (s.f.). *Friends, Family and Fools*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-financiacion-fff.html>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Entrepreneur. (29 de Junio de 2011). *¿Por qué tener un Plan Financiero?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264323>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Estadísticas del crowdfunding*. (9 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://solidaridadlatina.com/actualizacion/estadisticas-crowdfunding-2017/>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Expansión (s.f.). *Crédito bancario*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/credito-bancario.html>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Expansión en Alianza con CNN. (13 de Marzo de 2013). *Como lograr una empresa efectiva*. Obtenido de https://expansion.mx/opinion/2013/03/12/6-formas-de-lograr-una-empresa-efectiva?internal_source=PLAYLIST. Fecha de consulta, julio 2018.
- Fernandez, J. M. (s.f.). *Planificación de proyectos orientados a objetivos: ZOPP*. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/viewFile/CUTS8989110115A/8637>
- Fernandez, L. (26 de Julio de 2012). *10 preguntas básicas sobre Business Angels*. Obtenido de <https://www.businessangelsinnoban.es/blog-innoban/10-preguntas-sobre-business-angels>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Fondo Monetario Internacional (8 de Marzo de 2018). *Prestamos del FMI*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/About/Factsheets/IMF-Lending>. Fecha de consulta, noviembre 2018.
- Franco , M. A. & Montoya, L. M. (2012). *Aplicación de la metodología ONUDI para proyectos de crecimiento orgánico en Grupo EMI*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1148/Mar%C3%ADaAdelaida_Franco_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Fecha de consulta, julio 2018.
- Garavito, B. & Jaulín, Ó. (Junio de 2018). *Situación del microcrédito en Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/reporte-situacion-credito-colombia-junio-2018.pdf>. Obtenido de -credito-colombia-junio-2018.pdf. Fecha de consulta, octubre 2018.

- García, C. A. (21 de Enero de 2018). *Fijan las reglas de juego para regular el 'crowdfunding' en Colombia*. El tiempo. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/normas-para-el-crowdfunding-en-colombia-173556>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Gómez, E., Pacheco, D. J. & Segovia, S. (Marzo de 2016). *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2016.pdf. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Moreno Meza, N. & Monsalve López, N. (s.f). *Ventajas de la utilización del project finance*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/5309/ARTICULO+VENTAJA+S+DEL+PROJECT+FINANCE.+Nestor+Moreno+Meza+y+Carlos+Humberto+Monsalve+L%F3pez.pdf;jsessionid=18E7638CA902F685017B2DA6CC628D80?sequence=3>: <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/5309/ARTICULO+VENTAJA+S+DEL+PROJECT+FINANCE.+Nestor+Moreno+Meza+y+Carlos+Humberto+Monsalve+L%F3pez.pdf;jsessionid=18E7638CA902F685017B2DA6CC628D80?sequence=3>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- NoviCap. (s.f.). *¿Qué es un prestamos bancario?* Obtenido de <https://novicap.com/financiacion/productos/prestamos/bancario.html>. Fecha de consulta, noviembre 2018.
- OBS Business school. (s.f.). *Tipos de proyectos y sus principales características*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/administracion-de-proyectos/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristicas>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Ortegón, E., Pachecho, J. F. & Prieto, A. (Julio de 2005). *Métodología del marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/4/S057518_es.pdf. Fecha de consulta, julio 2018.
- Programa de Administración Financiera UQ. (15 de Marzo de 2016). *¿Que es un proyecto?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rIMoQ3NODdw>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Rankia Mexico. (14 de Junio de 2016). *¿Que es una emisión bursátil?* Obtenido de <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3246310-que-emision-bursatil>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Repositorio digital de la facultad de Ingeniería- UNAM. (s.f.). *Metodología Jica*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/87/A6.pdf.pdf?sequence=6n>. Fecha de consulta, agosto 2018.

- Restrepo, S. (2016). *Evaluación Financiera de Proyectos: Cómo optimizar las decisiones de inversión en su empresa*. Camara de Comercio de Medellín para Antioquia. Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Evaluaci%C3%B3nFinancieradeProyectosC%C3%B3mooptimizar.aspx>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Revista Dinero. (14 de Diciembre de 2017). *¿Y qué pasará con la economía el año que viene?* Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresaa/editorial/articulo/que-pasara-con-la-economia-colombiana-en-2018/253327> Fecha de consulta, julio 2018.
- Romo Mendoza, N. (18 de Septiembre de 2017). *La importancia de una gerencia de proyectos en las Pymes*. El Heraldó. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/la-importancia-de-una-gerencia-de-proyectos-en-las-pymes-403797>. Fecha de consulta, agosto 2018.
- Ruiz, L. & Hernandez, C. (2016). *Estudio sobre regulación prudencial de Project Finance para*. Obtenido de Minhacienda: http://www.urf.gov.co/urf/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-061702%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Segovia, S. & Yanquen, E. (Junio de 2018). *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/encuesta_microcredito_junio_2018.pdf. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Segura, J. (s.f.). *¿Qué es el Bootstrapping?*. *Estratega financiero*. Obtenido de <https://estrategafinanciero.com/bootstrapping-que-es/>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Sinnaps. (s.f.). *¿Que significa proyecto?* Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/definicion-de-proyecto>. Fecha de consulta, julio 2018.
- Solidaridad Latina. (s.f.). *Estadísticas del crowdfunding para 2017*. Obtenido de <https://solidaridadlatina.com/actualizacion/estadisticas-crowdfunding-2017/>. Fecha de consulta, octubre 2018.
- Subdirección General de Programación. (Octubre de 2000). *Planeación de proyectos orientada a objetivos*. Obtenido de file:///D:/Documents/Downloads/EJEMPLO_DE_ZOPP_APLICADO.pdf. Fecha de consulta, noviembre 2018.