PROCESO DE PREPARACIÓN DE UN PROYECTO

La preparación de un proyecto consiste en transformar una idea en una propuesta evaluable. Los enfoques de factibilidad y organismos internacionales coinciden en que debe avanzarse desde la identificación de la oportunidad hacia análisis cada vez más concretos: revisión inicial, factibilidad, riesgos, recursos, implementación y resultados esperados. El Banco Mundial habla de proyectos con objetivos, actividades y resultados definidos; la IFC (International Finance Corporation), o Corporación Financiera Internacional, describe etapas como la revisión temprana y appraisal (tasación o valoración); y la tradición de estudios de factibilidad de UNID (Universidad Interamericana para el Desarrollo) estructura el análisis comercial, técnico, financiero y organizacional.

Etapa 1. Identificación de la idea

Aquí se detecta un problema, necesidad u oportunidad.
Preguntas guía:

- ¿Qué necesidad existe?
- ¿Quién la tiene?
- ¿Qué solución podríamos ofrecer?
- ¿Cuál es la ventaja de nuestra propuesta?

Ejemplo
Los consumidores quieren comprar productos artesanales mexicanos en el extranjero, pero no existe una plataforma confiable especializada.

Etapa 2. Perfil preliminar o preanálisis

Se realiza una revisión inicial para ver si vale la pena seguir.
Preguntas guía:

- ¿La idea tiene sentido comercial?
- ¿Existen clientes?
- ¿Parece posible operarla?
- ¿La inversión aproximada es realista?

Ejemplo
Se estima inversión inicial, se revisan competidores y se detecta si el mercado ya está saturado.

Etapa 3. Estudio de mercado

Busca responder si alguien realmente comprará.
Aspectos a analizar:

- Cliente objetivo.
- Tamaño de mercado.
- Competencia.
- Precios.
- Canales de venta.
- Tendencias.
- Demanda potencial.

Ejemplo
Si quiero lanzar una plataforma para vender café mexicano en Canadá, debo analizar hábitos de consumo, competidores, precios, regulaciones y preferencias del consumidor canadiense.

Etapa 4. Estudio técnico

Analiza cómo funcionará el proyecto.
Aspectos a analizar:

- Ubicación.
- Tecnología.
- Maquinaria.
- Insumos.
- Procesos.
- Capacidad instalada.
- Logística.
- Proveedores.

Ejemplo
Una empresa de snacks debe decidir si producirá internamente o subcontratará maquila, qué empaque usará y cómo enviará el producto.

Etapa 5. Estudio organizacional y legal

Define quién hará qué y bajo qué marco legal.
Aspectos:

- Estructura organizacional.
- Perfiles del personal.
- Tipo de sociedad.
- Licencias.
- Permisos.
- Obligaciones fiscales.
- Normas nacionales e internacionales.

Ejemplo
Para exportar cosméticos, no basta tener producto; hay que revisar etiquetado, regulación sanitaria y registro de marca.

Etapa 6. Estudio financiero

Permite saber cuánto dinero se requiere y si la inversión vale la pena.
Aspectos:

- Inversión inicial.
- Costos fijos y variables.
- Ventas proyectadas.
- Flujo de efectivo.
- Punto de equilibrio.
- Financiamiento.
- Rentabilidad.
- Periodo de recuperación.

Etapa 7. Evaluación del proyecto

Se decide si conviene ejecutarlo, modificarlo o descartarlo.
La evaluación no solo pregunta “¿ganaré dinero?”, sino también:

- ¿Qué riesgos hay?;
- ¿Qué tan sensible es el proyecto?;
- ¿Qué pasa si las ventas bajan?;
- ¿Qué pasa si el tipo de cambio sube?;
- ¿Qué pasa si cambia la regulación?

Etapa 8. Implementación

Si el proyecto es viable, se pone en marcha.
Aspectos:

- Cronograma.
- Adquisición de recursos.
- Contratación.
- Arranque.
- Control y seguimiento.

Etapa 9. Monitoreo y ajustes

Un proyecto no termina al abrir el negocio. Se revisan resultados y se corrige.

Ejemplo
Si la plataforma exportadora tiene muchas visitas pero pocas ventas, tal vez el problema no es el producto sino la pasarela de pago o la logística.

Un proyecto de inversión no es una apuesta improvisada, sino una decisión estructurada. En Negocios Internacionales, esto es todavía más importante porque cada proyecto se enfrenta a variables adicionales: mercados extranjeros, normas, competencia global, divisas, logística y cultura de consumo. Un buen proyecto no nace solo de la creatividad; nace de la combinación entre **oportunidad, análisis y capacidad de ejecución**. Los enfoques actuales de gestión de proyectos y financiamiento siguen insistiendo en esa combinación entre objetivos claros, valor esperado, análisis de riesgos y resultados medibles.

Referencia:

Baca Urbina, G. (2022). Evaluación de proyectos (9.ª ed.). McGraw Hill.

Project Management Institute (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. & Sapag Puelma, J. M. (2023). Preparación y evaluación de proyectos (8.ª ed.). McGraw Hill.