

**PROGRAMA FSE - EOI**

**EVALUACION DE PROYECTOS  
PARA LA AYUDA A LA CREACION DE  
EMPLEO EN CCAA OBJETIVO I**

**EVALUACIONES DE FORMACION**

**SINTESIS**

**ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL  
M A D R I D**

**1996**

## ***INDICE***

	<b>Página</b>
0. <b>Introducción</b>	1
1. <b>Realización del proyecto</b>	6
2. <b>Viabilidad del proyecto</b>	9
3. <b>Incidencia del proyecto</b>	13
4. <b>Evaluación final</b>	15

## 0. *INTRODUCCION*

El trabajo propuesto, llevado a cabo y descrito en el presente documento, trata de comprender un sistema metódico que permita evaluar los proyectos de creación de empresas que presenten los alumnos de los cursos del Fondo Social Europeo, impartidos por la Escuela de Organización Industrial a lo largo y ancho de las Comunidades Autónomas de Objetivo 1.

Trata de ser un método universal que se adapte a todas las situaciones, y una guía a utilizar por el conjunto de profesores para que utilicen el mismo rasero a la hora de evaluar los diferentes proyectos de un curso, y los distintos que realizarán los alumnos en las variadas Comunidades Autónomas.

El método trata de permitir llegar a una conclusión objetiva sobre los proyectos, desde el punto en que sea factible para crear puestos de trabajo.

El proyecto de evaluación que hemos preparado aporta dos posibilidades de creación de puestos de trabajo, en dos líneas distanciadas entre sí, aunque convergentes. En primer lugar, establece un sistema que, una vez aprendido y experimentado, permite a quien lo utiliza, actuar como tutor en la preparación, ideación, estudio, lanzamiento, evaluación y control de proyectos. Le permite transformarse, en un plazo de tiempo razonable, en profesor de proyectos y desarrollar una actividad profesional nueva y de gran demanda en las Comunidades Autónomas de Objetivo 1.

En segundo lugar, al ser un método evaluativo, pero también orientador en la preparación de proyectos, permite a los creadores de empresa ajustar de una forma mucho más precisa sus ideas y plasmarlas de manera más detallada, ajustada, ordenada y fiable en el proyecto. Con ello, podemos asegurar como

mucho más fiables, en cantidad y tiempo, la creación y permanencia de los puestos de trabajo que nacen como consecuencia de esta importante labor llevada a cabo con los cursos del Fondo Social Europeo, impartidos por la Escuela de Organización Industrial en las Comunidades Autónomas de Objetivo 1.

En la realización del trabajo, se han utilizado libros como proyectos realizados al amparo de diversos cursos, como el MBA o los varios que con financiación del FSE se desarrollan en la EOI y que se exigen para completar con buen grado los distintos programas.

En función de tales consultas se preparó un formulario, que se utilizó como encuesta base en un conjunto de entrevistas con personas de la empresa y de la universidad procedentes de los ámbitos financiero, de recursos humanos, de organización, de consultoría y de la enseñanza.

Como consecuencia de tales entrevistas y de las consultas con libros y documentos, obtuvimos información y dedujimos un método para preparar y desarrollar los proyectos de creación de empresa y un conjunto de factores o conceptos con los que se puede determinar el grado de influencia de los proyectos.

En definitiva, se obtuvo un sistema a través del cual se puede proceder a evaluar los proyectos, con un método universal, de manejo sencillo y puramente objetivo.

El método consiste en determinar tres valores, que se refieren a tres situaciones del proyecto:

- Realización del proyecto
- Viabilidad del proyecto
- Incidencias del proyecto

## **1. REALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Se pretende determinar si el proyecto se ha realizado de forma completa, y da respuesta al conjunto de conceptos establecidos en el punto precedente, o si carece de alguno de ellos y, por lo tanto, está incompleto.

Se utiliza para ello un cuadro como el que viene a continuación y se van recorriendo los distintos conceptos y planes, rodeando con un círculo el número que le corresponda (0-2,5-5-7,5-10), en función del grado en que está cubierto o tratado el mismo.

El hecho de que alguno de los conceptos o planes no esté realizado, será suficiente para rechazar el proyecto y no seguir con su evaluación posterior.

Cuando se ha dado respuesta a todos los conceptos y planes y se ha marcado una calificación para cada uno de ellos, se totaliza y se halla la media de las calificaciones. Cuando esta media es menor que cinco, el proyecto debe rechazarse y no proseguirse con él.

Cuando esta media sea igual o mayor que cinco, se calificará con tal nota el proyecto en la faceta de “realización del proyecto” (RP) y se aguardará a su evaluación desde otros puntos de vista con el fin de darle la calificación final

$$RP = X \text{ puntos}$$

A continuación incluimos el cuadro que recoge la evaluación de la realización del proyecto.

REALIZACION DEL PROYECTO					
Conceptos y planes	No lo cubre o no lo trata	Práctic.no lo cubre o lo trata de forma deficiente	Lo cubre de forma incompleta o lo trata de manera regular	Lo cubre de forma práctic. completa o lo trata de forma correcta	Lo cubre totalmente o lo trata excelentemente
Empresa y entorno: - Misión	0	2,5	5	7,5	10
- Análisis DAFO	0	2,5	5	7,5	10
- Objetivos	0	2,5	5	7,5	10
- Estrategias	0	2,5	5	7,5	10
Forma jurídica, implantación y puesta en marcha	0	2,5	5	7,5	10
Plan de ubicación: - Criterios de localización	0	2,5	5	7,5	10
- Descripción de la instalación	0	2,5	5	7,5	10
Calendario de ejecución del proyecto	0	2,5	5	7,5	10
Plan comercial y de marketing: - Producto o servicio	0	2,5	5	7,5	10
- Mercado	0	2,5	5	7,5	10
- Cliente	0	2,5	5	7,5	10
- Competencia	0	2,5	5	7,5	10
Política comercial: - Previsiones de ventas	0	2,5	5	7,5	10
- Distribución	0	2,5	5	7,5	10
- Comunicación	0	2,5	5	7,5	10
- Producto	0	2,5	5	7,5	10
- Precio	0	2,5	5	7,5	10
Plan de producción	0	2,5	5	7,5	10
Plan de aprovisionam. y gestión de existencias	0	2,5	5	7,5	10
Plan de organización y recursos humanos	0	2,5	5	7,5	10

Plan de inversiones: - Terrenos	0	2,5	5	7,5	10				
- Edificaciones	0	2,5	5	7,5	10				
- Bienes de equipo	0	2,5	5	7,5	10				
- Otros	0	2,5	5	7,5	10				
Plan económico: - Ventas e ingresos de expl.	0	2,5	5	7,5	10				
- Compras y gastos	0	2,5	5	7,5	10				
- Cuenta de expl. provisional	0	2,5	5	7,5	10				
Balances	0	2,5	5	7,5	10				
Plan financiero: - Inversiones	0	2,5	5	7,5	10				
- Financiación	0	2,5	5	7,5	10				
Ratios: - Liquidez	0	2,5	5	7,5	10				
- Solvencia	0	2,5	5	7,5	10				
- Rentabilidad	0	2,5	5	7,5	10				
TOTAL	n° x 0	n° x 2,5	n° x 5	n° x 7,5	n° x 10				
ΣTOTAL	n° x 0	+	n° x 2,5	+	n° x 5	+	n° x 7,5	+	n° x 10
VALOR MEDIO : RP = Σ TOTAL /33									

RP = x puntos



## **2. VIABILIDAD DEL PROYECTO**

En este apartado se pretende evaluar el proyecto desde el punto de vista de su viabilidad real, es decir, de las posibilidades que tenga de éxito una vez llevado a la práctica.

Para ello se utiliza un cuadro como el que aparece más adelante en el que se recorren los diversos conceptos y planes, rodeando con un círculo el número que corresponda (2,5-5-7,5-10), en función de que la posibilidad de éxito sea baja, media, alta o muy alta como consecuencia del realismo con el que se plantean los temas y de acuerdo con el mayor o menor acercamiento a las empresas del propio sector o ámbito de actividad.

Cuando se ha marcado la cifra correspondiente a todos los conceptos y planes, se totaliza y se halla el valor asignable a cada uno de ellos, que se recoge en la línea del cuadro correspondiente, es decir en las líneas A, B, C, D, etc.

A continuación se hallan los valores medios de cada una de tales líneas, es decir, se obtienen los A, B, C, D, etc.

Finalmente, se establece la valoración final del presente apartado con la nota relativa a la "viabilidad del proyecto" (VP), con lo que se tendrán dos evaluaciones del mismo.

La viabilidad del proyecto (VP) se obtendrá aplicando la fórmula:

$$VP = 0,05A + 0,1B + 0,1C + 0,05D + 0,2E + 0,1F + 0,2G + 0,2H$$

A continuación se incluye el cuadro que recoge la evaluación de la viabilidad del proyecto.

<b>VIABILIDAD DEL PROYECTO</b>					
<b>CONCEPTOS Y PLANES</b>		<b>La posibilidad de éxito es</b>			
		<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MUY ALTA</b>
<b>A.</b>	<b>Plan de ubicación</b>	<b>2,5xA1</b>	<b>5xA2</b>	<b>7,5xA3</b>	<b>10xA4</b>
	- Localización	2,5	5	7,5	10
	- Comunicaciones	2,5	5	7,5	10
	- Suministro gas, electricidad y agua	2,5	5	7,5	10
	- Suministros	2,5	5	7,5	10
	- Ayudas regionales o locales	2,5	5	7,5	10
	- Conflictividad laboral del área	2,5	5	7,5	10
	- Servicios de mantenimiento y subcontrataciones	2,5	5	7,5	10
<b>B.</b>	<b>Plan de inversiones</b>	<b>2,5xB1</b>	<b>5xB2</b>	<b>7,5xB3</b>	<b>10xB4</b>
	- En terrenos	2,5	5	7,5	10
	- En edificaciones	2,5	5	7,5	10
	- En bienes de equipo	2,5	5	7,5	10
	- En ingenierías	2,5	5	7,5	10
	- En activos intangibles	2,5	5	7,5	10
<b>C.</b>	<b>Plan de producción</b>	<b>2,5xC1</b>	<b>5xC2</b>	<b>7,5xC3</b>	<b>10xC4</b>
	- Distribución en planta	2,5	5	7,5	10
	- Tecnología a usar	2,5	5	7,5	10
	- Capacidad de producción	2,5	5	7,5	10
	- Posibilidades de expansión	2,5	5	7,5	10
<b>D.</b>	<b>Plan de aprovisionamiento y gestión de existencias</b>	<b>2,5xD1</b>	<b>5xD2</b>	<b>7,5xD3</b>	<b>10xD4</b>
	- Materias primas	2,5	5	7,5	10
	- Fuentes de abastecimiento	2,5	5	7,5	10
	- Proveedores	2,5	5	7,5	10
	- Stocks necesarios	2,5	5	7,5	10
	- Plazos de entrega	2,5	5	7,5	10
	- Capacidad de almacenamiento	2,5	5	7,5	10

E.	<b>Plan comercial y de marketing</b>	<b>2,5xE1</b>	<b>5xE2</b>	<b>7,5xE3</b>	<b>10xE4</b>
	- Producto o servicio (gama de productos)	2,5	5	7,5	10
	- Mercado	2,5	5	7,5	10
	- Clientes	2,5	5	7,5	10
	- Competencia	2,5	5	7,5	10
	- Previsiones de venta	2,5	5	7,5	10
	- Distribución	2,5	5	7,5	10
	- Necesidades de Comunicación	2,5	5	7,5	10
	- Precio	2,5	5	7,5	10
F.	<b>Plan de organización y de recursos humanos</b>	<b>2,5xF1</b>	<b>5xF2</b>	<b>7,5xF3</b>	<b>10xF4</b>
	- Estructura y organización	2,5	5	7,5	10
	- Desarrollo de la organización	2,5	5	7,5	10
	- Posibilidad de contratar personal en el mercado	2,5	5	7,5	10
	- Necesidades de formación del personal	2,5	5	7,5	10
	- Relaciones laborales, convenios	2,5	5	7,5	10
G.	<b>Plan económico y financiero</b>	<b>2,5xG1</b>	<b>5xG2</b>	<b>7,5xG3</b>	<b>10xG4</b>
	- Ventas (evolución)	2,5	5	7,5	10
	- Gastos (evolución)	2,5	5	7,5	10
	- Evolución de la cuenta de explotación previsional	2,5	5	7,5	10
	- Balance (evol. de las cuentas de activo y pasivo)	2,5	5	7,5	10
	- Evolución de las inversiones y amortizaciones	2,5	5	7,5	10
	- Posibilidades de financiación	2,5	5	7,5	10
	- Necesidades de financiación	2,5	5	7,5	10
H.	<b>Ratios</b>	<b>2,5xH1</b>	<b>5xH2</b>	<b>7,5xH3</b>	<b>10xH4</b>
	- De liquidez	2,5	5	7,5	10
	- De solvencia	2,5	5	7,5	10
	- De rentabilidad	2,5	5	7,5	10

Los valores medios necesarios serán:

$$A = \frac{2,5A_1 + 5A_2 + 7,5A_3 + 10A_4}{7}$$

$$B = \frac{2,5B_1 + 5B_2 + 7,5B_3 + 10B_4}{5}$$

$$C = \frac{2,5C_1 + 5C_2 + 7,5C_3 + 10C_4}{4}$$

$$D = \frac{2,5D_1 + 5D_2 + 7,5D_3 + 10D_4}{6}$$

$$E = \frac{2,5E_1 + 5E_2 + 7,5E_3 + 10E_4}{8}$$

$$F = \frac{2,5F_1 + 5F_2 + 7,5F_3 + 10F_4}{5}$$

$$G = \frac{2,5G_1 + 5G_2 + 7,5G_3 + 10G_4}{7}$$

$$H = \frac{2,5H_1 + 5H_2 + 7,5H_3 + 10H_4}{3}$$

Y, finalmente, el valor de la viabilidad del proyecto viene dado por:

$$VP = 0,05A + 0,1B + 0,1C + 0,05D + 0,2E + 0,1F + 0,2G + 0,2H$$

### 3. *INCIDENCIA DEL PROYECTO*

Lo que se valora en este apartado es la mayor o menor incidencia que el trabajo realizado, una vez llevado a efecto, puede tener en los distintos elementos que constituyen el ámbito de influencia del propio proyecto.

Para evaluar, se recorren los diferentes factores y se va rodeando, en el cuadro siguiente, con un círculo el número correspondiente (2,5-5-7,5-10), en función de que el grado de incidencia sobre los mismos sea nulo, medio, alto o muy alto.

<b>INCIDENCIA DEL PROYECTO</b>				
<b>FACTORES</b>	<b>Grado de influencia sobre los factores</b>			
	<b>NULO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MUY ALTA</b>
A. Creación de empleo (sobre todo relacionado con el entorno)	2,5	5	7,5	10
B. Desarrollo de factores endógenos (creación de riqueza, transmisión de conocimientos, etc. al entorno)	2,5	5	7,5	10
C. Tecnología utilizada (más o menos tecnología punta)	2,5	5	7,5	10
D. Carácter innovador (de los productos, de los métodos, de los sistemas, de la tecnología, etc.)	2,5	5	7,5	10
E. Valor añadido o incremento de productividad	2,5	5	7,5	10
F. Efecto dinamizador	2,5	5	7,5	10
G. Satisfacción de necesidades del mercado interior	2,5	5	7,5	10
H. Ingreso en divisas	2,5	5	7,5	10
I. Utilización de infraestructuras	2,5	5	7,5	10
J. Ahorro energético	2,5	5	7,5	10
K. Influencia en el medio ambiente	2,5	5	7,5	10
L. Influencia en la cualificación profesional	2,5	5	7,5	10

Finalmente, se establece una fórmula que pondera debidamente estos factores y que nos da la evaluación del proyecto desde el punto de vista de incidencia del mismo (IP).

$$IP = 0,11A + 0,11B + 0,11C + 0,11D + 0,08E + 0,08F + 0,08G + 0,08H + 0,06I + 0,06J + 0,06K + 0,06L$$

#### **4. *EVALUACION FINAL***

La calificación final del proyecto exige, en primer lugar, que la realización del mismo esté completa y se hayan tratado todos los conceptos y planes que lo componen de una forma adecuada. Si no es así, el proyecto será invalidado.

Una vez el proyecto ha pasado la primera criba, la evaluación final (EF), en una escala de cero a diez, vendrá dada por:

$$EF = \frac{RP + VP + IP}{3}$$

