



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CÁTEDRA DE PRODUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN  
ASIGNATURA: Análisis Financiero de Proyectos

# ESTUDIOS PRELIMINARES

Facilitador:  
Lic. Esp. Miguel A. Oliveros V.

¿Qué es un Proyecto?

**Un proyecto es un emprendimiento temporal realizado para crear un producto o servicio único.**

*PMBOK Guide. 2004. (PMBOK = Project Management Board of Knowledge, del PMI o Project Management Institute)*

¿Qué es un Proyecto?

**Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas e interdependientes, organizadas sistemáticamente y de duración específica, que con la asignación de ciertos recursos, cumplen el objetivo de satisfacer necesidades mediante la obtención de resultados únicos (productos).**

# Conceptos Básicos de Proyectos

## **TEMPORAL:**

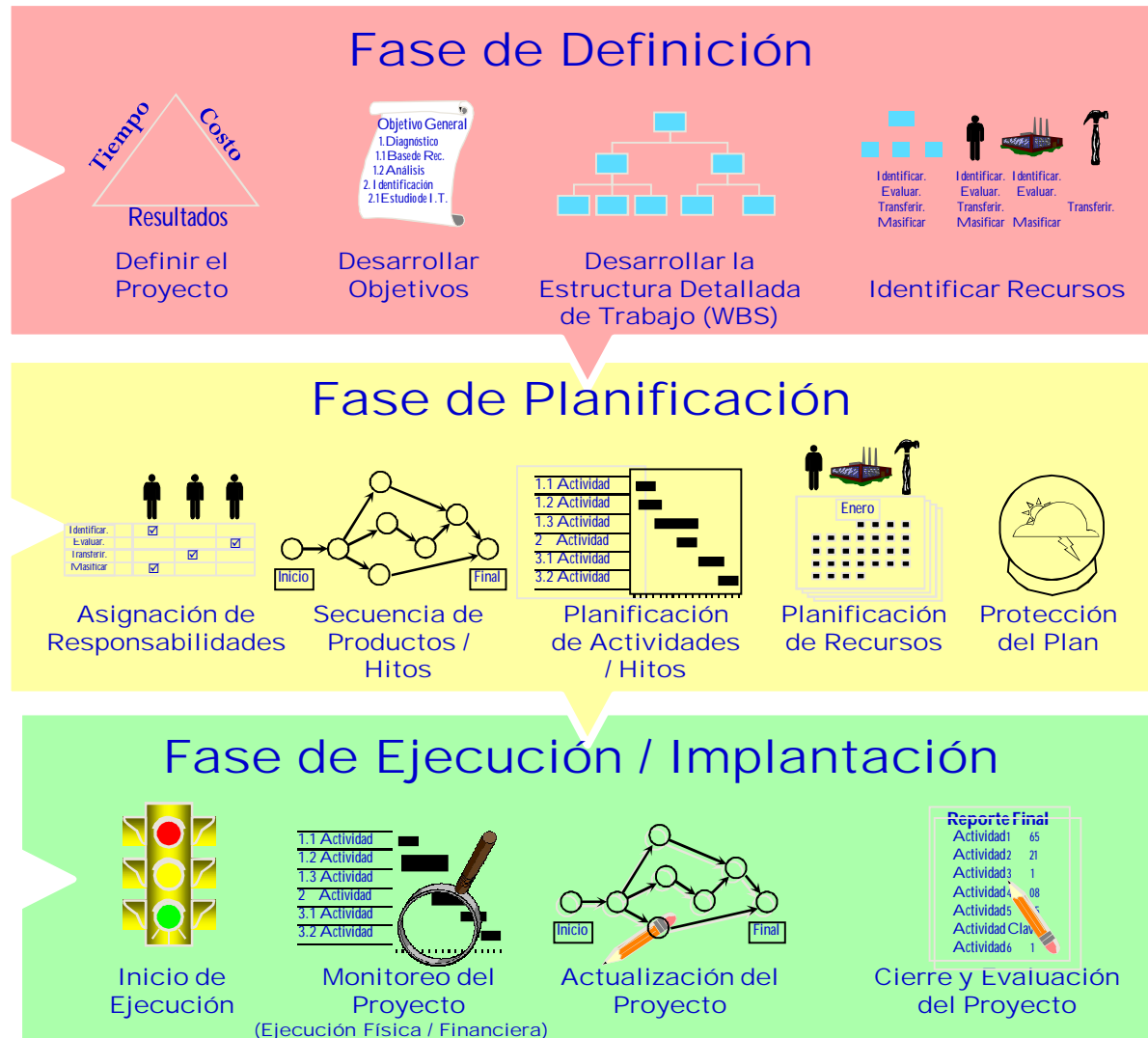
Un proyecto es una actividad que tiene un tiempo de ejecución previamente definido. Este período no tiene por qué ser corto, algunos proyectos pueden durar años. Sin embargo, no es un esfuerzo continuo por lo que tiene un principio y un fin que sucede cuando se cumplen los objetivos y se declara completado el proyecto. Ello implica usualmente temporalidad del equipo de gente que integró el proyecto.

# Conceptos Básicos de Proyectos

## **ÚNICO:**

El resultado de un proyecto suele ser irrepetible, ya que implica hacer algo que no estaba hecho anteriormente. Ello implica definir claramente lo que se quiere hacer y desarrollar pasos para hacer las cosas bajo cierto orden.

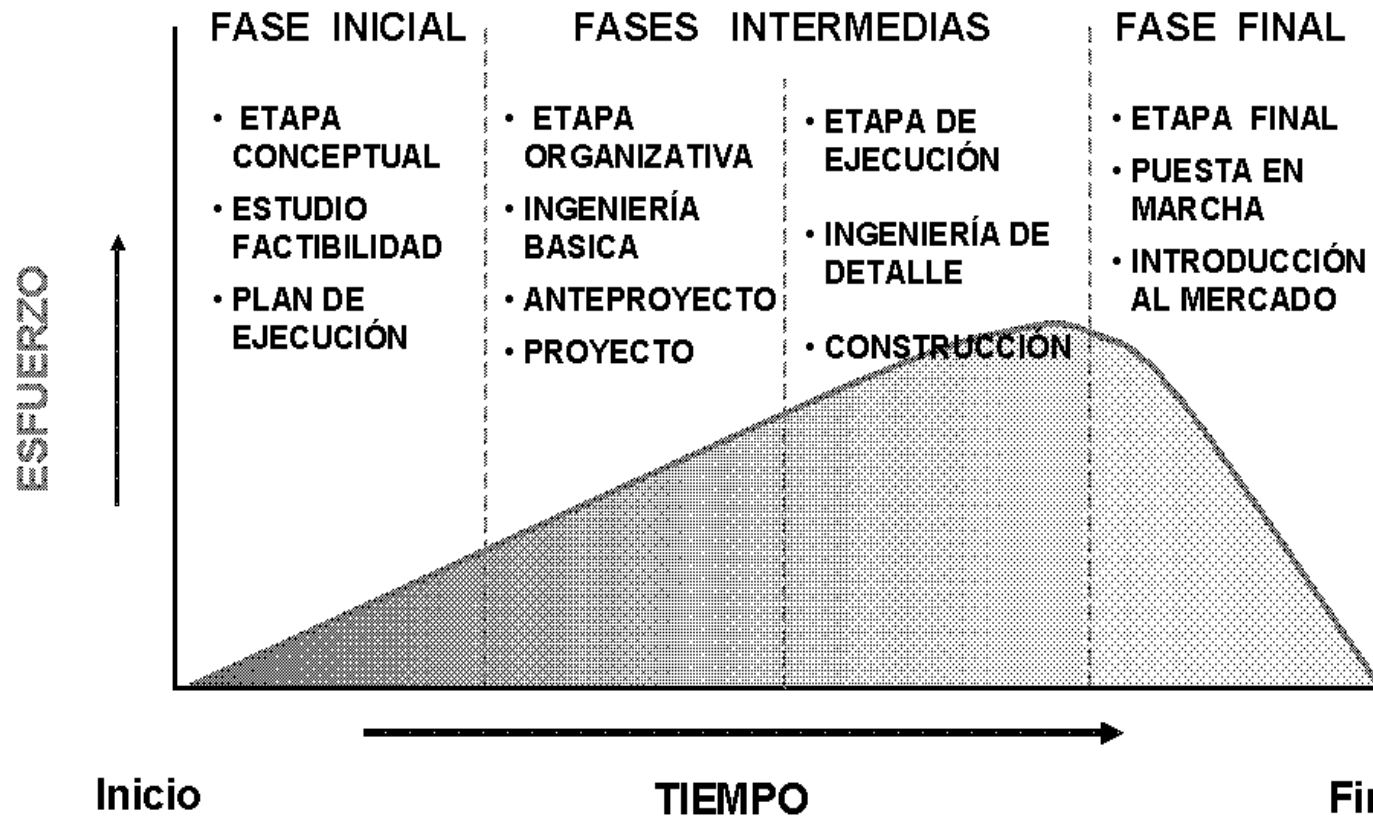
# Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Adaptado de: Kepner - Tregoe Copyright © 1993

Facilitador: Lic. Esp. Miguel A. Oliveros V.

# Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: *PMBOK Guide. 2004.*

# Ciclo de Vida del Proyecto

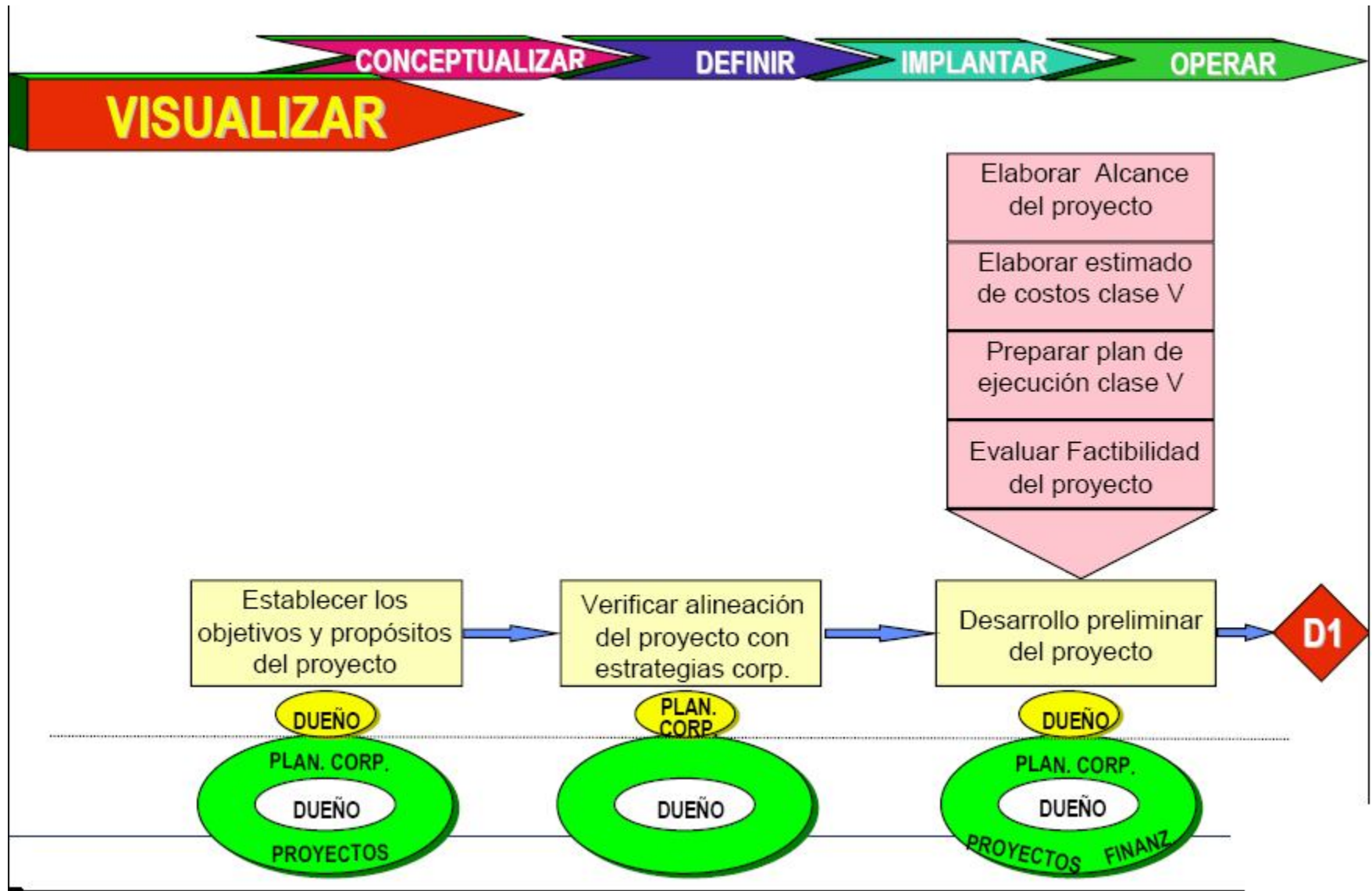


Front End Loading (FEL)

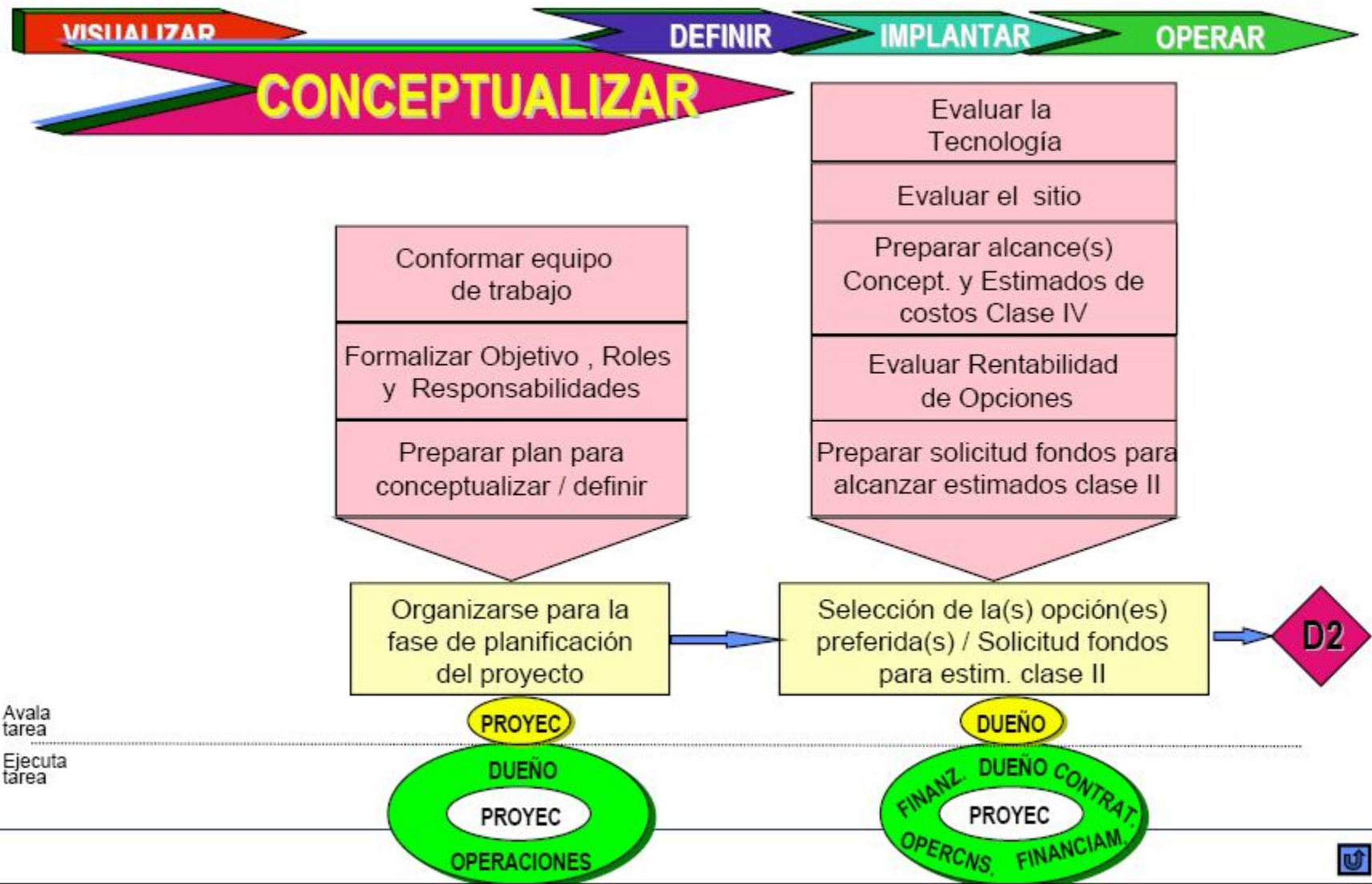
**Fuente:** *GGPIC. PDVSA*



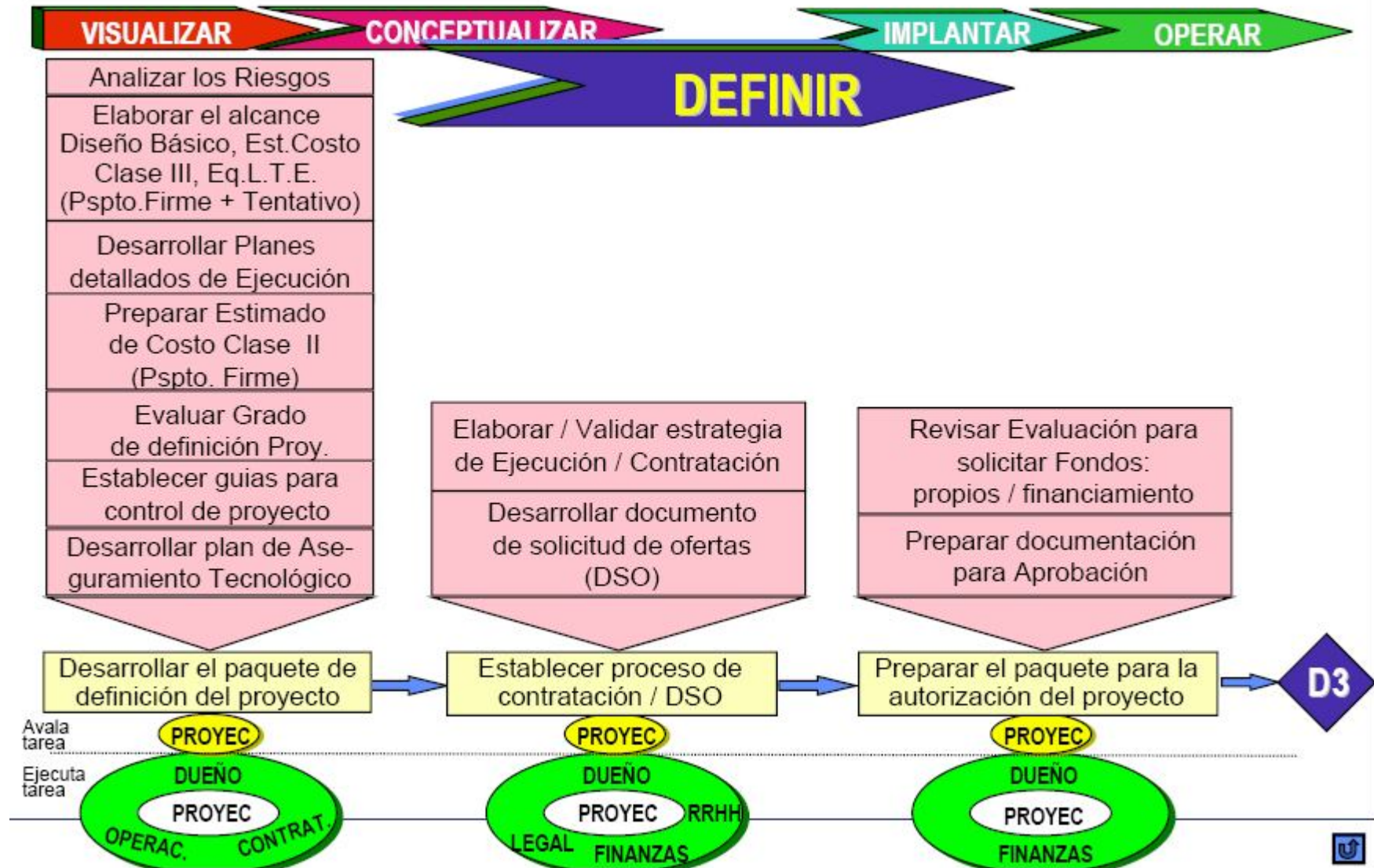
# Ciclo de Vida del Proyecto



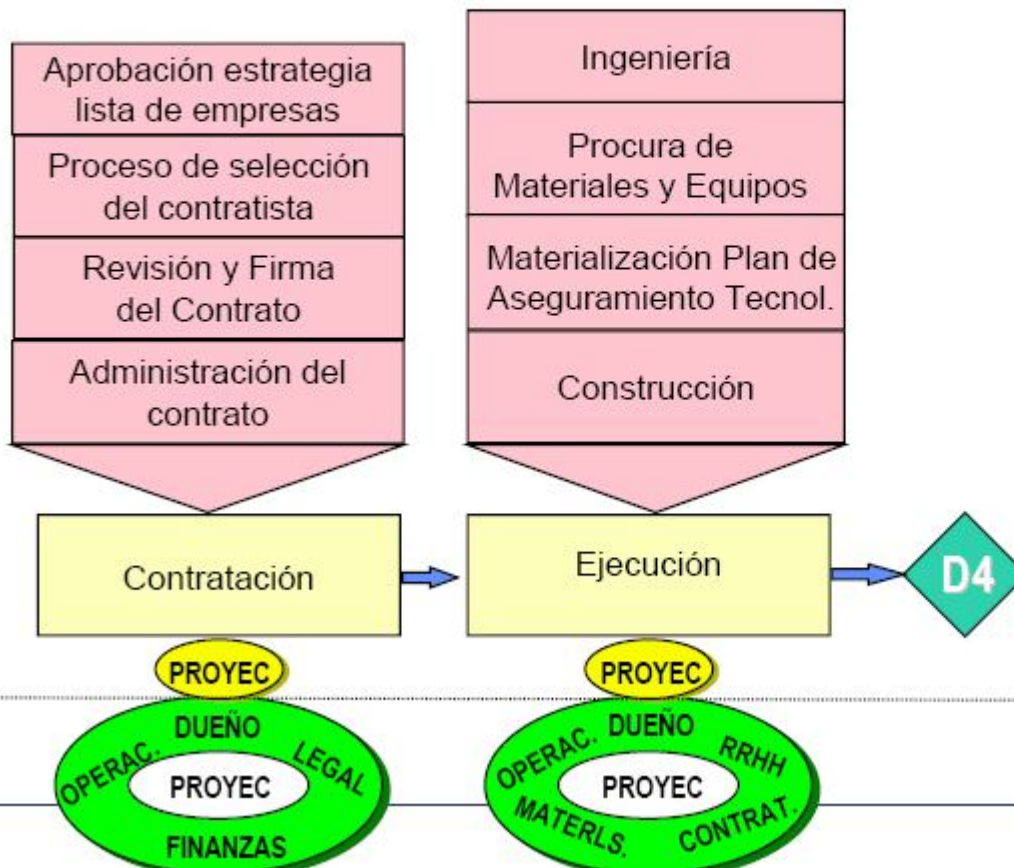
# Ciclo de Vida del Proyecto



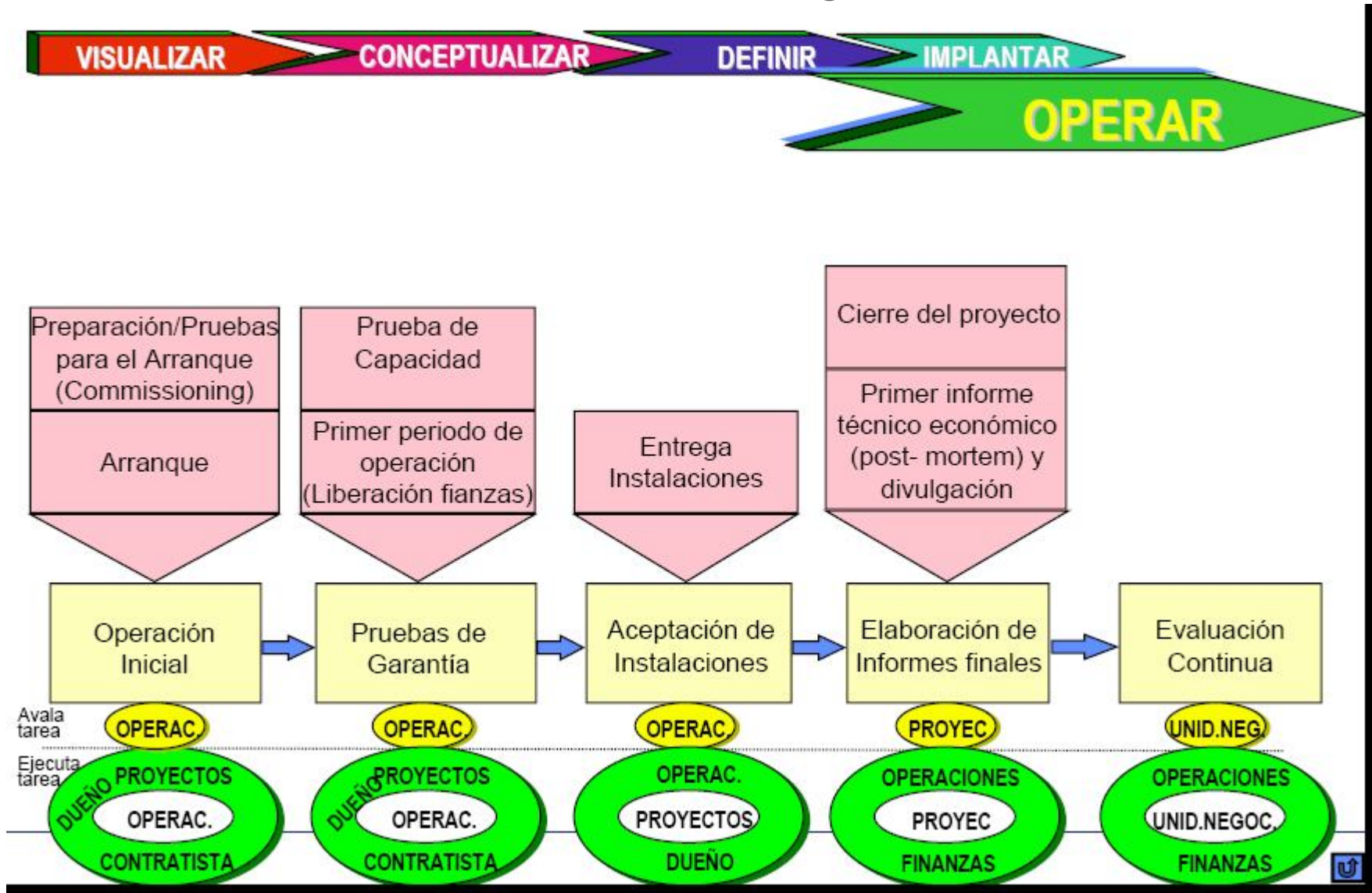
# Ciclo de Vida del Proyecto



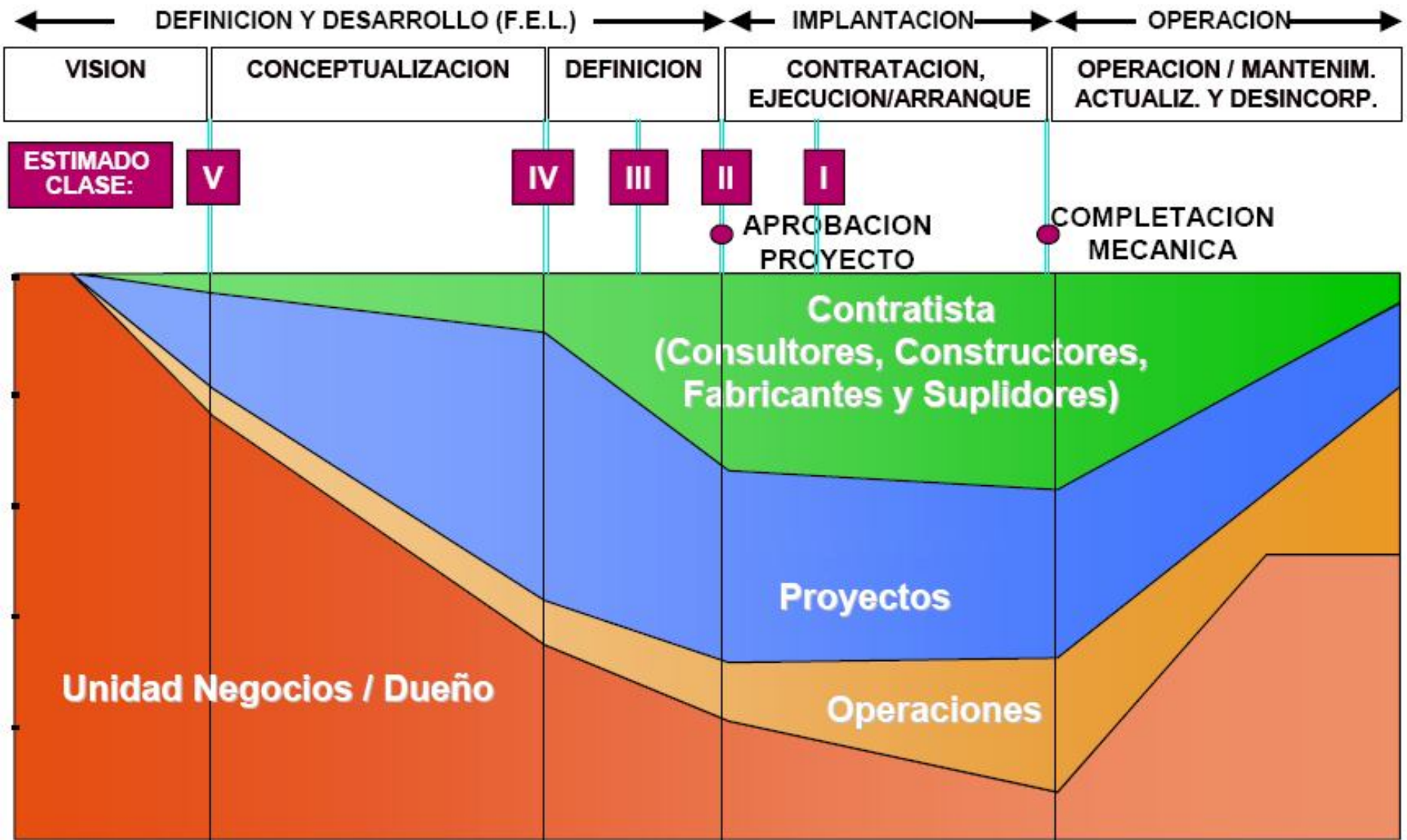
# Ciclo de Vida del Proyecto



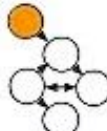
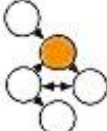
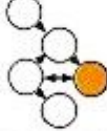
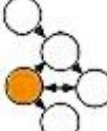

# Ciclo de Vida del Proyecto

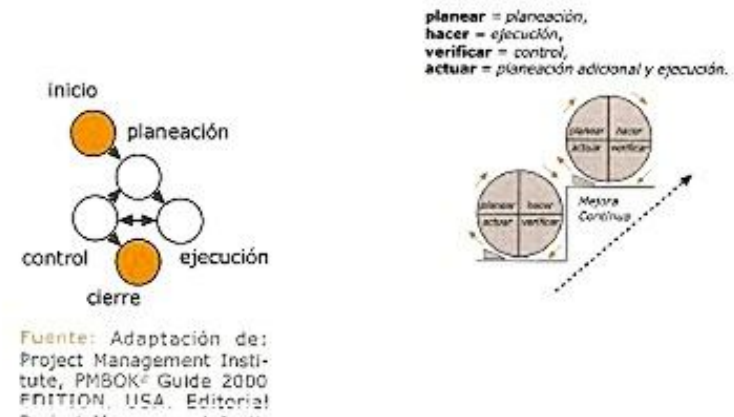


# Ciclo de Vida del Proyecto (Participantes)



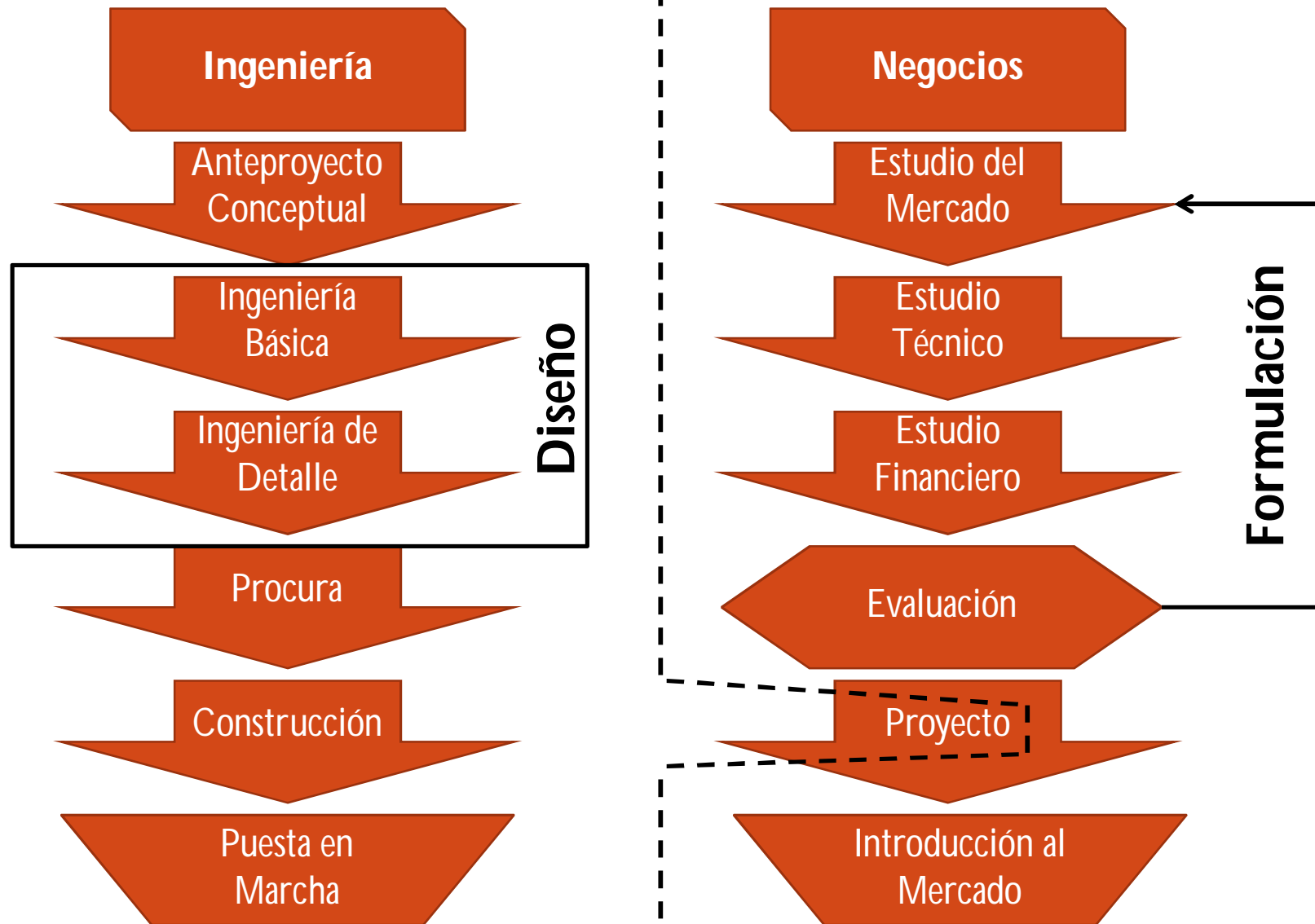
# Ciclo de Vida del Proyecto (Procesos)

<b>Inicio</b> 	Establecer la visión del proyecto, <b>el qué</b> ; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.
<b>Planeación</b> 	Desarrollar un plan que nos ayude a prever <b>el cómo</b> cumpliremos los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto y que revisaremos en la sección 1.6 – p.33. Aquí se establecen las estrategias, con énfasis en la prevención en vez de la improvisación.
<b>Ejecución</b> 	Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido.
<b>Control</b> 	Comparar lo ejecutado o real contra lo que previmos o planeamos ( <i>control</i> ), de NO identificar desviaciones, continuamos con la <i>ejecución</i> . Si se encuentran desviaciones, en equipo acordamos la acción correctiva ( <i>planeación adicional</i> ), y luego continuamos con la <i>ejecución</i> , manteniendo informado al equipo.
<b>Cierre</b> 	Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.



Fuente: Chamoun, Y.

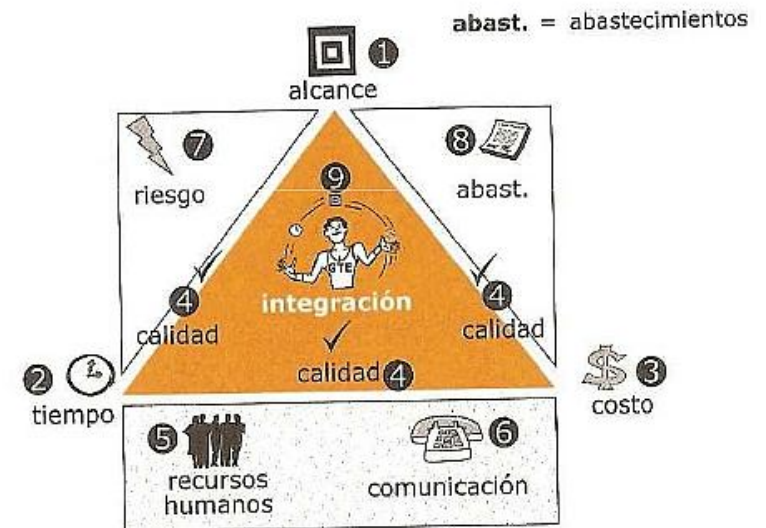
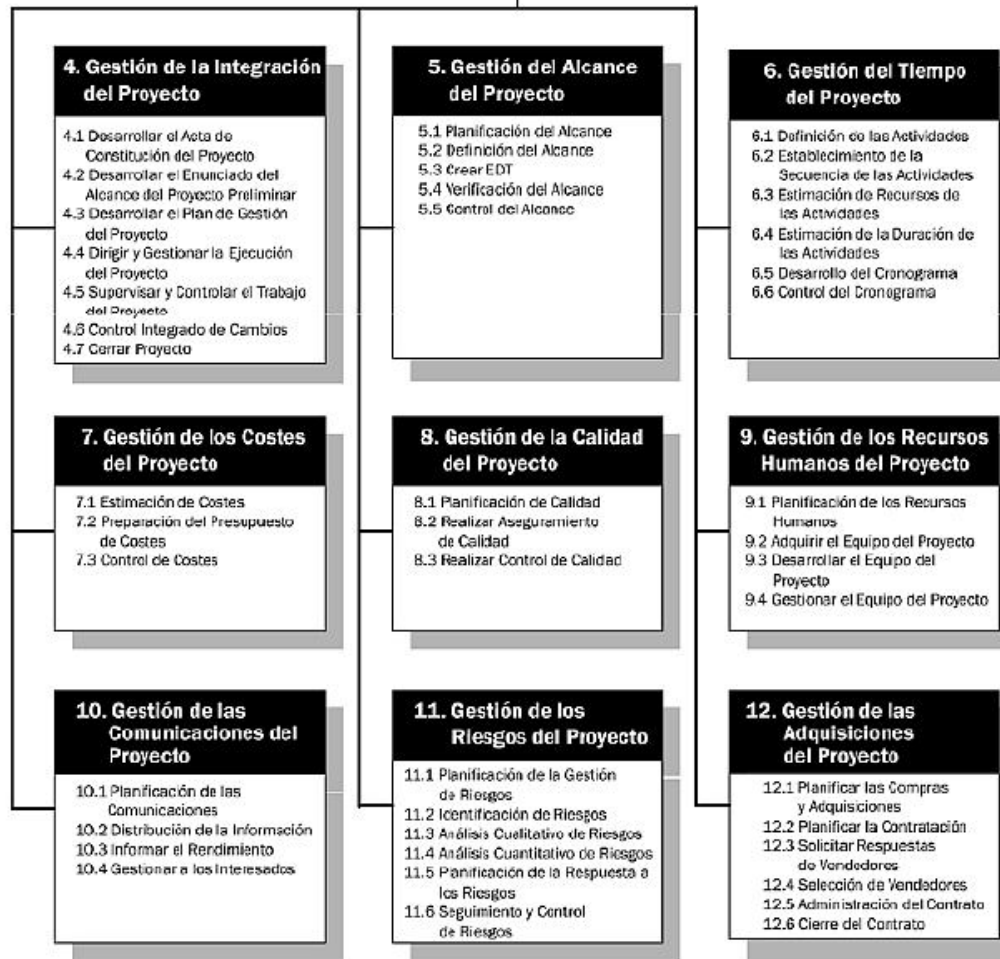
# Ciclo de Vida del Proyecto (Procesos)





# Áreas de Conocimiento en la Gerencia de Proyectos

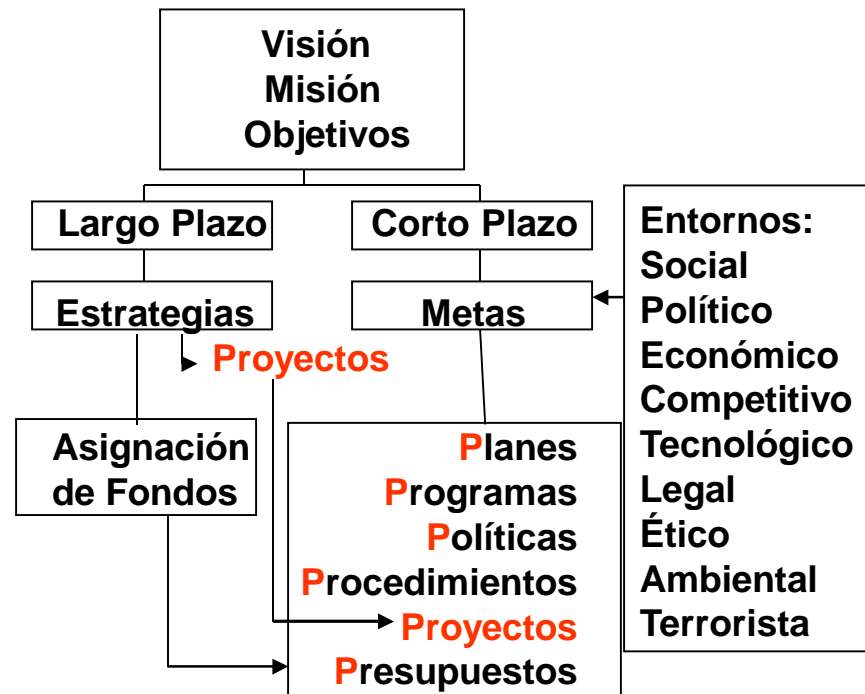
## DIRECCIÓN DE PROYECTOS



# Los Proyectos en Las Empresas

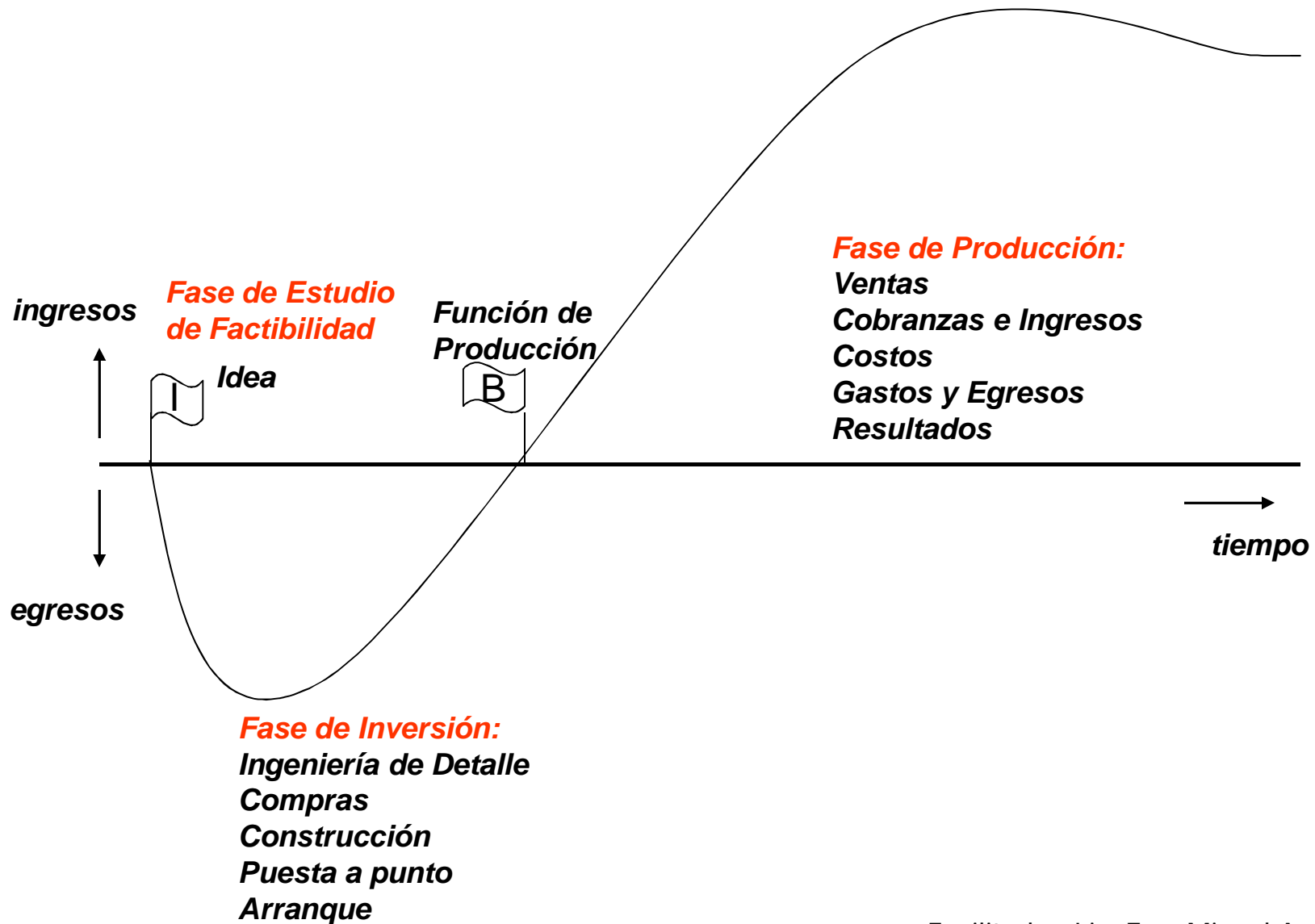


# Los Proyectos en Las Empresas



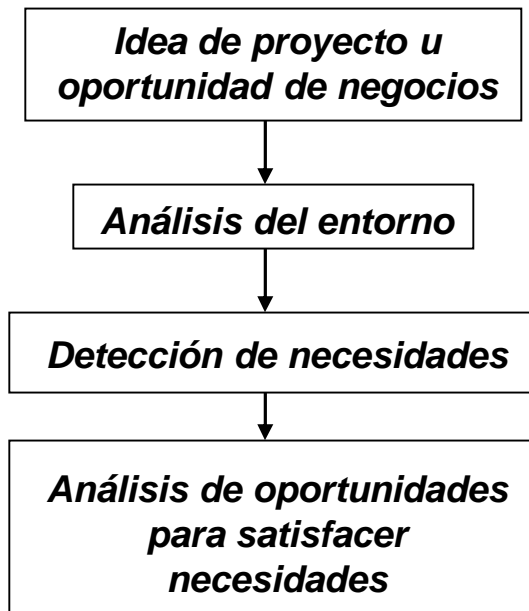
*¿Dónde se generan los proyectos?*

# Los Proyectos en Las Empresas



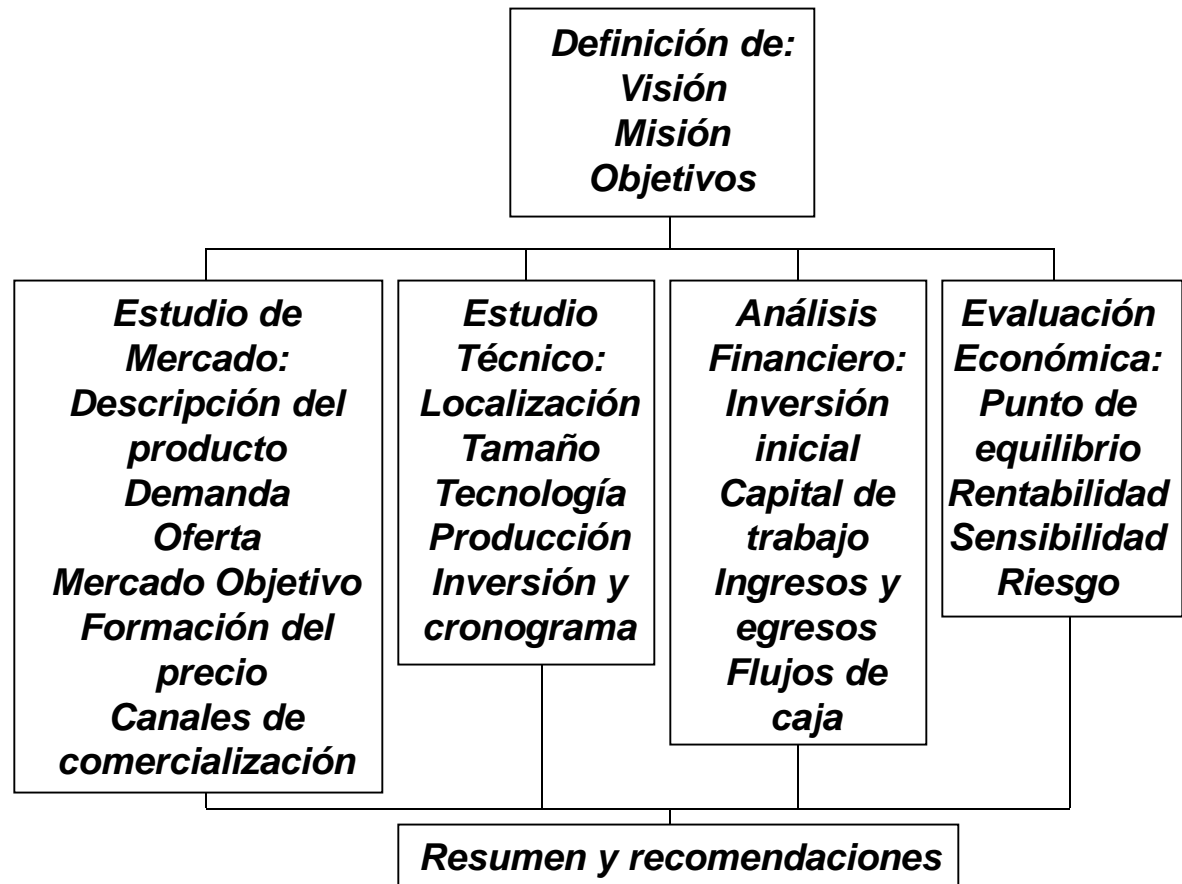
# Etapas del Estudio de Factibilidad: Conceptual, Anteproyecto y Proyecto

## **Conceptual**



Fuente: Adaptado de Baca,G.

## **Anteproyecto**



Facilitador: Lic. Esp. Miguel A. Oliveros V.

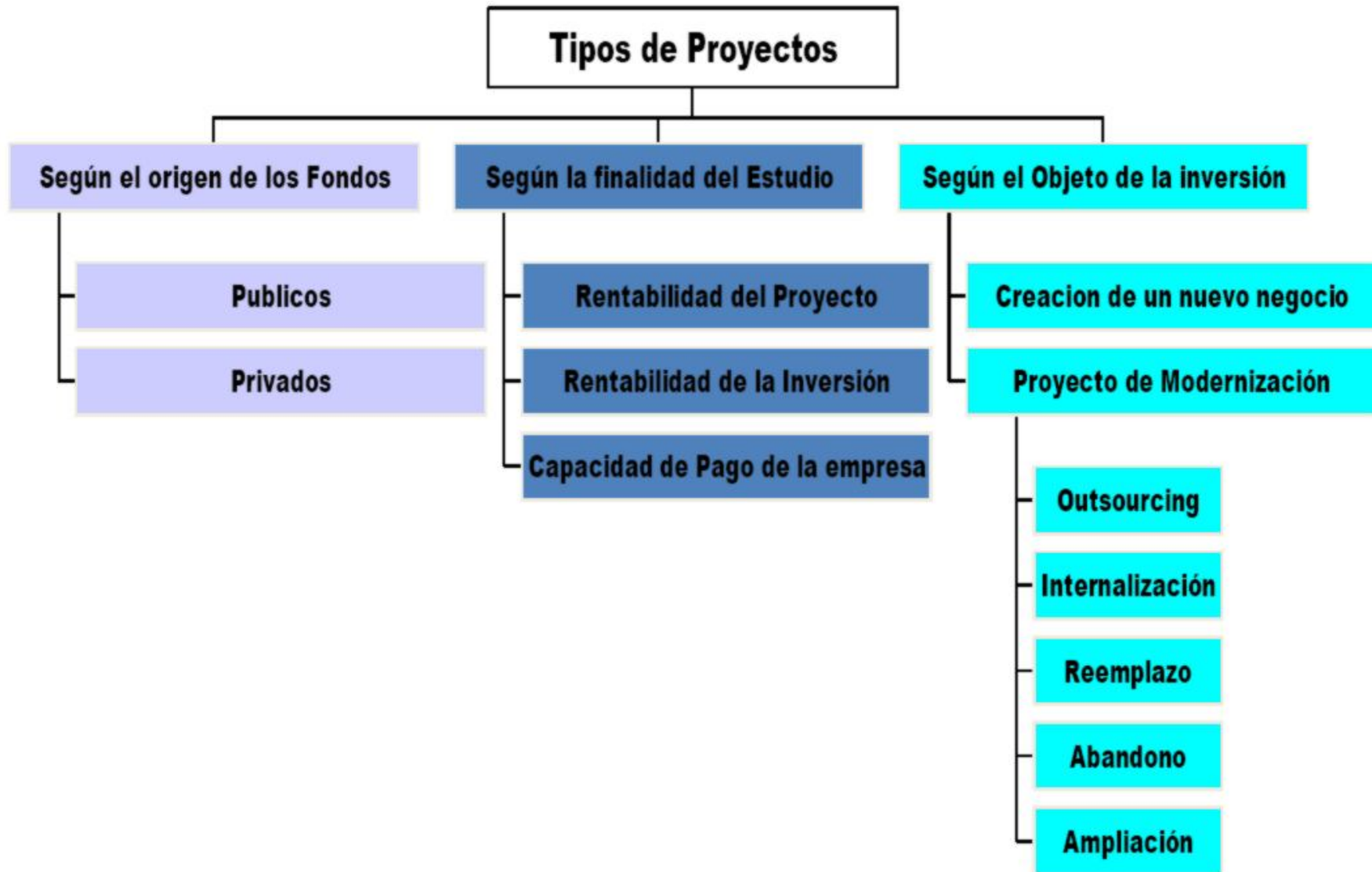
# Relación entre las Etapas del Estudio de Factibilidad

<b>Estudio de Factibilidad</b>			
<b>Formulación y preparación</b>			<b>Evaluación</b>
<b>Obtención de Información</b>		<b>Preparación de Flujos de Caja</b>	<b>Rentabilidad Análisis cualitativo Sensibilidad</b>
<b>Estudio de Mercado</b>	<b>Estudio Técnico</b>	<b>Estudio de la Organización</b>	<b>Análisis Financiero y Evaluación Económica</b>
<b>Estudio de Impacto Ambiental</b>			

Fuente: Adaptado de Sapag, C.

Facilitador: Lic. Esp. Miguel A. Oliveros V.

# Clasificación de Los Proyectos

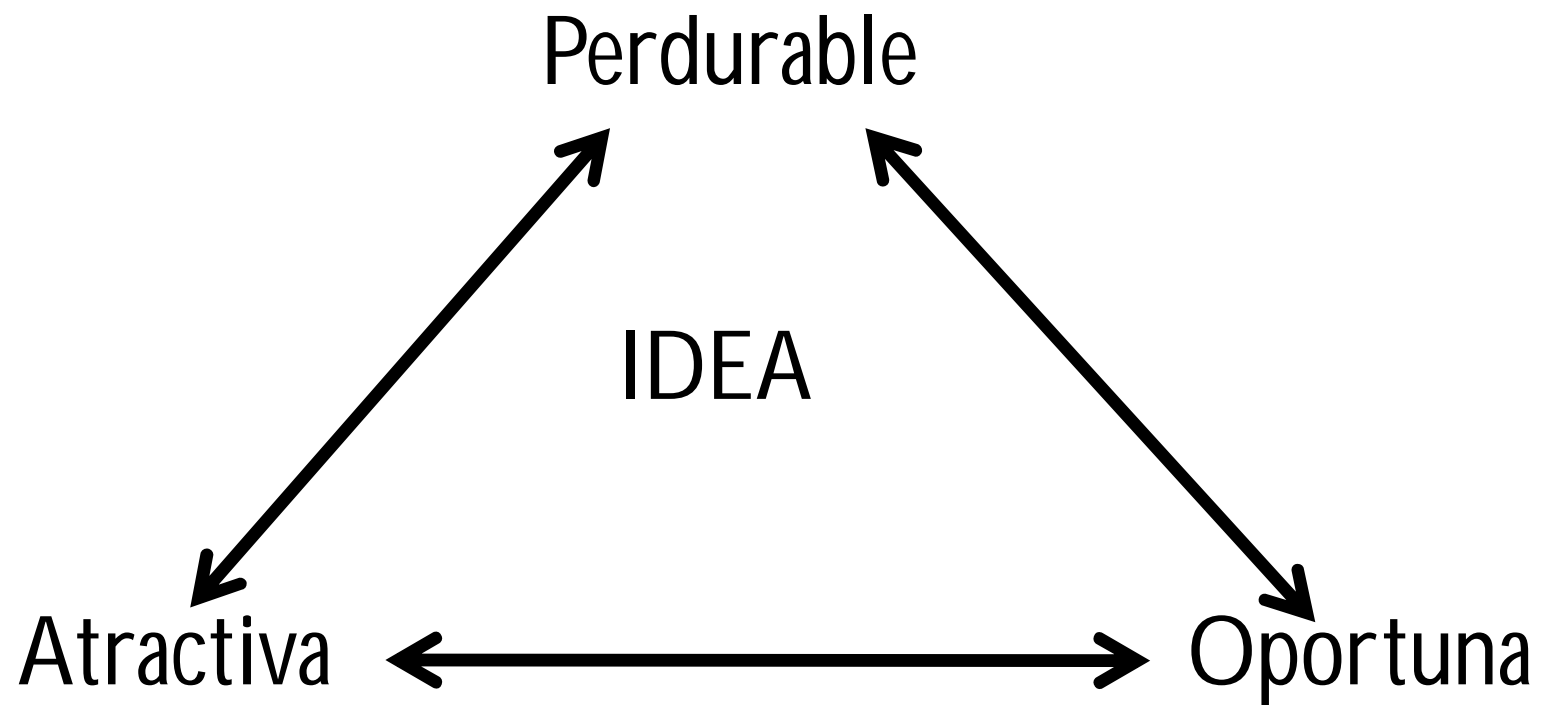


# LA IDEA

Reconocimiento de Oportunidades



# Reconocimiento de Oportunidades



# Modelo de Timmons (1999)

## Atractivo Económico:

- 1) ¿Cuánto dinero hay que invertir?
- 2) ¿Cuándo hay que invertirlo?
- 3) ¿Cuándo habrá flujo de caja positivo?
- 4) ¿Cuándo se llegará al punto de equilibrio?
- 5) ¿Cuál es el retorno de la inversión?
- 6) ¿Cómo será el crecimiento de las ventas y las utilidades?
- 7) ¿Cómo será la reinversión de capital y la distribución de dividendos?
- 8) ¿Cuál será la proyección del balance general?
- 9) ¿Es limitado el potencial de pérdidas?

# Modelo de Timmons (1999)

## Atractivo de Mercado:

- 1) ¿Cuánto afecta al consumidor el producto o servicio ofrecido?
- 2) ¿Cuán grande puede llegar a ser el mercado?
- 3) ¿A qué tasa puede crecer el mercado?
- 4) ¿Son accesibles los canales de distribución y los proveedores?
- 5) ¿Es posible alcanzar una participación de mercado importante?

# Modelo de Timmons (1999)

## Atractivo de Mercado:

- 6) ¿Permitiría la Estructura de costos de la empresa ofrecer el mejor precio al mercado?
- 7) ¿Cómo será el ciclo de vida del producto?
- 8) ¿Es el mercado imperfecto y fragmentado?
- 9) ¿Es el valor del producto o servicio claramente percibido por el usuario?
- 10) ¿Se pueden presentar nuevas opciones de mercado una vez atendido el mercado original?

# Modelo de Timmons (1999)

## Atractivo de Competitividad:

- 1) ¿Cómo son las barreras de entrada para terceros?
- 2) ¿Se tiene protección de marcas o de la propiedad intelectual?
- 3) ¿Se tienen contactos adecuados y conocimientos de las leyes?
- 4) ¿Existen ventajas de costos sostenibles?

# Modelo de Timmons (1999)

## Atractivo Gerencial y del Emprendedor:

- 1) ¿Se cuenta con o puede contratarse el mejor equipo humano, en términos técnicos, gerenciales, intelectuales y morales?
- 2) ¿está la idea alineada con los objetivos personales de los promotores?
- 3) ¿Agrega la nueva actividad valor a la empresa? ¿Genera beneficios a los accionistas si se quedan con el negocio o si lo venden?
- 4) ¿Cuáles son los márgenes de error y el límite de pérdidas si se fracasa?

# Evaluación de la Idea

## Método de Puntajes y/o Puntajes Ponderados

- 1) Identificar el producto, sus características y necesidad a satisfacer.
- 2) Definir los factores claves de éxito de la idea.
- 3) Establecer la escala de evaluación de los factores (dar peso, si es el caso).
- 4) Evaluar las ideas en base a los criterios establecidos.
- 5) Seleccionar la idea con mayor puntaje.

# Evaluación de la Idea

Ejemplo:

Factor /Idea	Tamaño del Mercado	Disponibilidad de Tecnología	Inversión (Fuentes de Financiamiento)	Proveedores	Restricciones legales, Mano de Obra, Medio Ambiente	Total
A						
B						
C						
D						



# Evaluación de la Idea

## Nombre de la Empresa

### Características:

- 1) Descriptivo.
- 2) Original.
- 3) Atractivo.
- 4) Claro y Simple.
- 5) Significativo.
- 6) Agradable.

# Evaluación de la Idea

Justificación de la Empresa.

Segmento del Mercado (variables consideradas)

Tipo de Actividad.

Macro localización posible y Tamaño (criterio).

Visión de Negocio / Objetivos (Estratégicos y  
Financieros / Corto, Mediano y Largo Plazo).

# Evaluación de la Idea

## Análisis del Sector: Modelo de Michael Porter

