



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Formulación y Evaluación de Proyectos

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Economía

Formulación y Evaluación de Proyectos

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Turismo	VII

Autor:

Calle Iñiguez Jorge Fernando



ADMI_4121

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Guía didáctica

Calle Iñiguez Jorge Fernando

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-211-4



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

20 de septiembre 2021

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura.....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
2. Metodología de aprendizaje.....	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	11
Semana 1	12
Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos.	12
1.1. Planteo de la idea de negocio	12
Actividades de aprendizaje recomendada	13
Semana 2	13
1.2. El modelo de negocio	13
Actividades de aprendizaje recomendada	15
Semana 3	15
1.3. La matriz de marco lógico	15
Actividades de aprendizaje recomendada	18
Autoevaluación 1	19
Semana 4	20
Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación	20
2.1. El proceso de preparación y evaluación de proyectos	20
Actividades de aprendizaje recomendada	24

Semana 5	24
2.2. El mercado del proyecto	24
2.3. Estudio de mercado consumidor	26
Actividades de aprendizaje recomendada	28
2.4. Estudio de mercado proveedor	28
Actividades de aprendizaje recomendada	29
2.5. Estudio de mercado competidor	30
Actividades de aprendizaje recomendadas	31
Semana 6	31
2.6. Etapas del estudio de mercado	31
Actividades de aprendizaje recomendada	32
2.7. Estrategia comercial	32
Actividades de aprendizaje recomendada	35
Semana 7	36
2.8. Métodos de proyección de mercados	36
2.9. Métodos cualitativos para estudiar al mercado	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
2.10. Modelos causales	40
Actividades finales del bimestre	41
Semana 8	41
Autoevaluación 2	43
Segundo bimestre	44
Resultado de aprendizaje 1	44
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	44
Semana 9	44
Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto	44
3.1. Decisiones de localización del proyecto	44
Actividades de aprendizaje recomendada	47
3.2. Macro y microlocalización del proyecto	47

Actividades de aprendizaje recomendada	48
Semana 10	48
3.3. Diseño de productos turísticos	48
Actividades de aprendizaje recomendada	51
Semana 11	52
3.4. Tamaño del proyecto	52
Actividades de aprendizaje recomendada	53
3.5. Ingeniería del proyecto	53
Actividades de aprendizaje recomendada	55
Semana 12	55
3.6. Estudio administrativo del proyecto	55
Actividades de aprendizaje recomendada	58
3.7. Estudio legal del proyecto	58
Actividades de aprendizaje recomendada	60
3.8. Inversiones del proyecto	60
Actividades de aprendizaje recomendada	64
Autoevaluación 3	65
Semana 13	66
Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos	66
4.1. Presupuestación	66
Actividades de aprendizaje recomendada	69
4.2. Estructura de los flujos de caja	70
Actividades de aprendizaje recomendada	72
Semana 14	73
4.3. Determinación de la tasa de descuento	73
Actividades de aprendizaje recomendada	77
Semana 15	77
4.4. Criterios de evaluación de proyectos	77

Actividades de aprendizaje recomendada 80

Actividades de aprendizaje recomendada 81

Actividades de aprendizaje recomendada 83

Actividades de aprendizaje recomendada 84

Actividades finales del bimestre 84

Semana 16 84

Actividades de aprendizaje recomendada 85

Autoevaluación 4 86

4. Solucionario 87

5. Referencias bibliográficas 91

6. Anexos 92



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del Humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación en inglés.
- Compromiso e Implicación Social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Desarrolla las capacidades científicas, teóricas, y técnico-instrumentales en los campos de gestión del territorio, gestión turística, patrimonio natural y cultural, con la finalidad de responder a

las necesidades y requerimientos del sector turístico, fortaleciendo y recuperando los saberes ancestrales enmarcados en las costumbres, tradiciones, historia, folklor y gastronomía.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

En el desarrollo de la evaluación de proyectos podemos encontrar diferentes aspectos que influyen en la determinación de los objetivos, los cambios tecnológicos pueden transformar un proyecto rentable en uno fallido, los cambios políticos pueden generar profundas transformaciones cualitativas y cuantitativas en los proyectos en marcha, los cambios en las relaciones comerciales internacionales importan también debido a que existen ciertas restricciones, la inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores hacen que la predicción perfecta sea un imposible. La evaluación de proyectos tiene una gran importancia, ya que es un instrumento de decisión que determina que si el proyecto se muestra rentable debe implementarse, pero si resulta no rentable debe abandonarse.



2. Metodología de aprendizaje

En esta asignatura se empleará el Método del Caso como metodología de aprendizaje, la cual consiste en el estudio de una situación concreta para aprender o mejorar en un campo del conocimiento por medio de un caso creado a partir de experiencias reales. A través de este método, el alumno tiene la oportunidad de enfrentarse a casos del mundo real, para analizarlos, plantear acciones y discutirlos en equipo, permitiendo poner en práctica la teoría aprendida y evaluar posibles soluciones.

Para esta asignatura en particular, el estudio de casos reales es de suma importancia, ya que a ser los proyectos temáticas empresariales se requiere conocer contextos y situaciones que ayuden al futuro profesional a conocer cuáles podrían ser los escenarios a los que se enfrentará cuando plantee un proyecto.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Domina los elementos teóricos y prácticos de la formulación y evaluación de proyectos turísticos, identificados en las diferentes etapas que conforman la enunciación y evaluación de proyectos para el mejoramiento social, ambiental y económico de los destinos turísticos, desarrollando una actitud innovadora de gestión en la formulación de propuestas de proyectos turísticos que den solución a problemas que puedan darse en el sector.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

El diseño de un proyecto turístico no consiste únicamente en el planteo de interesantes e “innovadoras” ideas de negocio, se requiere de un análisis profundo de las tendencias actuales del mercado local, nacional e internacional; se requiere también estudiar concienzudamente las necesidades y exigencias del potencial mercado objetivo al que se dirigirá el proyecto.



Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos.

1.1. Planteo de la idea de negocio



Una vez que iniciamos el estudio de la formulación y evaluación de proyectos es importante partir con un tema de suma importancia, la idea de negocio, por ello le invito a revisar los siguientes contenidos

La idea de negocio se entiende básicamente como el servicio o producto que se desea ofrecer a un potencial mercado objetivo, y cómo se espera recibir ganancias de ésta. En un gran porcentaje, de un correcto planteo de la idea de negocio, dependerá el éxito del potencial emprendimiento.

Cuando un emprendedor se pregunta qué es una idea de negocio, debe comprender que este tema se centra en la propuesta de una oportunidad, de algo que potencialmente permitirá construir una empresa exitosa. Es evidente que a nadie le interesaría una receta para un fracaso empresarial.

En el siguiente recurso podrá observar, los [ingredientes para plantear una buena idea](#) de negocio:

[Ingredientes para plantear una buena idea de negocio.](#)

Otro aspecto muy importante al momento de generar la idea de un negocio, es que no basta con un creer tener una muy buena idea. Antes de empezar lo correcto es definirla de una forma clara y precisa, que cualquiera la pueda entender.

Una forma de hacerlo, es respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué producto o servicio se desea vender?
- ¿Para qué servirá dicho producto o servicio?
- ¿Qué problema se resuelve con la idea?
- ¿Quiénes van a ser los clientes?

- ¿Cuál es la propuesta de valor?, ¿Por qué los clientes acudirán a este nuevo emprendimiento?

Con una idea fuerte, diferente, disruptiva, novedosa y concreta se puede proceder a plantear el modelo con el cual funcionaría el novel emprendimiento.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Visualización del siguiente recurso audiovisual sobre [ideas de negocio en el sector turístico](#).

Si bien esta actividad no tiene un peso en la calificación bimestral, es importante que se la revise para tener una idea de los paradigmas actuales en los negocios turísticos.



Semana 2

1.2. El modelo de negocio



Según aclara Weinberger (2009), “cuando la idea de negocio ya está claramente definida, es momento de establecer los grandes marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará” (p. 26), a esto se llama modelo de negocio. En este punto es importante que revise el capítulo 3 del [REA 1](#)

Un modelo de negocio es una herramienta previa al desarrollo concreto de un proyecto de inversión, el cual permitirá definir con claridad: qué se va a ofrecer a los potenciales clientes, cómo se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y principalmente ofrece una idea global de cómo se van a generar los ingresos necesarios para mantener la operación del negocio.



Cuando se desarrolla un modelo de negocio es importante realizar una investigación general o amplia, que permita tener una idea o noción de los recursos necesarios para la implementación del negocio, del procedimiento que se va a seguir para la operación, de los potenciales obstáculos que se tendrán que superar, de las estrategias y/o tácticas que se deberán emplear para lograr los objetivos.

Tenga presente que por lo general un modelo de negocio se entiende como un documento amplio que engloba todas y cada una de las actividades, estrategias y valoraciones necesarias para saber cómo deberá funcionar un negocio y si éste será rentable; pero en este caso lo que busco es usted pueda simplemente esbozar un esquema inicial de cómo se espera funcione el negocio, ya que en el proyecto que se diseñará se ampliará todo lo que en el modelo de negocio se delineó.

En la siguiente ilustración se muestra un lienzo modelo de negocio diseñado en base de la metodología CANVAS, que se desarrolló en el año 2010 por Osterwalder y Pegneur en su texto denominado *Bussines Model Generation*. Estimado alumno espero que en este lienzo usted pueda plasmar el modelo con el cual espera diseñar su proyecto de inversión.

Figura 1.
Lienzo de modelo de negocio con metodología CANVAS



Nota. Tomado de *Lienzo Modelo de Negocio* [fotografía], por INNOKABI 2020, <https://innokabi.com/wp-content/uploads/2015/05/Lienzo-innokabi-BMC-en-Castellano-blog2.jpg>. CC BY 2.0

Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Llenado de lienzo de modelo de negocio

Esta actividad se evaluará como un parámetro de calificación en el primer bimestre para el componente de contacto con el docente.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento word.

Semana 3

1.3. La matriz de marco lógico

Continuando con la revisión de aspectos generales en el planteo de un proyecto, en este apartado se abordará otra de las temáticas relevantes y principales que se deben delinear antes de comenzar con la elaboración de

un proyecto, el Marco Lógico. Información de su concepto, antecedentes y procedimientos se encuentran muy bien explicados en el [REA 2](#).

En dicho documento se informa acerca de cómo se debe plantear la llamada Matriz de Marco Lógico para el desarrollo de un proyecto; que no es otra cosa que una tabla que resume que es lo que se espera lograr con el proyecto y como se evaluará el logro o no de los objetivos. En la siguiente ilustración podrá encontrar un resumen simplificado de los componentes de la matriz:

Tabla 1.
Matriz de marco lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Beneficios Globales del Proyecto	Medidad para verificar el logro de la finalidad	Fuentes de datos para verificar los indicadores de la finalidad	Factores externos para la sostenibilidad del proyecto
Propósito Describe el impacto o resultado directo del Proyecto	Medidad para verificar el logro del Propósito	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores del Propósito	Factores externos necesarios para largo plazo
Componentes Describen los bienes y/o servicios que deben producirse	Medidas para verificar el logro de los componentes	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores de los Componentes	Factores externos para producir el Propósito
Actividades Describen cómo se produzcan los componentes	Resumen del Presupuesto Proyecto	Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto del Proyecto	Factores externos para producir los componentes

Nota. Tomado de *Pautas para la construcción del Marco Lógico* [fotografía], por MML, 2017, SLIDESHARE (<https://image.slidesharecdn.com/mml00-170626052310/95/pautas-para-la-construccion-del-marco-lgico-1-638.jpg?cb=1498454672>). CC BY 2.0

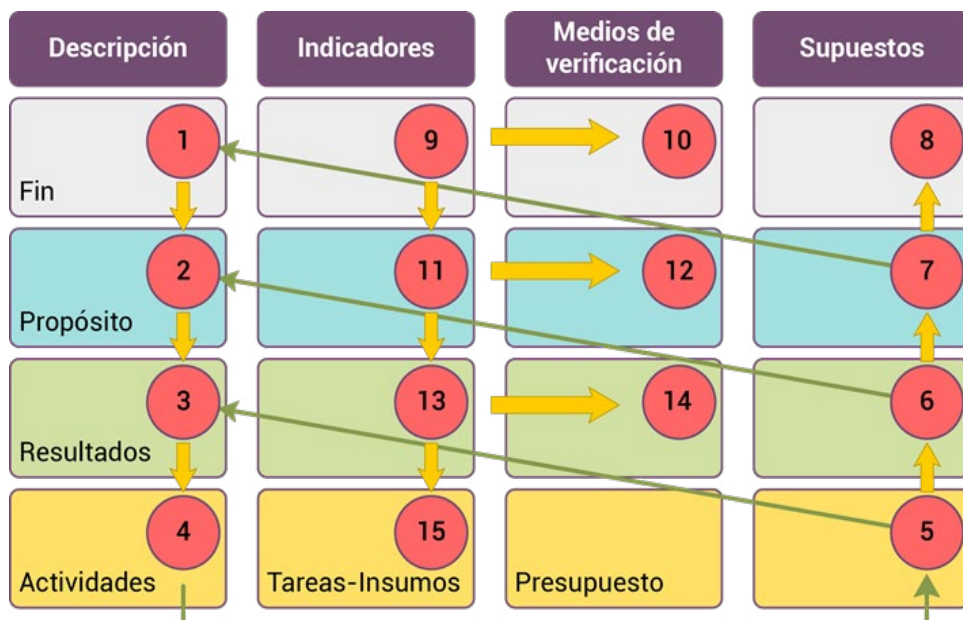


Si bien es cierto, el proceso de completar coherente y técnicamente una Matriz de Marco Lógico toma tiempo y requiere de experiencia, no es un asunto imposible de realizar, es más bien un trabajo intuitivo. Usted debe tener la capacidad de plantearse correctamente lo que desea lograr con su proyecto y al mismo tiempo diseñar racionalmente indicadores que puedan evaluar la gestión del mismo cuando ya se encuentre en marcha; esta última parte es fundamental. Para recordar y/o comprender de una manera lúdica como **diseñar un indicador**, recomiendo revisar el siguiente video que le ayudará con ello

Habiéndose planteado objetivos/metas medibles y alcanzables para su proyecto, así como ya tendiendo un esbozo de los indicadores de gestión que le ofrecerán métricas de cómo se está administrando el potencial emprendimiento; es importante que revise la siguiente ilustración que muestra una recomendación de la secuencia que deberá cumplir para llenar la matriz de marco lógico:

Figura 2.

Llenado de la matriz de marco lógico



Nota. Tomado de *Construcción del Marco Lógico* [fotografía], por YTIMG, 2011, <https://i.ytimg.com/vi/aAXpapckMOU/hqdefault.jpg>. CC BY 2.0

Le invito a que haga el ejercicio práctico de completar la Matriz de Marco Lógico de su proyecto, y se prepare para evaluar si el mercado potencial del proyecto responderá al producto o servicio que usted desea poner en oferta.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Llenado de Matriz de Marco Lógico

Esta actividad busca que usted comprenda la metodología del marco lógico en la planeación de proyectos. La presente actividad se valorará dentro de componente de aprendizaje con el docente en la semana 4.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Actividad. Autoevaluación de la unidad

Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.



Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados, seleccione verdadero o falso según considere la respuesta correcta

1. () La diferenciación es un aspecto poco relevante al plantear una idea de negocio.
2. () Un plan de negocios es el resultado de un proceso de planeación.
3. () Un plan de negocios parte del análisis del entorno de un mercado.
4. () La evaluación de factibilidad de un proyecto es lo mismo que un modelo de negocio.
5. () Un modelo de negocio debe ser flexible.
6. () La matriz de marco lógico solo se puede usar en la etapa de planeación de un proyecto.
7. () El marco lógico de un proyecto se puede modificar las veces que sean necesarias.
8. () El fin de un proyecto es un aspecto superior al propósito del mismo.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación

2.1. El proceso de preparación y evaluación de proyectos

De ahora en adelante vamos a empezar propiamente con el diseño del proyecto, le invito a enfocarse y poner todo de usted para preparar un trabajo de calidad.



El que un proyecto se pueda determinar cómo potencialmente exitoso depende de varias aristas, una de ellas es una idea de negocio novedosa y disruptiva, que ha sido estudiada y planificada en el ámbito comercial. Sin embargo, el solo tener una “buena idea” no es garantía de tener éxito en el mundo de los negocios; se tiene que poder evaluar si el mercado realmente tiene interés en lo que se propone. En este, y los siguientes apartados de la unidad 2, se abordará el cómo poder determinar si la idea de negocio y su respectivo modelo, pueden tener acogida en el mercado y poder acaparar clientela.



Le invito a que revise el capítulo 3 del texto base de Sapag et al. (2014) y pueda empaparse de en qué consistirán todos y cada uno de los estudios que comprenden la formulación y evaluación de un proyecto; tomando siempre en consideración lo que los autores plantean sobre la lógica de elaboración de proyectos: “aunque no existen probablemente dos proyectos de inversión iguales, el estudio de su viabilidad puede enmarcarse en una cierta rutina metodológica que, en general, se adapta casi a cualquier proyecto” (Sapag et al., 2014, p. 25); en otras palabras, si bien es cierto que los componentes de un proyecto pueden ser similares en orden cronológico, ningún proyecto se parece a otro; cada situación, postura, idea, contexto y demás modifican alcances y contenidos.

En el texto base aparece con frecuencia el término “viabilidad”, el cual implica la determinación de la facticidad de algo, en otras palabras; viabilidad es el estudio de si algo es potencialmente posible o no. En la temática de proyectos se espera, de forma general, determinar si: a) la idea de negocio se puede aceptar comercialmente, b) si técnicamente los procesos productivos y administrativos son factibles y c) si los presupuestos y proyecciones financieras ofrecerán la rentabilidad esperada por los inversionistas. Para un análisis más exacto, en la figura 3 se puede visualizar un esquema de los componentes que conlleva el proceso de preparación y evaluación de proyectos:

Figura 3.
Componentes del proceso de preparación y evaluación de proyectos



Nota. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 25), por Sapag et al., 2014, McGrawHill



El primer gran estudio de factibilidad de un proyecto es el comercial, este indicará si el mercado es o no sensible al bien que se producirá o al servicio que se ofrecerá, además de indicar la potencial aceptación que tendría su consumo. Esto permite determinar la postergación o el rechazo de un proyecto; evidentemente si el mercado pareciera no aceptar la oferta, no se tendría sentido continuar con los demás estudios y eventualmente no se incurriría en los costos que implica un estudio económico completo.

Si comercialmente un proyecto parece tener aceptación en el mercado, entonces el projectista debe iniciar con el análisis de viabilidad técnica, en el cual se analiza las posibilidades materiales, físicas y/o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto; además de indagar sobre los procesos productivos, temas de calidad y demás aparataje técnico-tecnológico que necesitará la futura empresa para producir lo que desee colocar en el mercado. En este punto es importante puntualizar estimado alumno, que un proyecto es un producto de un trabajo multidisciplinario, lo que implica que no necesariamente una sola persona será la que elabore, valide y verifique todos los estudios, por lo general el componente de viabilidad técnica debe ser realizado por expertos/peritos de las diferentes ciencias y conocimientos.

Ya sea que se trabaje en un proyecto de inversión, en el ámbito privado o público, la existencia de viabilidad económica-financiera resulta imprescindible para tomar la decisión de inversión. Aunque el lucro no sea el objetivo general; el solo mantener las operaciones requiere de fondos, por ello en la siguiente ilustración se muestra un esquema de cómo funciona la valoración económica de un proyecto.

Tabla 2.

Estudio de viabilidad económica

Formulación y preparación			Evaluación
Obtención y creación de la información		Flujo ded caja	Evaluación sensibilización
Estudio mercado	Estudio técnico	Estudio organizacional y legal	Estudio financiero
Estudio de impacto ambiental			

Nota. Tomado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 30), por Sapag et al., 2014, McGrawHill.



En esta ilustración se observa la aproximada duración que tendrá cada uno de los estudios o partes que comprende un proyecto. Es importante que se entienda en que consiste cada uno de dichas fases, ya que no son asuntos triviales y tampoco que se puedan desarrollar al azar; es decir, la elaboración de un proyecto tiene una secuencia

Finalmente, se deben destacar al menos tres componentes que, en la práctica, suelen ser pasados por alto voluntaria o involuntariamente; hablo de los estudios de viabilidad organizacional, legal y ambiental. Si el proyectista omite alguno de estos tres fundamentales módulos, es muy probable que su trabajo tenga la validez pertinente. Esto debido a que:

- El estudio organizacional determina qué tipo de distribución estructural y funcional tendrá el potencial negocio, si este aspecto no es tomado en cuenta; cuando se desee emprender operaciones no habrá coordinación administrativa.
- El estudio legal, aunque pudiera parecer muy obvio, manifiesta si el proyecto no infringirá algún tipo de ley, reglamento, ordenanza o cualquier tipo de mandato legalista; si esto es pasado por alto desde un principio, se habrá invertido recursos innecesariamente en los demás componentes.
- El estudio de impacto ambiental se ha vuelto un aspecto cada vez más preponderante en la evaluación de proyectos, no solo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un

proyecto; además de las continuas y creciente reglamentaciones que surgen a nivel global en torno al cuidado del medio ambiente.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Planificación de actividades

Realice un esquema sobre las actividades que usted analiza. Deberá cumplir en cada uno de los estudios del proyecto, indague que diligencias deberá verificar en temas legales, a qué tipo de cliente se piensa dirigir, productivamente que actividades generales debe realizar al estudiar el mercado, el diseño técnico y la viabilidad financiera de su idea de negocio. Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mejore sus destrezas de análisis y comprensión en la elaboración de proyectos.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 5

2.2. El mercado del proyecto

Continuando con su preparación en el arte/técnica de evaluar la factibilidad de un proyecto; en este y los subsiguientes apartados se abordarán los conocimientos pertinentes al estudio de mercado, el cual pretende verificar si efectivamente existe una demanda potencial donde se pueda colocar el producto o servicio a ofertar.

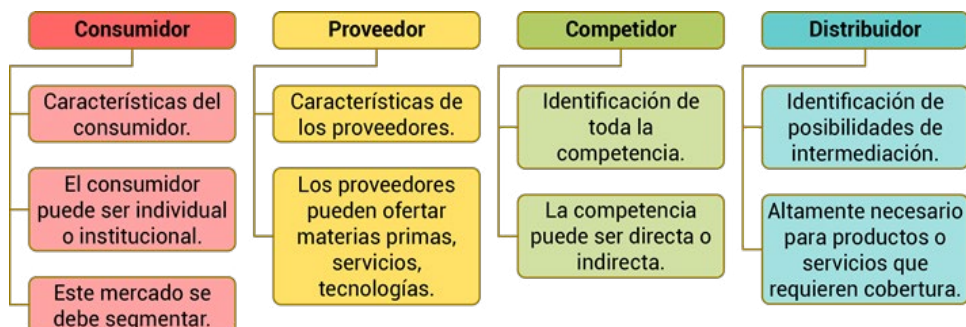


Antes de iniciar el abordaje de conocimientos, es importante que usted comprenda una aclaración que los autores del texto base realizan con respecto del estudio de mercado. Según Sapag et al. (2014), al llegar a este punto, se sobreentiende que la idea de proyecto ya está preconcebida y definida; por lo tanto: “el objetivo del estudio de mercado dentro del proceso de Preparación y Evaluación de Proyectos PEP es definir las métricas económicas derivadas del diseño de las distintas estrategias que requieren establecerse para evaluar un proyecto” (p. 45). En otras palabras, de ahora en adelante y basados en que ya existe una idea de negocios preconcebida y analizada; se buscará conocer una medida estadística sobre la potencial demanda que dicha idea podría tener en el mercado

Entender y conocer cuál es la demanda de un producto o servicio implica realizar estudios de recopilación de información primaria y secundaria al mercado potencial donde se prevé ofertar; lo que se desea es tener una estimación lo más acertada posible de que tan fácil o complicado será vender; le invito a revisar detalladamente el capítulo cuatro del texto guía. En este punto, un proyectista novato o cualquier emprendedor, puede llegar a confundirse; y pensar que el estudio de mercado únicamente implica determinar si los potenciales clientes tienen la disposición para adquirir lo que deseamos venderles; ese es un error común. Al analizar el mercado de un producto o servicio, se examinan todos los aspectos inherentes a él. En el siguiente gráfico se presenta un esquema de todo aquello que se debe estudiar:

Figura 4.

Submercados que se analizan en el estudio de mercado



Nota. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 45-49), por Sapag et al., 2014, McGrawHill.

2.3. Estudio de mercado consumidor



En este punto lo invito a reflexionar. Si hubiera alguna manera de conocer a ciencia cierta lo que el mercado demanda, este tipo de labores serían innecesarias. Los autores del texto base, acertadamente indican que “la imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante del proyecto hace necesaria la agrupación de estos de acuerdo con algún criterio lógico” (Sapag et al., 2014, p. 45), es decir, lo conveniente es agrupar a un conjunto de potenciales clientes bajo un mismo criterio basado en características similares. Dependiendo dicho criterio, si los clientes son instituciones/empresas o individuos/familias

Por lo anteriormente expuesto, es importante que el proyectista haya realizado concienzudamente el modelo de negocios, más específicamente el apartado de *propuesta de valor*, ya que allí se debieron definir con detalle las características del producto o servicio que se desea vender.

Una herramienta de trabajo eficaz para llevar a cabo este proceso, es crear un organizador gráfico que bosqueje las características del potencial cliente. Dicho organizador puede ser una simple tabla en la que se agreguen las características que el proyector estima poseen sus potenciales clientes; dicha tabla se alimenta de una lluvia de ideas en la que el objetivo es responder a la pregunta ¿Quién va a comprar lo que vendemos? A continuación, una propuesta en la que se puede basar:

Tabla 3.
Características de los potenciales clientes

Características demográficas	
Tipo de cliente	Institucional (público/privado)
	Individual (familiar/personal)
Sexo/género	Hombre, mujer / masculino, femenino, LGBTI
Edad/rango etario	Edad ()
	De xx a xx
Localización del cliente	Barrial
	Local
	Provincial
	Nacional
	Internacional
Ingresar más variables si cree conveniente	
Características actitudinales/gustos/deseos/preferencias	
Personalidad	Introvertido
	Extrovertido
	Espontaneo
	Irrisible
	Etc.
Actitud hacia la tecnología	La acepta
	No la acepta
	Es indiferente
Tipo de comprador	En línea
	Físico
	Mixto
	Etc.
Ingresar más variables si cree conveniente	

Nota. Usted puede ingresar cualquier otra variable de importancia



Con la realización de este ejercicio usted intuitivamente está segmentando el mercado, que no es otra cosa que “el proceso mediante el cual se divide un mercado en grupos uniformes y homogéneos más pequeños que tengan características y necesidades semejantes” (Sapag et al., 2014, p. 46). Se entiende que con este desarrollo usted posee la pauta de inicio para recoger información del mercado; en este punto usted encontrará que los conocimientos recibidos en la asignatura de “*Análisis de Mercados Turísticos*” le resultarán trascendentales. La estimación del tamaño de muestra, las herramientas de recolección de datos y finalmente el análisis de los mismos, no serán objetivo profundo de estudio en esta asignatura, ya que se sobreentiende que usted ya posee discernimiento sobre aquello; sin embargo, para la revisión de un análisis de caso que le puede servir de referencia puede examinar el texto de Baca (2010) p. 53-69



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Razone y completa la tabla 3

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico.

2.4. Estudio de mercado proveedor

Como ya se había mencionado anteriormente, el estudio de mercado no únicamente se centra en el estudio de las necesidades, gustos, preferencias y demanda de los potenciales clientes; sino en todo el entorno comercial del mismo. Otro de los aspectos fundamentales es el de los proveedores; por ello en este apartado se proveerá una nueva tabla que le ayudará, en conjunto con la lectura del texto base, a tener una idea apropiada de cómo valorar este aspecto del mercado.

Dentro de cualquier tipo de valoración, los recursos financieros y el tiempo con los que se cuente para levantar la información, son de relevancia. Pero el hecho de que dichos recursos sean limitados, no debe ser motivo para no realizarlos; es por ello que a continuación se ofrece una nueva tabla de

trabajo con la que usted podrá hacer una valoración cualitativa de los que podrían ser sus potenciales proveedores:

Tabla 4.
Características a valorar de los potenciales proveedores

	Cercanía	Capacidad productiva o de provisión	Precios	Descuentos	Entrega a domicilio	Proyección a futuro	Relación con clientes	Crédito	Ofrece todo lo necesario	TOTAL
Proveedor 1	1	2	2	1	3	2	2	1	2	16
Proveedor 2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	24
Proveedor 3	3	1	2	2	1	3	1	1	2	16
Proveedor n	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota. Usted puede ingresar cualquier otra variable de importancia en su proyecto o incluso usar varias tablas si necesita varios proveedores para los diferentes departamentos o procesos productivos, la escala de valoración en este ejemplo ha sido de 1 a 3, pero usted puede emplear la que estime conveniente. Al final se suma el puntaje de cada una de las variables y el o los proveedores con mayor puntaje serían los escogidos para trabajar con la empresa. Además, esta sencilla herramienta puede servir como un barómetro del mercado de proveedores del segmento al que usted desea dirigirse



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Razone y completa la tabla 4

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Esta actividad se valorará en el componente de aprendizaje práctico y experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

2.5. Estudio de mercado competidor



Al igual que sucede con el mercado de consumidores y proveedores, el de competidores posee igual importancia en la evaluación de la factibilidad comercial, conocer quiénes son y como trabajan los competidores puede ser el punto de inflexión en la puesta en marcha de un emprendimiento. En el punto 4.1.3 del texto de Sapag et al. (2014) se explica cabalmente en que consiste realizar este estudio; de aquí se desprende que la competencia podría ser directa o indirecta. Recordar las clases de marketing, sobre productos sustitutos y complementarios es importante

Para el caso del mercado competidor, se aporta una nueva tabla de trabajo que; al igual que las anteriores, se espera le sirvan de guía para realizar una prospección cualitativa del mercado y los actuales competidores.

Tabla 5.
Características de los actuales competidores

	Directo/ Indirecto	Capacidad productiva o de provisión	Precios	Descuentos	Entrega a domicilio	Proyección a futuro	Relación con clientes	Crédito	Ofrece todo lo necesario	TOTAL
Competidor 1	D	2	2	1	3	2	2	1	2	16
Competidor 2	I	3	3	3	3	3	3	2	2	24
Competidor 3	D	1	2	2	1	3	1	1	2	16
Competidor n		x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota. Usted puede ingresar cualquier otra variable de importancia en su proyecto o incluso usar varias tablas si necesita varios proveedores para los diferentes departamentos o procesos productivos, la escala de valoración en este ejemplo ha sido de 1 a 3, pero usted puede emplear la que estime conveniente. Al final se suma el puntaje de cada una de las variables y el o los proveedores con mayor puntaje serían los escogidos para trabajar con la empresa. Además, esta sencilla herramienta puede servir como un barómetro del mercado de proveedores del segmento al que usted desea dirigirse.

Además de una revisión de las cualidades de los potenciales competidores, es de suma importancia recolectar información de los precios a los que se tranzan actualmente las operaciones. En apartados más adelante se explicará más a profundidad el tema de fijación de precios, pero como entenderá después, el tener precios de referencia le servirá enormemente.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad. Razone y complete la tabla 5.

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Esta actividad se valorará en el componente de aprendizaje práctico y experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 6

2.6. Etapas del estudio de mercado

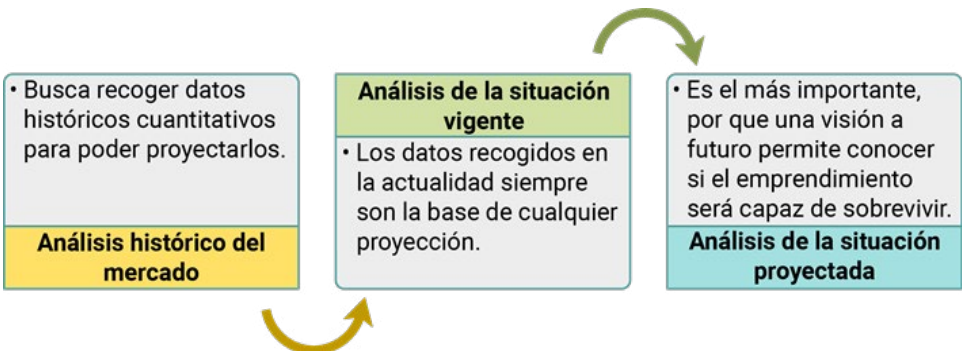


Continuando con el proceso del estudio de mercados, me permito ofrecerle una reflexión de lo analizado hasta el momento. Pudiera parecer que el análisis de mercados que se ha revisado no se centra específicamente en el caso del sector turístico; esto es relativamente cierto, debido a que no existe ninguna gran diferencia metodológica entre el estudio de los diferentes tipos de mercados, independientemente del tipo de producto o servicio analizado el proceso es generalmente el mismo. Si en algo se puede centrar y diferenciar el análisis del mercado turístico, es que éste se centra casi exclusivamente en la oferta de servicios.

Al analizar la demanda de una idea de negocio en el sector turístico, usted no debe confundir el término “*producto turístico*” con un producto naturalmente tangible, como un celular o un libro; el turismo se centra en la oferta de servicios destinados a complacer las necesidades de ocio y entretenimiento de las personas.

El recoger información del mercado, según narra Sapag et al., (2014), puede darse en diferentes formas; sin embargo, la más simple y práctica es hacerlo cronológicamente. En la siguiente figura puede apreciar la secuencia a seguir:

Figura 5.
Etapas del estudio de mercado



Nota. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 51), por Sapag et al., 2014, McGrawHill

En este punto le invito a revisar fuentes de información que le puedan ofrecer datos sobre el mercado turístico. Portales como el de la Organización Mundial del Turismo [OMT](#), el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC](#), o el del [Ministerio de Turismo](#) del Ecuador le pueden ofrecer información valiosa sobre este sector; de hecho este último ofrece datos muy relevantes del sector a nivel nacional.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Recopile información histórica y actual de la demanda del servicio que desea ofertar

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en la asignatura de Análisis de Mercados Turísticos; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico.

2.7. Estrategia comercial

La información que ha sido recabada, tanto de los consumidores, los proveedores, los competidores y de ser el caso también de los distribuidores; se debe emplear en algo que va más allá de conocer si un producto o servicio tienen la oportunidad de ser aceptados en el mercado. Con la información recogida y analizada el proyectista debe hacerse una

idea de cómo será su cliente tipo, que tan beneficiosas o complicadas serán las relaciones con sus proveedores, que tan ardua será la tarea de competir con los otros ofertantes del segmento de mercado al que se dirija, además de también poder estimar si los distribuidores acompañaran colaborativamente o no el emprendimiento.

Toda la información recopilada será usada para planear la estrategia comercial del negocio, tal como lo explica Sapag et al., (2014), dicha estrategia “se define para un determinado segmento de usuarios/clientes (...) si un proyecto considera diversos segmentos simultáneos deberá definirse una estrategia comercial para cada segmento” (p. 52).

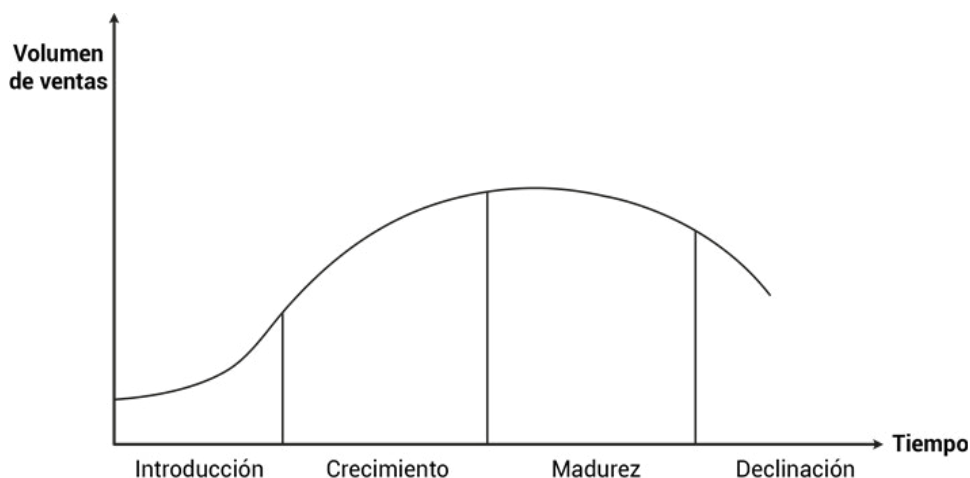


La estrategia comercial se subdivide en cuatro sub-estrategias: de producto, precio, promoción y distribución; cada una de las cuales se ve limitada o influenciada por las otras tres. A diferencia del estudio técnico, el de mercado deberá marcar no solo las especificaciones técnicas de un producto, sino todos los atributos del mismo: tamaño, diseño, marca, posicionamiento, tipo de envase y otros. En otras palabras, en este estudio usted debe poder describir a cabalidad cómo será el producto o servicio que pretende ofertar

Un aspecto fundamental que el proyectista debe tomar en cuenta cuando delinea su estrategia comercial, es el llamado CVP ciclo de vida del proyecto, este concepto hace alusión a que ningún producto, servicio, empresa, proyecto durarán para siempre, la siguiente figura muestra la variabilidad de las etapas en la vida comercial:

Figura 6.

Ciclo de vida del producto/servicio



Nota. Tomado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 53), por Sapag et al., 2014, McGrawHill

La estrategia comercial de un producto o servicio debe considerar que un principio las ventas crecerán a tasas más elevadas, pero por el simple hecho de que pasar de no vender nada a vender algo implican variaciones porcentuales agigantadas, mientras pasa el tiempo el producto o servicio se va haciendo conocer por la mayoría del segmento de mercado y las variaciones en las ventas se van estabilizando, es decir el crecimiento en ventas se aplana en sus niveles máximos. Finalmente, si el producto/servicio no se reinventa, cambia, actualiza, renueva, etc., su ciclo de vida entrará en la etapa declinación y posteriormente es probable que su demanda desaparezca.

En este punto le invito a que revise comprensivamente el texto guía desde el acápite 4.4.1 donde usted podrá comprender en qué consisten cada una de las sub-estrategias del componente comercial del proyecto. De igual forma a continuación ofrezco un organizador gráfico que resume los puntos más relevantes de cada una:

Figura 7.

Subestrategias comerciales a definir en el estudio de mercado



Nota. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 54-59), por Sapag et al., 2014, McGrawHill.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Diseñe las estrategias de precio, distribución, producto y promoción para su proyecto.

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en la asignatura de Análisis de Mercados Turísticos; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



2.8. Métodos de proyección de mercados

Una vez que la información de demanda ha sido recabada, tanto en el ámbito de consumidores, proveedores, competidores y distribuidores es indispensable que dicha información se pueda proyectar hacia el futuro, ya que el proyecto no solo funcionará en el escenario actual, sino que se espera que el negocio perdure en el tiempo; para ello se debe poder estimar de alguna forma que pasará con las variables conforme pase el tiempo.



En este apartado se trabajará en el análisis de las herramientas estadísticas de proyección de variables, por ello le invito a revisar sus apuntes previos de las asignaturas de estadística que haya recibido y leer comprensivamente el capítulo 5 del texto base.

Sapag et al., (2014) afirma con claridad que “cada técnica de proyección tiene una aplicación de carácter especial que hace de su selección un problema decisional influido por diversos factores como la validez y disponibilidad de los datos históricos, la precisión deseada del pronóstico, el costo del procedimiento, los beneficios del resultado, los periodos futuros que se desee pronosticar y el tiempo disponible para hacer el estudio, entre otros” (p. 67). En otras palabras, no existe una metodología exacta para cada caso, todo depende de las circunstancias del proyecto y de la información que se posea.

2.9. Métodos cualitativos para estudiar al mercado

Como su nombre lo indica, son metodologías de proyección de variables basadas en análisis cualitativos, y se emplean cuando la información cuantitativa es escasa o el tipo de proyecto es novedoso.

Figura 8.
Métodos cualitativos de proyección de mercados



Nota. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 69), por Sapag et al., 2014, McGrawHill.



Cada uno de los métodos mencionados en la figura 8 son metodologías válidas para recoger información sobre el mercado y proyectar sus potenciales comportamientos en el futuro; especialmente en el mercado de consumidores. Sin embargo, la metodología más empleada; sin lugar a dudas, es la investigación de mercado. La cual se sirve de la estadística para extraer una muestra del mercado objetivo y al estudiarla se puede extrapolar esos resultados a toda la población.

A continuación, se presentará una breve explicación de como emplear el método de investigación de mercados. Para desarrollar efectivamente esta metodología; primeramente, se requiere que el mercado objetivo o segmento de mercado hayan sido previamente segmentados; esto debe ya estar determinado con la elaboración de la tabla 1, en ella usted debió establecer las características de su cliente tipo.



Un siguiente paso sería establecer la herramienta de recolección de información más adecuada, esto depende del tipo de proyecto a valorar, el tipo de mercado objetivo, el tipo de cliente tipo, el sector o región donde se levantarán los datos, los recursos con los que se cuenta para la investigación y cualquier otra variable que influya en la investigación. Las herramientas de recolección de datos son: la entrevista, la encuesta/cuestionario, la observación, el *focus group*, las pruebas de producto, entre otros; pero son lugar a dudas la mayormente empleada es la encuesta, tanto por su practicidad como por lo económico que supone levantar datos así.

La encuesta o también llamada cuestionario, no está exenta de fallas, tal como menciona Sapag et al. (2014) al aplicar una encuesta se corre el riesgo de que la persona no conteste sinceramente, además cuando la encuesta se aplica, el individuo está fuera de su contexto social y no permite ver su real comportamiento; en estos casos la observación toma un papel preponderante. El siguiente recurso audiovisual le ofrecerá respuestas sobre [cómo se diseña una encuesta](#).

En el caso de que la encuesta sea la herramienta seleccionada, conviene que el proyectista a continuación defina si el tipo y [técnica de muestreo](#) que usará será de tipo probabilístico o no probabilístico; para facilitar la comprensión de este tema se aconseja revisar el siguiente recurso audiovisual y saber por cuál decantarse.

En tercer lugar, estimar el tamaño de la muestra adecuada es otro paso fundamental, ya que ello decidirá si los resultados serán o no representativos del universo. Las siguientes ecuaciones sirven para este cometido:

Tamaño de muestra para un intervalo de confianza para la media poblacional

Donde:

n = tamaño de la muestra
 σ = estimación de la desviación estándar poblacional
 Z = estadístico de prueba, basado en una distribución normal
 e = máximo margen de error permitido

Tamaño de muestra para un intervalo de confianza para la proporción poblacional

Donde:

n = tamaño de la muestra
 p^* = estimación de la proporción poblacional buscada
 Z = estadístico de prueba, basado en una distribución normal
 e = máximo margen de error permitido

En las dos ecuaciones de muestreo anterior, conocer σ y p^* son fundamentales. Para ampliar el estudio sobre la [determinación del tamaño de la muestra](#), le aconsejo revisar el texto de Anderson, Sweeney, & Williams (2012) p. 326 y 330.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad. Revise los recursos audiovisuales

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en la asignatura de tipo cuantitativo (estadística) que ha recibido en periodos anteriores.

Con base en los recursos audiovisuales y las lecturas recomendadas usted está en la capacidad de lograr un estimado de la demanda actual de un producto o servicio, ya sea en cantidad de bienes vendidos o cantidad de veces que el servicio puede ser adquirido, ambas estimaciones son aconsejables se estandarice en valores anuales.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo proyectar esa demanda al futuro de una manera muy simple.

Suponga que usted desea emprender en un negocio ligado al turismo de aventura; más específicamente el de *salto bungee o tirolesas* en la parroquia Vilcabamba del cantón Loja. Usted ya ha logrado estimar un intervalo de confianza en el que la demanda de este tipo de servicio es de aproximadamente entre 35 y 65 saltos por semana. Esos valores semanales se pueden extrapolar a meses al multiplicarlos por 4 y a su vez extrapolarlos a años multiplicándolos por 12.

- *Límite inferior:* 35 a la semana * 4 = 140 al mes * 12 = **1.680** al año
- *Límite superior:* 65 a la semana * 4 = 260 al mes * 12 = **3.120** al año

El límite inferior del intervalo de confianza puede ser empleado como el escenario pesimista de la proyección y el límite superior como el escenario optimista. A continuación, es su tarea buscar referencias de tasas de crecimiento del segmento de mercado en el que se encuentra; pueden ser investigaciones de operadoras turísticas, estimaciones de crecimiento del

estado o a nivel internacional, o en último de los casos se puede emplear la estimación del crecimiento de la economía nacional. Lo importante es poseer un valor de referencia que sirva para tener una idea de cómo se alterará la variable en el futuro, lo más acercada a la realidad de su proyecto.

Suponiendo que usted pudo encontrar una estimación del Ministerio de Turismo de Ecuador, en la que se detalla que esta cartera de estado supone que el segmento del turismo de aventura podrá crecer en un 8% por año, dicha tasa servirá para proyectar.

Tabla 6.
Proyección de demanda actual

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Escenario pesimista	1.680	1.814	1.960	2.116	2.286	2.468
Escenario optimista	3.120	3.370	3.639	3.930	4.245	4.584

Nota. El crecimiento fue desarrollado como si fuera una tasa de interés simple ($1.680 \cdot 1 + 0,08 = 1.814$)

2.10. Modelos causales



Los modelos causales, a diferencia de los métodos cualitativos, “intentan proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos; para ello, suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o de todas las variables del mercado permanecerán estables” Sapag et al., (2014 p. 73), este tipo de modelos se emplea únicamente cuando se posee antecedentes o información histórica para proyectar.

De todos los modelos descritos en el texto guía, la regresión lineal simple es la más empleada, tanto por su simplicidad (hoy en día utilitarios como EXCEL hacen todos los cálculos y no se requiere de mayor experticia estadística o en el empleo del utilitario) como porque muchas de las veces la cantidad de variables predictoras es muy limitada. Si este es el caso de su proyecto aconsejo revisar detenidamente el punto 5.4 del texto guía, ya que

allí se explica muy bien [cómo usar EXCEL para lograr una proyección con la regresión lineal simple](#).

Finalmente, estimado alumno en el caso de que el estudio de mercado no ofrezca los resultados esperados (la demanda no es atractiva para invertir) no implica que el trabajo haya sido en vano; más bien el tiempo ha sido bien empleado, ya que de continuar adelante, sin la debida validación comercial, podría suponer una inversión en la que no existiría rentabilidad y las pérdidas del o los inversores serían ingentes. Por lo tanto, el hecho de que un estudio de mercado ofrezca un escenario comercial no favorable para invertir es hasta cierto punto beneficioso, ya que impide continuar invirtiendo recursos en vano.



Semana 8



Actividades de finales del bimestre

Habiendo llegado a este punto, el proyecto debe haber podido ser validado comercialmente, es decir; el proyectista debe tener una imagen bastante clara de si la idea de negocio es factible comercialmente o no. Esto para saber si se debe seguir adelante con los demás estudios del proyecto o dejar la valoración, ya que no hay miras de que el mercado acepte lo que se pretende vender.



El proyectista debe ser capaz de tomar esta decisión, recuerde que lo que está en juego son: recursos financieros, de tiempo, materiales, de personal, etc., por ello si la viabilidad comercial no convence sus expectativas; lo mejor sería replantearse la idea del negocio, o verificar si el planteo del estudio de mercado fue bien realizado, otros aspectos revisar serían hacer una retrospectiva y analizar si el segmento de mercado es el adecuado, si la herramienta de recolección de datos fue la acertada, si la ubicación geográfica y temporal fue la correcta, nunca están de más.

En esta semana final del primer bimestre concentre sus esfuerzos para revisar los contenidos expuestos en esta guía y en el texto base, además de

todas las lecturas recomendadas y los recursos audiovisuales que se le han ofrecido.



Actividad de aprendizaje recomendada

Actividad. Autoevaluación de la unidad

Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.



Autoevaluación 2

En los siguientes enunciados, seleccione verdadero o falso según considere la respuesta correcta

1. () Un consumidor institucional se caracteriza porque sus decisiones son generalmente basadas en la razón y la lógica.
2. () El proceso mediante el cual un mercado objetivo se divide en grupos uniformes pequeños se denomina prospección de mercados.
3. () La forma más sencilla de estimar el precio de un producto o servicio es usando algoritmos de precios.
4. () La investigación etnográfica de una población es un método de pronóstico causal que se usa para determinar la demanda.
5. () La investigación de mercado es una metodología cualitativa.
6. () Un tipo de muestreo se considera probabilístico cuando todos los participantes del universo no tienen las mismas probabilidades de ser escogidos.
7. () Un modelo causal intenta proyectar el mercado en función de los datos actuales.
8. () El cálculo del tamaño de la muestra cuando se investiga un mercado es poco importante.

[Ir al solucionario](#)



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Domina los elementos teóricos y prácticos de la formulación y evaluación de proyectos turísticos, identificados en las diferentes etapas que conforman la enunciación y evaluación de proyectos para el mejoramiento social, ambiental y económico de los destinos turísticos, desarrollando una actitud innovadora de gestión en la formulación de propuestas de proyectos turísticos que den solución a problemas que puedan darse en el sector.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

El diseño de un proyecto turístico no consiste únicamente en el planteo de interesantes e “innovadoras” ideas de negocio. Una vez que la idea de negocio ha sido validada comercialmente, el proyectista debe presentar la propuesta técnica que hará funcionar al emprendimiento, para que dicha proposición sea empleable existirán costos y gastos en los que se deberán incurrir, esta información financiera se empleará al final para valorar si el retorno de la inversión satisface las exigencias de los inversores.



Semana 9

Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto

3.1. Decisiones de localización del proyecto

Habiendo ya arribado a este punto, usted apreciado alumno, debe tener ya la confianza de que la idea de negocio tiene una potencial aceptación del mercado, es decir, se ha determinado que existe una porción del mercado a la cual podrá llegar con su oferta.



Ahora bien, quisiera iniciar este nuevo apartado haciendo una importante aclaración sobre los proyectos enfocados en el ámbito turístico. Si bien es cierto, en líneas anteriores se mencionó que la metodología de desarrollo de proyectos es similar para cualquier tipo de emprendimiento, y aunque esto no deja de ser verdad; se debe precisar que los proyectos turísticos tienen una particularidad muy propia en sí mismos. Y aquello se enfoca que en el turismo no requiere necesariamente de una planta productiva, oficinas administrativas o infraestructura que pueda ubicarse en cualquier lugar. El turismo requiere de atractivos turísticos, es decir, locaciones muy específicas que hagan que las personas se sientan atraídas y motivadas a visitarlas.

Es por ello que este apartado inicia con las decisiones sobre la localización, capítulo 9 del texto guía. “La localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible” (Sapag et al., 2014, p. 151); esta afirmación es mucho más importante para el ámbito turístico que para cualquier otro tipo de proyecto. Debido a que el hacer una inversión en una locación que potencialmente tenga escaso horizonte de duración, no tiene sentido; imagine usted levantar una hostería frente a un verde y frondoso valle que pronto podría convertirse en una urbanización densamente poblada; la infraestructura quedará, pero automáticamente el atractivo turístico desaparece y con ello la demanda.

Cárdenas (2006) es muy claro al expresar que, en materia de proyectos turísticos, el estudio de mercado y la localización son los dos aspectos que requieren mayor atención, ya que de ellos principalmente provendrá la rentabilidad futura. El mismo autor manifiesta que la decisión de localización inicia con una revisión, si es que existe, del inventario de los atractivos turísticos del país o la región; apuntar sobre calidad y cantidad existentes.

Es evidente ya que un proyecto turístico no puede desarrollarse en cualquier lugar, únicamente serán de utilidad aquellas locaciones donde un atractivo turístico llame la atención de los visitantes; entonces a partir de encontrar el o los atractivos (obviamente los que se ajusten a su idea de negocio) usted está en capacidad de proceder a escoger la mejor ubicación.

La decisión sobre la localización requiere de una exhaustiva revisión de condiciones, físicas, climáticas, regulatorias, de oferta y demanda, etc., (Sapag et al., 2014, p. 152-153) nos propone un listado de variables a tomar en consideración al momento de escoger la mejor ubicación:

- La demanda y sus áreas de influencia
- Medios y costos de transporte
- Disponibilidad y costo de mano de obra
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento
- Factores ambientales
- Cercanía del mercado
- Costo y disponibilidad de terrenos
- Topografía de suelos
- Estructura impositiva y legal
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros
- Comunicaciones
- Posibilidad de desprenderse de desechos

Cada uno de estos aspectos podría tener relevancia o no en su proyecto, incluso usted puede admitir una o más variables para escoger su mejor ubicación. Ya que lo que se busca aquí no es determinar donde se ubicará una planta productiva (aquello responde más a un análisis cuantitativo de costos), sino una locación dentro o cerca de un atractivo turístico; sugiero emplee la siguiente tabla decisional, basada en la metodología cualitativa por puntos que propone Sapag et al., (2014) p. 156.

Tabla 7.
Metodología cualitativa por puntos para escoger la ubicación de un proyecto

Factor	Peso	ZONA/LOCALIZACIÓN A		ZONA/LOCALIZACIÓN B		ZONA/LOCALIZACIÓN C	
		Calif	Ponder	Calif	Ponder	Calif	Ponder
Cant. de visitantes día/mes	0,25	8,00	2,00	5,00	1,25	6,00	1,50
Clima	0,10	5,00	0,50	10,00	1,00	8,00	0,80
Calidad atractivo turístico	0,45	6,00	2,70	8,00	3,60	4,00	1,80
Mano de obra disponible	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	5,00	1,00
TOTAL	1,00	6,00		6,45		5,10	

Nota. Inicialmente se entiende que la lógica desarrollada en esta tabla busca que la suma de los pesos de las variables alcance el 100%, el proyectista debe decidir qué variable es la más y menos importante para su proyecto. Posterior a ello se le otorga un valor/calificación (en este caso fue entre 0 y 10) a cada una de las localizaciones

posibles para el proyecto; posterior a ello se multiplica el peso de la variable por la calificación de cada ubicación. Para finalmente sumar las ponderaciones de cada ubicación, se entiende que la de mayor puntaje es la mejor opción.

Tome en consideración que usted puede, y debe, agregar cualquier otra variable que usted como proyectista considere relevante para la toma de decisión sobre la mejor ubicación.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Razone y completa la tabla 7

En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico.

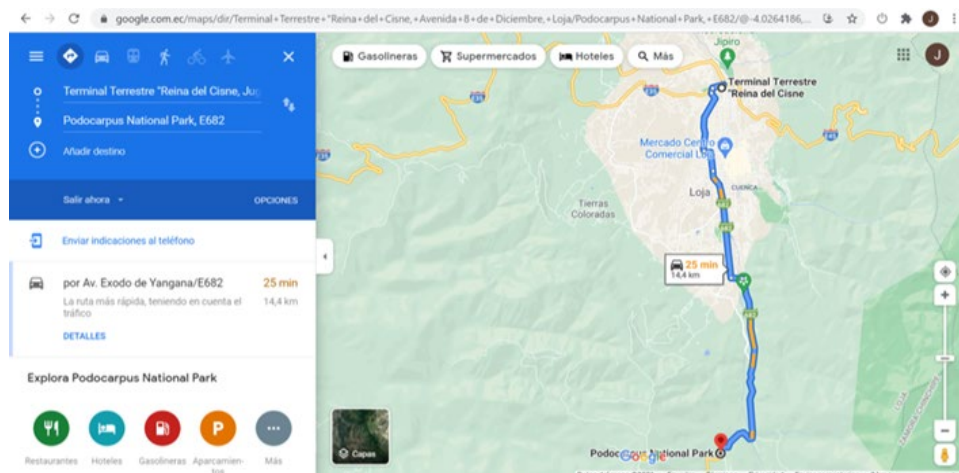
3.2. Macro y microlocalización del proyecto

Continuando con la temática de decisión de ubicación del proyecto, si la locación ya fue escogida, es importante levantar un mapeo de la zona (localizar y representar gráficamente la distribución relativa de las partes de un todo); esto con la finalidad de hacerse una idea de cómo la geografía, topografía, relieves, accidentes, vías de comunicación, etc., afectaran al ingreso de los visitantes. Hoy en día se cuenta con herramientas tecnológicas gratuitas que los proyectistas pueden usar para definir y mapear correctamente la macro y micro localización de un proyecto; se pueden emplear las herramientas de [GOOGLE MAPS](#) para hacer fotografías de tipo aéreo sobre la ubicación deseada, marcar puntos de referencia y geolocalizar proveedores, competidores o cualquier tema de referencia necesaria para el proyecto. Incluso la herramienta permite medir distancias de viaje y opciones de movilización que le servirán medir tiempos de llegada o traslado de los visitantes hasta la zona deseada, incluso programar rutas en caso de desear ofertar servicios como el senderismo y/o visitas guiadas.

El objetivo de este punto es de que usted logre determinar específicamente el lugar exacto donde se ubicará su proyecto, levantar registros audiovisuales de la zona y definir tiempos y rutas necesarias para optimizar el tiempo que los clientes emplearan en llegar y visitar la zona.

Figura 9.

Ejemplo de empleo de GOOGLE MAPS para referencias de distancias



Nota. Adaptado de Google Maps [Fotografía], por GOOGLE INC., 2021, <https://www.google.com.ec/maps>, CC BY 2.0



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Desarrolle el mapeo de su proyecto

En esta actividad se busca que usted desarrolle una capacidad práctica de análisis, conozca sobre actuales y gratuitas herramientas tecnológicas que se pueden emplear en el desarrollo de proyectos.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento word.



Semana 10

3.3. Diseño de productos turísticos

Si ya se ha podido definir con claridad la macro y micro localización del proyecto, tomando en cuenta las bondades del destino turístico a emplear como gancho del negocio; es momento de aterrizar la idea de negocio mediante el diseño del o los productos turísticos a ofertar.

Pudiera ser el caso que usted como proyectista tiene ya muy claros los productos que desea vender, o quizás aún deba desarrollar mejor sus ideas; en cualquiera de los dos casos este es el punto donde las ideas se convierten en números respondiendo a la pregunta: ¿Cuánto costará producir el producto turístico?



Es por ello que lo invito a revisar detenidamente los capítulos 6 y 7 del texto base; en ellos se explica con detalle en qué consisten los costos de producción y como se debe abordar un proceso de costeo; ya sea de un producto o servicio. La teoría allí expuesta es la base para cuando usted proceda a elaborar su sistema de costos.

Ahora bien, para ejemplificar el proceso de diseño de productos turísticos le ofrezco una interesante guía metodológica (REA 3) elaborada por Gómez (2014), la autora explica paso a paso los aspectos que se deben tomar en cuenta para un desarrollo de producto eficaz:

Figura 10.
Etapas en el diseño de un producto turístico

Etapa I	Etapa II	Etapa III
<ul style="list-style-type: none">• Identificación de los recursos/atractivos turísticos.	<ul style="list-style-type: none">• Paso 1: Generación y selección de ideas.• Paso 2: Actividades a realizar.• Paso 3: Definición y prueba de producto.	<ul style="list-style-type: none">• Paso 1: producto turístico.• Paso 2: Integración de la oferta turística.

Nota. Adaptado de Procedimiento Metodológico para el desarrollo de productos turísticos para facilitar emprendimientos, por G. Gómez, 2014, *Retos*, 8 (1)

La etapa I, se supone ha sido desarrollada ya, es decir el proyectista posee la ubicación donde se asentará su futuro negocio. En este punto del estudio técnico nos centraremos en el paso 2 de la segunda etapa; es decir se deberá definir todas y cada una de las actividades que se deben realizar para ofertar un producto turístico.

Como ejemplo práctico retomemos la idea de *saltos bungee* que se habían planteado en apartados anteriores. A continuación, un listado sobre las actividades que deben desarrollarse para ofrecer este producto:

- a. Publicidad en redes sociales del producto
- b. Recepción de clientes (bienvenida, motivación, instrucciones iniciales, medidas de seguridad)
- c. Preparación de clientes (puesta de arneses, cascos, líneas de seguridad)
- d. Salto (impulso desde la plataforma de salto)
- e. Retorno del cliente (ascensión a la plataforma)
- f. Finalización (retirada de equipos de seguridad, atención médica/ psicológica de ser necesario)
- g. Cobro

Como se puede apreciar en el listado anterior, se ha descrito cuáles son las actividades que se llevaran a cabo para ofrecer el producto, ahora usted detalle que insumos y personal de pago requiere para ello:

- Publicidad pagada en redes sociales (pago por día, semana, mes, año)
- Personal (administrativo y operativo)
- Mantenimiento de equipos de seguridad
- Seguros (de accidentes o de vida)



Con esta base usted ya está en capacidad de presentar una proforma de costos inicial, con la cual tener una base que se debe proyectar siempre a valores anuales. Para la estimación de costos, los puntos que debe revisar con el: 7.7, 7.8 y 7.9 del texto base; los cuales abordan el balance de personal, de materias primas y de insumos generales. Con dicha información tendrá finalmente la estimación del costo unitario que le representará ofrecer su producto.

Recuerde siempre tener una unidad de medida para cada insumo. En lo referente a talento humano la unidad suele ser el costo de la hora de trabajo, en los insumos pueden ser costos por Kg, g, m², m³, yarda, m, Kw, gal, etc., si se determina el costo por unidad necesaria, luego es sencillo extrapolar a la cantidad de productos a vender. Ya que esta tarea, aunque únicamente se puede desarrollar con matemática básica, para algunas personas podría representar un trabajo complejo, es por ello que dejo este recurso audiovisual donde se explica detalladamente [como estimar un costo unitario](#).

Tabla 8.
Ejemplo de estimación de costo unitario

Tipo de costo	Asignación	Actividad	Unidad de medida	Cantidad necesaria	Costo por unidad de medida	Costo unitario
FIJO	ADMINISTRATIVO	a) Publicidad en redes sociales del producto	mes	nn	\$1,33	\$1,33
VARIABLE	OPERATIVO	b) Recepción de clientes	min	10min	\$0,05	\$0,50
		c)Preparación de clientes	min	7min	\$0,05	\$0,35
		d)Salto	min	8min	\$0,05	\$0,40
		e) Retorno del cliente	min	8min	\$0,05	\$0,40
		f) Finalización	min	3min	\$0,05	\$0,15
FIJO	ADMINISTRATIVO	g) Cobro	min	5min	\$0,09	\$0,72
						\$3,85

Nota. El resultado resaltado en color verde, es una sencilla estimación del costo unitario de un producto turístico, se entiende que cada vez que una persona hace uso del servicio de *salto bungee*, la empresa debe pagar \$3,85. Recuerde que al ser un ejemplo sencillo no necesariamente ha incluido todos los rubros que se deben costear, su trabajo es reflexionar e indagar cuáles son todas y cada una de las actividades o rubros que conlleva el poder producir algo.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Desarrolle los costos unitarios de los productos turísticos de su proyecto

En esta actividad se busca que usted desarrolle una capacidad práctica de análisis cuantitativo y financiero, usted empleará relaciones lógico-matemáticas sencillas aplicadas a los negocios.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



3.4. Tamaño del proyecto

Estimado alumno, habiendo llegado a este punto usted ha podido ubicar correctamente la locación idónea para su emprendimiento, ha diseñado el o los productos turísticos que ofertará, y finalmente ha determinado; lo más técnicamente posible, los costos que conllevará la oferta de dichos productos. En este apartado se ofrecerán luces sobre las decisiones del tamaño idóneo del proyecto y su ingeniería.

En este punto Sapag et al., (2014) es muy claro al expresar que “la determinación del tamaño no siempre constituye un aspecto que deberá abordar el preparador y evaluador de proyectos, pues cuando existe un tamaño único en términos de capacidad productiva o cuando la demanda no es creciente en el tiempo, la decisión es bastante simple” (p. 135), esto quiere decir que en varios tipos de proyectos no es necesario un estudio encaminado a determinar un tamaño óptimo de producción; ya que muchas de las veces la oferta de productos o servicios se verá limitada por variables como la capacidad productiva, una demanda aproximadamente estable o constante.

Unos ejemplos sencillos de esto, asociados a la temática del turismo, podrían ser:

- Un mirador ubicado en un exótico paraje al que solo se puede acceder por un estrecho corredor y cuya plataforma que permite la vista no puede albergar a más de 10 personas al mismo tiempo. En este caso la capacidad es un factor que automáticamente invalida la necesidad de determinar el tamaño óptimo del proyecto, ya que solo se podrán atender a 10 personas a la vez por un tiempo determinado; no se puede aumentar así la demanda lo exija.
- Un museo que pretenda desarrollar como proyecto la adecuación de una nueva sala de exposiciones tampoco le sería necesario el estudio de determinación de un tamaño óptimo, dado que es muy posible que un negocio de esta índole posea una demanda

constante que no fluctúa más que por temporadas en el mismo año.



Los negocios en el ámbito del turismo son propensos a esta particularidad, ya que lo ofrecen son experiencias por medio de servicios en lugares especiales; y aunque en muchos casos podría ser posible aumentar la oferta con el paso del tiempo aumentando el tamaño del proyecto, es probable que dicho acrecentamiento desfavorezca las condiciones del destino turístico del que se valen. Quizás un aumento de las visitas desmejore la calidad del destino (pérdidas de flora o fauna), o probablemente existan regulaciones gubernamentales que restrinjan los accesos para salvaguardar las reliquias o bellezas que allí se guardan.

Sea cual fuere el motivo, usted como proyectista debe razonar los más concienzudamente posible sobre este aspecto; si se prevé que la demanda se mantendrá constante o limitada en el tiempo, no se debe perder tiempo en este particular y hacer los cálculos con la capacidad ya establecida.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Analice si su proyecto deberá plantearse un estudio de tamaño o si las condiciones de oferta son limitadas

En esta actividad se busca que usted ofrezca su visión sobre en qué tipo de proyectos turísticos se puede o se debe estimar su tamaño óptimo.

3.5. Ingeniería del proyecto

Estimado alumno, si la ubicación del proyecto ya fue escogida y se posee plena conciencia de como el destino turístico servirá para la implementación de la idea negocio, es momento de poner manos a la obra en diseñar como va a funcionar el emprendimiento. Recuerde que cuando se diseñó el modelo de negocio, en las primeras semanas del bimestre anterior, únicamente se detalló de forma general como iba a operar la empresa; es por ello que en este apartado deberán entrar en funcionamiento su creatividad empresarial y conocimientos de administración de empresas, para poder trazar la operación de su idea.



Para ello iniciaremos determinando el objetivo que se busca alcanzar con la ingeniería del proyecto, que según Baca (2010) “(...) es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y organizativa” (p. 89); en resumen, la ingeniería del proyecto busca determinar, a detalle, como funcionará el negocio.

Pero antes de continuar, una aclaración. Es común que en la mayoría de los libros de diseño de proyectos se hagan ejemplos o se discuta acerca del diseño de “plantas productivas”, y los conocimientos que se imparten sean de ese tipo. Esto se da debido a que se sobreentiende que diseñar una planta productiva requiere un vasto conocimiento técnico, lo cual efectivamente es así, y requiere de especialistas en varias áreas. La precisión que deseo aclarar se centra en que, el proyectista, administrador o líder de proyectos, no necesariamente debe ser un perito; pero de ser el caso, debe valerse de un equipo multidisciplinario que lo ayude especialmente en el desarrollo técnico del proyecto.

Los negocios turísticos son esencialmente servicios, que se apoyan de productos tangibles e intangibles, para satisfacer los deseos o gustos de los clientes en el ámbito del ocio y diversión. Es por ello que el estudio técnico de este tipo de proyectos se centra principalmente en el diseño del *layout* que el negocio debería tener para ofrecer confort, descanso, adrenalina, esparcimiento o cualquier otra experiencia que el cliente desee recibir.

Si habláramos, por ejemplo, del levantamiento de un hotel, hostería, hostel, hospicio, etc., y quisiéramos desarrollar la ingeniería de ese proyecto; se debería contratar a un arquitecto, ingeniero civil o a alguna empresa consultora especializada en el levantamiento de este tipo de infraestructuras para que ellos, según nuestras especificaciones, nos ofrezcan un estimado del presupuesto de inversión, apoyado en los planos, requerimientos de materiales y mano de obra. Por otra parte, en este ejemplo el proyectista debe ser el encargado de diseñar el funcionamiento del negocio; es decir, diagramar cómo se ofrecerá el servicio, dividiéndolo proceso por proceso; como en el siguiente listado:

- Recepción
- Alimentos y bebidas
- Limpieza de áreas comunes

- Departamento de ama de llaves
- Atención al cliente
- Talento humano
- Ventas
- Finanzas
- Áreas húmedas
- Cualquier otro proceso, área o departamento que pudiera poseer el negocio

Para este cometido le recomiendo revise el siguiente recurso audiovisual donde se detalla de una manera muy sencilla y lúdica [como crear flujogramas para diseñar procesos en organizaciones pequeñas y medianas](#); éstos aunque pudieran parecer temas poco importantes, en realidad son de gran relevancia para que la futura organización se pueda dirigir y controlar con eficacia. Le deje además un enlace a la plataforma [LUCIDCHART](#) donde usted podrá crear los flujogramas on-line de una manera sencilla y con muchas funcionalidades gratuitas.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Desarrolle los flujogramas de su futura empresa

En esta actividad se busca que usted aplique sus conocimientos en administración de empresas turísticas, así como su creatividad para los negocios; delimite su emprendimiento en departamentos o áreas y distribuya los procesos que se requieren realizar en cada una de ellas; posterior a esto, diágrámelos en la plataforma LUCIDCHART. Esta actividad se valorará como componente práctico.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 12

3.6. Estudio administrativo del proyecto

Continuando con el estudio técnico del proyecto, estimado alumno hemos llegado al punto donde se desarrollan los contenidos dedicados

a la administración del futuro negocio, si bien es cierto en las semanas anteriores hemos venido estudiando cómo diseñar el proceso productivo que se empleará para que el proyecto se encamine; es también imprescindible que se delinee como se administrará el negocio. Aspectos como el organigrama que indique jerarquía y funciones, la estimación de los costos del talento humano y el diseño de los cargos que ocuparán cada uno de los integrantes de la plantilla, se abordarán en este acápite.

¿Cómo administrar un negocio si este no posee una estructura? Es una pregunta que debe tenerse en consideración, es por ello que lo invito a reflexionar sobre el diseño organizacional de su proyecto; básiense en la ubicación, los procesos, los productos, el tamaño de su potencial empresa; y determine que puestos serán los necesarios para operarla, que jerarquía y funciones tendrán cada uno.

Si el proyecto no tiene potencial crecimiento el organigrama no variará sustancialmente, pero si el tamaño puede variar en el tiempo, el organigrama debe adaptarse a esa situación. El desarrollo de la estructura organizacional, tal como lo hemos revisado continuamente en asignaturas de administración, siempre parte del horizonte hacia el cual deseamos ir; por ello primeramente usted deberá plantearse la misión y la visión de emprendimiento, así como los objetivos estratégicos que desee lograr (recuerde sus clases de administración estratégica).

Una estructura básica de un estudio administrativo sería:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Organigrama
- Diseño de cargos

Por ello lo invito a que desarrolle cada uno de estos componentes, enfocándose siempre en la realidad de su proyecto. Para el [diseño del organigrama](#) le dejo este recurso audiovisual que le ofrece algunas ideas muy interesantes que se deben tomar en cuenta al momento de hacer este trabajo; así mismo le recomiendo emplear la plataforma [LUCIDCHART](#) para la diagramación.

En cuanto al diseño de cargos, a continuación, le ofrezco una tabla con los requerimientos básicos que un administrador debe bosquejar cuando se decide a contratar a alguien:

Tabla 9.
Ejemplo de diseño de cargo

NOMBRE DEL CARGO	Cocinero	
REFERENCIA	C01	
JEFE INMEDIATO	Chef ejecutivo	
SUBORDINADOS	Ayudante de cocina	
	Meseros	
	Stewart	
FUNCIONES GENERALES	a. Hace cumplir la organización del chef	
	b. Supervisa la calidad de los platos	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	a. Preparar el menú del día	
	b. Prepara las comandas	
	c. Realizar la cocción de los alimentos	
	d. Inventario de suministros	
REPORTES/TAREAS/ ENTREGABLES POTENCIALMENTE VERIFICABLES	▪ Reporte de gasto de insumos	▪ Periodicidad (semanal)
	▪ Reporte de talento humano	▪ Periodicidad (mensual)
	▪ Informe de novedades	▪ Periodicidad (diario)
TAREAS A CUMPLIR (temas cuantificables)	▪ Producción de 100 platillos al día	
	▪ Producción por tiempo de cada tipo de alimento	
PERFIL REQUERIDO	▪ Sexo: N/A	
	▪ Edad: Adulto (edad)	
	▪ Experiencia: min 2 años	
EDUCACIÓN NECESARIA	▪ NO	
	▪ Cursos: preparación de salsas madre	

**COMPETENCIAS
NECESARIAS (habilidades
blandas)**

- Responsabilidad
- Liderazgo
- Bajo presión
- Comunicación asertiva
- Capacidad de solución
- Trabajo en equipo

Nota. Se debe elaborar una tabla por cada uno de los integrantes del organigrama que se ha desarrollado



Recuerden que en la semana previa ya se determinó, el balance de talento humano, en caso de que con este diseño organizacional algún puesto se aumentó o disminuyó, aquello debe verse reflejado en dicho balance. Le recomiendo tomar en consideración todos los beneficios de ley que se exigen en la parte remunerativa, ya que si solamente se aporta el sueldo nominal se estaría subvalorando el proyecto; temas como aportes a la seguridad social, décimas remuneraciones, vacaciones, fondos de reserva, uniformes, viáticos y demás valores deben estar presentes.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Desarrolle la misión, visión, organigrama y el diseño de cargos de su proyecto

En esta actividad se busca que usted aplique sus conocimientos en administración de empresas turísticas, así como su creatividad para dirigir negocios. Esta actividad se valorará como componente autónomo.

3.7. Estudio legal del proyecto

Este es quizás uno de los aspectos menos valorados en el desarrollo de proyectos, quizás por la poca costumbre de los latinos, de estudiar las normas y reglamentos. Aunque no representa un tema de gran extensión en la elaboración de proyectos, su importancia es relevante y de suma importancia para que los objetivos propuestos sean completados. Algunos autores incluso mencionan que la revisión legal debe ser el primer paso a estudiar; ya que de existir algún impedimento en la jurisprudencia para

emprender no sería necesario continuar y desperdiciar tiempo y recursos analizando otros tipos de factibilidades.

En el caso específico de los proyectos turísticos, este estudio cobra vital importancia, debido a que como ya se ha mencionado anteriormente, un emprendimiento turístico generalmente se acoge de un destino turístico para funcionar; es probable que dicho destino tenga alguna o algunas restricciones legales para acceder a él. No solo eso, sino que estos proyectos, como los demás, deben cumplir con la normativa que rige el funcionamiento de los negocios; Sapag et al., (2014) menciona que “ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia (...)” (p. 189).

Por lo tanto, estimado alumno recuerde que su proyecto debe cumplir con todas las normas que ampara la legislación nacional o del lugar en el que se encuentre; a continuación, un bosquejo de las normativas que debe tener en consideración para plantear correctamente su trabajo:

Figura 11.

Normativa legal que rige el funcionamiento de un proyecto turístico



Es probable que para cumplir con algunas o quizás todas las normas antes previstas, se requiera de algún tipo de inversión (pago de tasas, peajes, impuestos, etc.) por lo tanto el cumplimiento de las leyes tiene influencia en la parte económica. En los proyectos turísticos, quizás los estudios ambientales sean los que mayormente impliquen trámites engorrosos, tiempos perdidos, diseños de políticas y costos legales.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Verifique si su proyecto debe o no cumplir con alguna normativa especial

En esta actividad se enfoca en que usted pueda revisar la normativa legal vigente y empaparse de ella, además de consultar con profesionales del ramo y hasta de ser posible consultar con el propio ente regulatorio sobre alguna exigencia en específico que su proyecto deba cumplir. Esta actividad no será valorada.

3.8. Inversiones del proyecto

Habiendo arribado a este punto, el estudio técnico está por finalizar, resta únicamente detallar la cantidad de capital que requerirá el proyecto para su puesta en marcha. Si quizás se está preguntando por ésta específicamente es la parte final del estudio técnico, a continuación, se lo explico:

- Usted ya ha determinado si su proyecto será posiblemente aceptado en el mercado
- Usted ya conoce la ubicación y el tamaño del proyecto
- Usted ya ha diseñado los procesos de producción y ha estimado los costos de cada uno
- Usted ya ha podido diseñar administrativamente su emprendimiento y conoce si legalmente no tendrá impedimento para trabajar.



Haber llegado hasta este punto le ofrece la confianza de que su proyecto tiene asidero en su funcionamiento y posee pleno conocimiento del costo de su operación. Pero aún no se ha respondido la siguiente pregunta: ¿Cuánto capital requiere el proyecto para funcionar? Si ya se tiene todo claro sobre la producción a realizar, entonces es momento de estimar cuánto costará adquirir todo lo necesario para poder producir.

Según Sapag (2014) las inversiones en proyectos se abordan desde dos aristas, las cuales se explican en el siguiente organizador gráfico:

Figura 12.

Inversiones del proyecto



Nota. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos* (p. 199-209), por Sapag et al., 2014, McGrawHill

La cuantificación de las inversiones, cuando de proyectos productivos se trata, es una tarea obligatoriamente desarrollada por especialistas en diferentes ramos; por ejemplo, en un proyecto de una fábrica de zapatos, de forma general, intervendrían:

- Ingenieros civiles y arquitectos para el desarrollo de la infraestructura física (ellos aportarían la cuantificación inversiones en activos fijos)
- Ingenieros industriales para el diseño de *layout* de la planta y las necesidades de inversión en maquinarias y equipos para la producción del calzado
- Diseñadores de moda que costearían las necesidades de materia prima inicial
- Ingenieros en finanzas que modelarían las necesidades de capital de trabajo para un periodo
- Abogados que coticen el valor de los procesos legales a seguirse

Para el caso de un proyecto en el ámbito turístico la cantidad de especialistas puede variar dependiendo de la complejidad del mismo; con dos ejemplos espero poder hacer comprender el tema:

a) *Puesta en marcha de un hotel*

- Necesidad de infraestructura: si, ingenieros civiles y arquitectos requeridos
- Necesidad de diseño: si, diseñadores de interiores y gráficos, arquitectos requeridos
- Necesidad de especialistas en temas hoteleros: si, chefs, licenciados en turismo, gerentes de A&B
- Necesidad de planeación financiera: si, ingenieros en finanzas, administradores de empresas

b) *Puesta en marcha de una locación para salto bungee*

- Necesidad de infraestructura: no
- Necesidad de diseño: posiblemente, diseñador gráfico
- Necesidad de especialistas en temas hoteleros: no
- Necesidad de planeación financiera: no necesariamente
- Necesidad de consultoría en seguridad: no necesariamente



Cada proyecto tiene sus propias particularidades, mientras más pequeña la operación menos cantidad de especialista requeridos. Para el proyectista, el proceso de generación del cuadro de inversiones, en muchos de los casos consiste únicamente en reunir los presupuestos presentados por los especialistas; y en otros, es él mismo quien debe solicitar proformas, contratar consultorías, y hacer las estimaciones de las necesidades de fondos.

No existe una metodología estandarizada para presentar un cuadro de inversiones, pero no es un desarrollo especialmente complejo, lo básico a presentar sería:

Tabla 10.

Ejemplo de cuadro de inversiones

<i>Tipo de activo</i>	<i>Rubro</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Precio total</i>
Fijo	Terreno	1	\$80.000,00	\$80.000,00
Fijo	Horno de pan HCE 80-E	2	\$3560,50	\$7.121,00
nn	nn	nn	nn	nn
TOTAL ACTIVO FIJO				\$
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE				\$
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				\$
TOTAL DE INVERSIÓN				\$

3.8.1. Inversión en capital de trabajo

Para Sapag et al., (2014) “la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinados” (p. 205), aquello implica que el capital de trabajo son fondos que el proyecto requerirá para mantenerse a flote.

Aquí una precisión, aunque el capital de trabajo son fondos líquidos que la empresa empleará en su día a día, y rotaran continuamente; esta inversión se la considera como permanente y solo se recupera cuando el proyecto concluye su vida útil. Además de ello, no todos los proyectos requieren la estimación de un capital de trabajo, en realidad esto depende del tipo de empresa.

Para poder estimar correctamente el capital de trabajo requerido en proyecto lo invito a leer detenidamente el punto 12.3.1 del texto guía, donde se reseña la forma más sencilla de estimar dicho capital; que únicamente consiste en la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Para una mejor comprensión respecto a las [finanzas empresariales](#), pongo a disposición el siguiente recurso audiovisual le servirá como apoyo en este tema.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Determine las necesidades de inversión de su proyecto

En esta actividad se enfoca en que usted pueda determinar contablemente la cantidad de recursos financieros que demanda su proyecto. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

Actividad. Autoevaluación de la unidad

Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.



Autoevaluación 3

En los siguientes enunciados, seleccione verdadero o falso según considere la respuesta correcta

1. () El estudio de la localización es una evaluación de factores tecnológicos.
2. () En un proyecto turístico la cercanía con los proveedores es uno de los factores más importantes de la decisión de localización.
3. () El método cualitativo por puntos consiste en definir los principales factores determinantes de una localización para asignarles valores ponderados.
4. () El estudio organizacional no tiene gran repercusión en la rentabilidad del proyecto.
5. () La localización geográfica del proyecto influye directamente sobre el costo de las remuneraciones, cualquiera que sea el nivel que ocupen en la organización.
6. () Los gastos de capacitación al personal se clasifican como una inversión intangible.
7. () El costo del estudio del proyecto no debe considerarse dentro de las inversiones porque es un costo inevitable que debe pagarse independientemente del resultado de la evaluación.
8. () Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos

4.1. Presupuestación

Estimado alumno, hemos arribado a la parte final del desarrollo del proyecto, la cual para muchos es la más importante de todas; debido a que en este apartado se establece si el proyecto rendirá frutos o no. Si bien es cierto, una idea de negocio puede ser brillante, ingeniosa, disruptiva o novedosa, pero si el retorno que podría ofrecer no es el adecuado; es muy complejo que alguien decida colocar su capital en esa empresa.



En las semanas anteriores se pudo lograr esbozar el componente técnico del proyecto, se definió su ubicación, tamaño, los productos turísticos y procesos productivos a desarrollar, se determinaron los costos unitarios de cada producto, la organización fue diseñada y también se estableció las necesidades de fondos para que el emprendimiento funcione. En resumidas cuentas, se posee la base de cuanta inversión se requiere y cuánto costará inicialmente la operación del negocio.

Dado que un proyecto no es algo estático en el tiempo, se espera pueda perdurar en el tiempo, es necesario presupuestar lo que podría ocurrir en el futuro; tanto para poder prevenir cualquier tipo de situación, como estar en la capacidad de valorar el proyecto.

La creación de presupuestos, al igual que casi todos los desarrollos en el ámbito de proyectos, no posee una metodología estandarizada ni única, será el proyectista quien decida cuál será la mejor forma de establecer sus costos e ingresos para luego proyectarlos. Un proyecto productivo puede basar sus presupuestos (ingresos y egresos) en la cantidad de bienes producidos, mientras una empresa de servicios puede elaborar sus presupuestos basándose en sus departamentos o área de trabajo. Todo recae nuevamente en lo que el proyectista estime más adecuado.

Ya que el desarrollo de [presupuestos](#) podría resultar un trabajo un tanto confuso en el principio, aunque realmente es un trabajo muy intuitivo, dejo a su disposición un recuso audiovisual para se apoye y posea un marco de referencia en el cual basarse.

Además de ello pongo a su disposición el siguiente ejemplo de un presupuesto de talento humano proyectado al primer año de labores. La tabla 7 contiene la proyección de los gastos en los que se incurre al contratar, bajo relación de dependencia, a dos personas; un chef y un recepcionista. Note usted que el detalle está mensualizado, lo cual es siempre lo más adecuado, ya que por lo general los pagos en este rubro tienen esta periodicidad.

Independientemente del cargo, en la legislación ecuatoriana todos los trabajadores bajo relación de dependencia, poseen los mismos beneficios.

En el siguiente recurso podrá observar la descripción de estos beneficios:

[Beneficios de los trabajadores en relación de dependencia.](#)

Tabla 11.
Ejemplo de un presupuesto de talento humano

	ENE	FEB	...	AGO	...	DIC	ANUAL
CHEF							
Salario nominal	\$1.500,00	\$1.500,00		\$1.500,00		\$1.500,00	\$18.000,00
Aporte patronal SS	\$171,75	\$171,75		\$171,75		\$171,75	\$2.061,00
Décimo tercer sueldo	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$1.375,00	\$1.375,00
Décimo cuarto sueldo	\$0,00	\$0,00		\$233,33		\$0,00	\$233,33
Fondos de reserva	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$0,00	\$0,00
Vacaciones	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$0,00	\$0,00
Otros	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$1.671,75	\$1.671,75		\$1.905,08		\$3.046,75	\$21.669,33
RECEPCIONISTA							
Salario nominal	\$750,00	\$750,00		\$750,00		\$750,00	\$9.000,00
Décimo tercer sueldo	\$85,88	\$85,88		\$85,88		\$85,88	\$1.030,50
Décimo cuarto sueldo	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$687,50	\$687,50
Fondos de reserva	\$0,00	\$0,00		\$233,33		\$0,00	\$233,33
Vacaciones	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$0,00	\$0,00
Otros	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$835,88	\$835,88		\$1.069,21		\$1.523,38	\$10.951,33

Nota. Al final de la tabla se expresan los valores totales que percibirían los trabajadores, dicho valor se puede emplear para dividir contra el número de productos o unidades producidas por el trabajador, y de allí obtener el costo unitario

Revise completamente el recurso audiovisual y guíese con el ejemplo propuesto para desarrollar los presupuestos de su proyecto.

No olvide tomar en consideración los presupuestos de financiamiento y de depredaciones; el primero de ellos lo proveerá la entidad financiera que ofrezca el apalancamiento (tabla de amortización de la deuda) el segundo se centra en la pérdida de valor contable de los activos. Estos dos rubros son sumamente importantes a la hora de valorar la rentabilidad del proyecto.

Inicialmente todos los presupuestos deben completarse al primer periodo económico (primer año de operaciones), pero posterior a ello se deben poder proyectar al futuro, al llamado horizonte de planeación del proyecto.

Que podrían ser 3, 5, 7 10, 20 años; todo depende del horizonte de vida que usted decida darle a su proyecto, al igual que en apartados anteriores, no existe una fórmula predefinida o un horizonte específico de planeación. Todo depende de las características del proyecto, de las decisiones del proyectista, de las potencialidades del mercado, de contratos de uso o de las reglamentaciones del gobierno.

Si el proyecto se centra, por ejemplo, en el alquiler de unas villas cercanas al mar; el horizonte de planeación del proyecto será la vigencia del contrato y no habrá nada más que decidir. Pero, por otra parte, si el proyecto es el desarrollo de un centro turístico a las afuera de una ciudad, el horizonte se vuelve difícil de medir y su análisis será un tanto indefinido, ya que no hay miras de que en algún momento termine. En esos casos el buen juicio del proyectista, así como un análisis documental servirán de referencia para tomar la decisión.



Según Baca (2010) antiguamente, décadas de los 70, 80, 90, los proyectos bien podían proyectarse a 10 o 15 años plazo; pero un nuevo enfoque de análisis ha hecho notar que "(...) en la actualidad, es inútil hacer planeación o pronósticos a plazos mayores de un año, si al cabo de un tiempo incluso menor, las condiciones han cambiado de tal manera que invalidan las decisiones tomadas" Baca (2010, p. 209), esta aseveración habla de que hacer proyecciones simplemente por hacerlas no tiene sentido. Efectivamente nadie puede pronosticar lo que sucederá a ciencia cierta en el futuro y la incertidumbre siempre rondará a cualquier proyecto o emprendimiento.

La práctica contemporánea común es no proyectar a un horizonte mayor a cinco años, entre tres y cinco años parecieran ser los horizontes de planeación más comunes. Esto queda a decisión del proyectista que debe basar su decisión en sus experiencias y análisis del mercado, además recomendando la lectura del punto 14.2 del texto guía.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Determine los presupuestos de su proyecto para el primer año de operaciones

En esta actividad se enfoca en que usted pueda determinar contablemente la cantidad de recursos financieros que demanda su proyecto durante el primer periodo de trabajo. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

4.2. Estructura de los flujos de caja

El término “flujo de caja” es quizás uno de los más nombrados en las finanzas corporativas, esto debido a la importancia que posee en la administración de un negocio. Dicho término hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado; es decir al final del periodo cuánto dinero en efectivo le queda a la organización, después de haber pagado todas sus cuentas.

En la evaluación de proyectos, la determinación de los flujos de caja será fundamental, ya que ellos serán los encargados de indicar si el negocio es sostenible en el tiempo.

La estructura base de un flujo de caja es sumamente sencilla y lógica, se trata de la diferencia entre ingresos y egresos en un periodo:

(+) INGRESOS

(-) EGRESOS

(=) FLUJO NETO DE CAJA FNC, FN, FCF

En la evaluación de proyectos, la metodología más empleada para la construcción de los flujos de caja, es partir del estado de resultados; llegando a la utilidad neta y posterior realizar cualquier ajuste necesario para agregar o suprimir cualquier entrada o salida que no haya representado efectivo realmente.

La estructura base de un estado de pérdidas y ganancias se detalla a continuación:

Tabla 12.

Modelo de estado de resultados para generar flujos de caja

A INGRESOS	
(+) Ventas al contado	
(+) Ventas a crédito	
(=) TOTAL INGRESOS	
B COSTOS	
(-) Costos Fijos	
(-) Costos Variables	
TOTAL DE COSTOS	
(A-B=C) UTILIDAD BRUTA/UAI/EBITDA	
D GASTOS	
(-) Sueldos y salarios administrativos	
(-) Gastos Administrativos	
(-) Gastos de ventas	
(-) Depreciación	
(=) TOTAL GASTOS	
(C-D=E) UTILIDAD OPERATIVA/UAI/EBIT	
(-) Intereses	
(-) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS/UAI/EBT	
(-) Impuestos	
(=) UTILIDAD NETA	
(+) Ingresos que no pagan impuestos	
(-) Egresos que no pagan impuestos	
(=) FLUJO CAJA LIBRE, FCF	

Nota. UAI utilidad antes de intereses e impuestos, EBITDA ganancias antes intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, UAI utilidad antes de impuestos, EBT ganancias antes de impuestos.

Nótese que todo parte de los ingresos del periodo, a partir de allí se van descontados costos, gastos, intereses, impuestos y se obtiene la utilidad neta; para finalmente hacer los ajustes contables pertinentes para dejar en evidencia únicamente lo que represente entradas y salidas reales de efectivo. Para comprender este apartado referente al **flujo de caja** se requiere que usted recuerde sus clases de finanzas y contabilidad, además los invito a que revise concienzudamente el capítulo 14 del texto base.

De igual forma, a continuación, le presento un ejemplo de la construcción de flujos de caja:

Tabla 13.

Ejemplo de construcción de flujos de caja

	0	1	2	3	4	5	6
Ventas		\$58.300	\$63.700	\$68.200	\$55.600	\$0	\$0
(-) Costo de ventas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) CF		\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$0	\$0
(-) CV		\$19.220	\$21.080	\$22.630	\$18.290	\$0	\$0
(=) UTILIDAD BRUTA		\$34.780	\$38.320	\$41.270	\$33.010	\$0	\$0
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Depreciación		\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$0	\$0
(-) Costo de restauración		\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.800	\$0
(+/-) gan/perd en venta del Activo Fijo		\$0	\$0	\$0	\$14.571	\$0	\$0
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$22.637	\$26.177	\$29.127	\$35.439	-\$2.800	\$0
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Imp a la renta 38%		\$8.602	\$9.947	\$11.068	\$13.467	-\$1.064	\$0
(=) UTILIDAD NETA		\$14.035	\$16.230	\$18.059	\$21.972	-\$1.736	\$0
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Depreciación		\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$0	\$0
(-) Valor de salvamento de act fijo		\$0	\$0	\$0	-\$14.571	\$0	\$0
(-) Inversión	-\$92.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Capital de trabajo	-\$2.915	-\$270	-\$225	\$630	\$0	\$0	\$0
(-) Ganancia neta en venta de act fijo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Recuperación del cap de trabajo		\$0	\$0	\$0	\$2.780	\$0	\$0
(+) Ahorro por donación		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.500
(+) venta de Act Fijo		\$0	\$0	\$0	\$51.000	\$0	\$0
(=) FLUJO DE CAJA NETO	-\$94.915	\$25.908	\$28.148	\$30.832	\$73.323	-\$1.736	\$7.500

Nota. Este ejemplo corresponde al desarrollo de los flujos de caja de un proyecto de inversión turístico, donde se pretende implementar una hostería en un parque protegido, es por ello que se plantea un gasto por restauración del terreno en el quinto año, que será cuando finalice el permiso otorgado por el estado para este emprendimiento.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Construya los flujos de caja de su proyecto.

En esta actividad se enfoca en que usted pueda determinar contablemente la cantidad de recursos financieros que arrojará su proyecto durante

el horizonte de valoración escogido. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 14

4.3. Determinación de la tasa de descuento

La construcción de los flujos de caja debió haber sido posiblemente una compleja y amplia tarea para usted, si no está muy familiarizado con el manejo de finanzas corporativas y herramientas de valoración de negocios. No se preocupe ni se desanime, la práctica y la experiencia que está consiguiendo serán de mucha ayuda en su vida profesional.



Estamos a pocos pasos de finalmente determinar si el proyecto será o no rentable. Los flujos de caja lo que hacen es indicar el resultado financiero de cada uno de los periodos económicos del proyecto, si el flujo es positivo esto indica que los ingresos superan a los egresos y si el flujo es negativo la razón es lo contrario al caso anterior. Pero el hecho de que un proyecto ofrezca flujos de caja positivos, no necesariamente implica que las ganancias serán las deseadas por los inversores. Esta última afirmación es de suma importancia en la valoración de cualquier negocio, tenga presente que lo que se ha logrado hasta el momento es determinar qué clase de flujos de caja ofrecerá el proyecto en el futuro; recalco en el futuro, es dinero que se demorará tiempo en llegar a las manos de los inversores del proyecto, en este apartado se buscará comprender que el dinero no vale lo mismo hoy que en el futuro.

La forma en la que los analistas financieros o inversores determinan si una inversión será rentable para ellos, es por medio de una metodología llamada *descuento de flujos de caja*, que no es otra cosa más que restarle valor a los flujos de caja que se obtendrán en el futuro; porque el dinero de hoy vale menos que el dinero del futuro; esto es una de las bases de la matemática financiera. Esta afirmación se sostiene básicamente por la inflación, que es el proceso por el cual el dinero va perdiendo su poder adquisitivo conforme

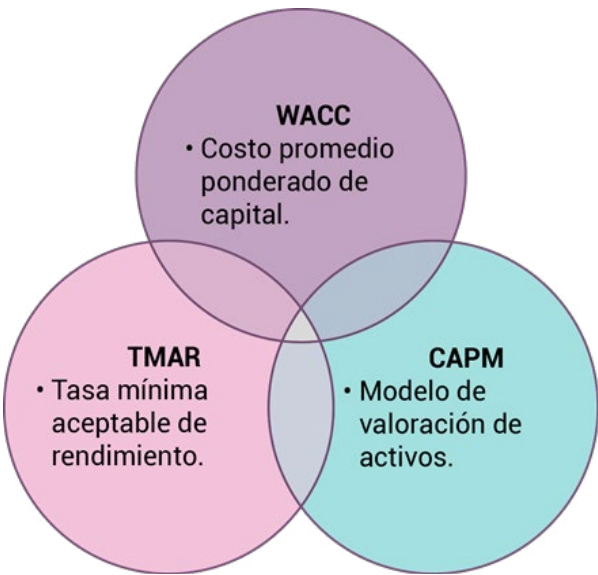
pasa el tiempo; además de la obvia razón de que para ganar dinero en el futuro debe pasar tiempo y existir un esfuerzo de trabajo hasta que ese futuro llegue.

La forma en la que los inversores sopesan las pérdidas por inflación, la espera por el paso del tiempo y esfuerzo requerido para ganar dinero en el futuro se llama *tasa de descuento*, que no es otra cosa que una tasa/ porcentaje con la cual se “castigará”, los flujos de caja (en finanzas, el término “castigar” significa descontar, es decir, hacer perder su valor.); con ello se los traerá al tiempo actual y se podrá decidir si la espera valdrá la pena.

La tasa de descuento puede tomar tres nombres principalmente:

Figura 13.

Formas en las que se puede presentar la tasa de descuento



Cada uno de esos términos implica una metodología de cálculo diferente y se pueden emplear en contextos diferentes, según el tipo de proyecto, su envergadura, las necesidades de financiamiento, decisiones de valoración de los inversores, a continuación, se presenta un detalle de cada uno de ellos:

Tabla 14.
Métodos de estimación de la tasa de descuento para los flujos futuros de un proyecto

	TMAR	WACC	CAPM
Cálculo	$Tmar = \text{inflación} + \text{premio al riesgo}$ $Wacc = K_e * W_e + K_d * (1 - t) * W_d$ $CAPM = R_f + \beta * (R_m - R_f) + Riesgo_{país}$		
Variables	<p><i>Inflación:</i> inflación esperada en el país/ región donde se dará el proyecto</p> <p><i>Premio al riesgo:</i> rentabilidad exigida por el inversor</p>	<p><i>Ke:</i> costo de capital propio</p> <p><i>We:</i> peso de la inversión propia</p> <p><i>Kd:</i> costo de la deuda</p> <p><i>Wd:</i> peso de la deuda</p> <p><i>t:</i> tasa impositiva de la inversión</p>	<p><i>Rf:</i> tasa libre de riesgo</p> <p>β: beta del negocio</p> <p><i>Rm:</i> rendimiento de mercado</p> <p><i>Riesgo país:</i> tasa esperada del riesgo país donde se desarrollará el proyecto</p>
Características	Requiere de muy poco análisis financiero, generalmente se basa en la decisión/ exigencia del inversor, o también de comparar las rentabilidades de otras empresas similares.	Se la emplea cuando la empresa poseerá dos fuentes de financiamiento, propia y deuda, lo que se hace es sopesar/ponderar los rendimientos exigidos por los inversores y acreedores.	<p>Se la emplea cuando la empresa únicamente se financiará con capital propio. Lo que se busca es conocer técnicamente cuando se debe cobrar por una inversión en un sector o mercado específico.</p> <p>El empleo del riesgo país es optativo, el proyectista decidirá si lo incluye o no en la valoración.</p>
Empleo	Proyectos de relativa baja inversión y de impacto discreto.	Cuando el proyecto es de alto impacto, es decir, la inversión es fuerte	Cuando el proyecto es de alto impacto, es decir, la inversión es fuerte y se desea una estimación técnica del costo de capital propio

Nota. Será el proyectista quien decida que método emplear, el acierto en este cometido es conocer lo más a profundidad posible el funcionamiento de las finanzas corporativas.

Con el afán de comprender de una mejor manera los conceptos y procedimientos de la estimación de la tasa de descuento; le invito a revisar detenidamente el capítulo 16 del texto guía; allí se detalla minuciosamente la teoría de la estimación de la tasa de descuento.

De igual forma, a continuación, me permito presentar un caso práctico de cómo se calcularía una la tasa de descuento de un proyecto turístico en el Ecuador:



Una operadora de hoteles de cinco estrellas ha decidido invertir en un nuevo proyecto de una cadena afamada a nivel mundial, la locación escogida es la ciudad de Guayaquil. Ya que la inversión será significativamente representativa, la valoración del proyecto debe ser lo más exacta posible; por ello, la estimación de la tasa de descuento de los flujos futuros es preponderante.

Se conoce que los inversores (nacionales) aportaran con el 42% del total de los fondos requeridos y el restante 58% provendrá de un crédito con una financiera local; dicho acreedor cobrará una tasa corporativa del 9,50%. Con estos detalles se espera estimar la tasa de descuento de los flujos futuros. La metodología a emplear será el WACC, ya que se busca la maximización de utilidades al emplear deuda para costear la inversión:

Tabla 15.

Ejemplo de estimación de tasa de descuento para un proyecto de inversión en hotelería

	Valor	Fuente
Rf	4,5%	Promedio de las tasas de rentabilidad en activos de renta fija en Ecuador, pólizas de acumulación o depósitos a plazo fijo en las principales entidades financieras del país, se entiende que la tasa libre riesgo es la inversión más segura que se puede hacer en un país o región. No se ha tomado en cuenta la tasa de rentabilidad de los bonos a 10 años de Ecuador, ya que dicha renta es muy variable.
β	0,99	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ Valor de beta apalancada en el sector de la hotelería en mercados emergentes (países en vías de desarrollo)
(Rm-Rf)	8,39%	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ Valor de la prima de premio al riesgo del mercado ecuatoriano, diferencia entre el promedio de rendimiento del mercado nacional y la tasa libre de riesgo.
CAPM	12,81%	Costo del capital propio al invertir en sector hotelero del Ecuador
Ke	12,81%	CAPM
We	42,00%	Datos del caso
Kd	9,50%	Datos del caso
Wd	58,00%	Datos del caso
t	36,00%	Tasa promedio de impuestos corporativos en Ecuador, impuesto a la renta + participación a trabajadores
WACC	8,91%	Tasa de descuento para un proyecto de inversión hotelero en Ecuador, con una estructura de capital de 42% de inversión propia y 58% proveniente de apalancamiento.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Estime la tasa de descuento para su proyecto

En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto, busque/determine los datos pertinentes y calcule la debida tasa de descuento para su proyecto. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Actividad. Revisión del [REA 4](#)

Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda revisar detenidamente este documento que le ayudará a comprender de mejor forma la lógica de las tasas de descuento.



Semana 15

4.4. Criterios de evaluación de proyectos



Estimado alumno usted, a partir de este punto, estará en capacidad de poder determinar si su proyecto tendrá no miras de rentabilidad. Los llamados criterios de evaluación de proyectos son herramientas de medición que indicarán cuál es la rentabilidad de una inversión; pero tenga presente, en muchos casos la rentabilidad podría no ser la deseada, en otros, la ganancia se asemejaría o quizás superaría con creces el deseo de los inversores. En ninguno de los casos el proyectista debería manipular los datos para que la valoración resulte a su gusto; un proyecto ofrecerá lo que las condiciones de sí mismo ofrezcan.

Para el desarrollo de este trascendental trabajo le invito a leer detenidamente el capítulo 15 del texto guía, allí se encuentran los criterios del VAN, TIR, Periodo de Recuperación del Capital y Razón Beneficio-Costo.

Sapag et al. (2014) hace bien en mencionar que:

En el estudio de las inversiones, las matemáticas financieras son útiles, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, solo por transcurrir el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista exigirá por no usarlo hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido, lo cual se conoce como valor tiempo del dinero en moneda actual. (p. 248).



Esta afirmación ya la trabajamos la semana anterior, y será necesaria para poder entender cómo se valorarán los proyectos. Ya que el método de valoración más empleado en este cometido, es el descuento de flujos de caja, usted debe comprender ya la importancia que tiene el haber desarrollado correctamente la proyección de dichos flujos y también la estimación de la tasa de descuento. En todo caso, me permito hacer una precisión, en ninguno de esos dos trabajos existe algo así como una respuesta correcta; cada proyecto es un mundo diferente y cada proyectista decide sobre la marcha de su elaboración que es mejor y que no lo es. Por ello, para conocer si su trabajo fue correctamente realizado, únicamente debe basar su revisión en la aplicación de la teoría y ejercicios que se le han propuesto; tanto en el texto base como en esta guía.

4.4.1. Valor Actual Neto VAN

Es probablemente el indicador mayormente extendido y conocido para valorar una inversión, “el VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados” (Sapag et al., 2014, p. 252), en otras palabras; el VAN se vale de la matemática financiera y castiga, actualiza o trae a valor presente los flujos de caja futuros; recuerde el concepto del valor del dinero en el tiempo. Una vez actualizados cada uno de los flujos, se resta la inversión realizada y si el resultado es:

- Cero, implica que los flujos futuros alcanzaran para cubrir la inversión realizada y posiblemente no quedará ganancia para el

o los inversores; se entiende que con las ganancias únicamente se recuperará lo invertido. Este es un criterio válido para aceptar un proyecto cuando no se busca lucrar, podría ser el caso de una inversión de una ONG o quizás del estado.

- *Menor que cero*, implica que los flujos actualizados no alcanzaron a cubrir ni siquiera la inversión, esto implica obviamente que no se debe invertir en un proyecto así.
- *Mayor que cero*, implica que los flujos de caja al ser actualizados superan el valor de la inversión, es decir, con las ganancias se ha pagado la inversión y queda un remanente que será el beneficio de los inversores. Se entiende que mientras más grande el VAN mayor será el beneficio para los inversores.

Hoy en día el cálculo del VAN y los demás criterios de valoración se pueden realizar mediante medios informáticos, como con EXCEL por ejemplo, que es la herramienta más usada para estos cometidos. Me permitiré dejar un recurso audiovisual donde se explica con detalle la lógica del [VAN](#) y otro donde se indica como emplear EXCEL para obtener el [VAN](#), [TIR](#) y [PR en excel](#).

Tabla 16.
Ejemplo de valoración de proyectos empleado en VAN

Tasa de descuento	15%					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$5.000	\$10.000	\$35.000	\$38.000	\$45.000
VAN	-\$5.978	No se acepta el proyecto				
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$5.000	\$18.000	\$35.000	\$38.000	\$45.000
VAN	\$71	Valor cercano a cero, la decisión de inversión depende de si el lucro es necesario				
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$10.000	\$25.000	\$35.000	\$38.000	\$55.000
VAN	\$14.684	Se acepta la inversión				

Nota. En todos los proyectos se empleó la misma tasa de descuento.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Calcule el VAN de su proyecto

En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y determine si dicho ratio indica o no que existirá beneficios. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

4.4.2. Tasa Interna de Retorno TIR

Un ratio que siempre acompaña al VAN, “el criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual” (Sapag et al., 2014, p. 253), esto quiere decir que la TIR es una tasa de descuento con la cual la sumatoria de los valores actuales de los flujos futuros son iguales que la inversión; cuando esto se da en consecuencia el VAN termina siendo cero.

De una forma sencilla, la TIR es la tasa de descuento con la que el VAN se vuelve cero, es decir, la TIR ofrece la rentabilidad pura del proyecto. Si la TIR supera la tasa de descuento del proyecto, entonces la inversión resultará atractiva, pero si la TIR no supera a la tasa de descuento se entiende que la rentabilidad del proyecto no alcanzará a cubrir la renta exigida por los inversores.

El cálculo manual de la [Tasa Interna de Retorno TIR](#) es un tanto engorroso, es por ello que al igual que con el VAN, hoy en día se utiliza EXCEL para los cálculos; en el siguiente recurso audiovisual usted podrá comprender mejor la lógica de su cálculo en EXCEL.

Tabla 17.
Ejemplo de valoración de proyectos empleando la TIR

Tasa de descuento	15%					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$5.000	\$10.000	\$35.000	\$38.000	\$45.000
VAN	-\$5.978					
TIR	12,72%	La rentabilidad propia del proyecto es inferior a la rentabilidad exigida				
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$5.000	\$18.000	\$35.000	\$38.000	\$45.000
VAN	\$71					
TIR	15,03%	La rentabilidad propia del proyecto es casi la misma a la rentabilidad exigida				
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$10.000	\$25.000	\$35.000	\$38.000	\$55.000
VAN	\$14.684					
TIR	20,58%	La rentabilidad propia del proyecto es superior a la rentabilidad exigida				

Nota. En todos los proyectos se empleó la misma tasa de descuento.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Calcule la TIR de su proyecto

En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y determine si dicho ratio indica o no que existirá beneficios. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

4.4.3. Periodo de Recuperación del Capital PAYBACK

Otro criterio muy tradicional al momento de valorar una inversión, “en el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa” (Sapag et al., 2014, p. 259), el *payback* únicamente nos dice en que tiempo aproximadamente el capital invertido en el proyecto se podrá recuperar.

Es evidente que para cualquier inversor el recuperar su capital más rápido implica que poseerá más tiempo para generar ganancias, entonces, la importancia de los flujos de caja mayoritaria; pues mientras más grandes los flujos de caja más rápido se recuperará lo invertido. Me permito aclarar que el *payback* no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, y tampoco existe una ecuación o método de cómputo que nos un valor exacto; su cálculo es más bien lógico e intuitivo, por ello le ofrezco el siguiente recurso audiovisual donde usted podrá comprender una de las formas de estimar en que tiempo se podrá [recuperar una inversión](#).

Tabla 18.
Ejemplo de valoración de proyectos empleando el PAYBACK

Tasa de descuento	15%					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$5.000	\$10.000	\$35.000	\$38.000	\$45.000
VAN	-\$5.978					
TIR	12,72%					
PAYBACK	4 años	Los valores son aproximados				
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$5.000	\$18.000	\$35.000	\$38.000	\$45.000
VAN	\$71					
TIR	15,03%					
PAYBACK	3,75 años	Los valores son aproximados				
Inversión	\$85.000					
Flujos de caja		\$10.000	\$25.000	\$35.000	\$38.000	\$55.000
VAN	\$14.684					
TIR	20,58%					
PAYBACK	3,42 años	Los valores son aproximados				



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Calcule el PAYBACK de su proyecto

En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y determine en aproximadamente que tiempo recuperará la inversión. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

4.4.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es quizás una de las labores más empleadas en los últimos tiempos para decidir si un proyecto debe o no debe ser aceptado, dicho análisis es una manera de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, puede desarrollarse una metodología que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios.

Existen diferentes metodologías para poder realizar dicho análisis, desde algunas muy lógicas y simples hasta sistemas de probabilidad más complejos. Lo realmente importante en este caso es tomar conciencia de que un proyecto no es estático y lo que se ha evaluado no es más que la proyección de los que pensamos podría suceder; dichas proyecciones obviamente están sujetas a variaciones por las condiciones futuras del mercado.



Para comprender de mejor forma este tema le invito a revisar el capítulo 18 del texto guía, donde se dejan sentadas las bases teóricas de este trabajo, principalmente le aconsejo centrarse en los modelos unidimensional y bidimensional de la sensibilización del VAN; el primero de ellos se centra en conocer como variará el VAN cuando la variable más importante del proyecto se modifique (esta variable casi siempre son los ingresos). El modelo bidimensional por su parte se centra en conocer como le afectará al VAN la variación de las dos variables más relevantes del proyecto (generalmente ingresos y egresos).

Al igual que en los casos de los anteriores criterios de evaluación, EXCEL es la herramienta más importante para lograr obtener resultados rápida y

confiablemente; el siguiente recurso audiovisual le permitirá observar de una manera muy lúdica y simple como usar EXCEL para elaborar un [análisis de sensibilidad para el VAN](#).



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Calcule el análisis de sensibilidad de su proyecto

En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente las dos variables principales de su proyecto y determine aproximadamente como podrán variar los ingresos y egresos de su proyecto sin que el VAN se convierta en negativo. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 16



Actividades de finales del bimestre

Estimado alumno usted ha arribado a la semana final de actividades del segundo bimestre y del periodo académico también, en este punto usted ya ha podido determinar si su proyecto será o no rentable.

Le recomiendo que durante esta semana se prepare examinando los contenidos que hemos trabajado, revisando los cálculos que ha hecho y cotejándolos con los recursos que se le han planteado. En proyectos, hacer una evaluación correcta depende de emplear correctamente las herramientas y mecanismos de valoración como la teoría detrás de ellos.

Le aconsejo también completar las dos autoevaluaciones de unidad del segundo bimestre para que usted mismo constate su avance y encuentre potenciales puntos donde profundizar más.



Actividades de aprendizaje recomendada

Actividad. Autoevaluación de la unidad

Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.



Autoevaluación 4

En los siguientes enunciados, seleccione verdadero o falso según considere la respuesta correcta

1. () Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo.
2. () La construcción de un flujo de caja es igual para un proyecto de creación de una nueva empresa o de una empresa en funcionamiento.
3. () El momento o periodo cero refleja todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto.
4. () Los gastos de operación están constituidos por los gastos de venta y los gastos generales y de administración.
5. () Los gastos financieros, cuando se trata de proyectos financiados por terceros, están constituidos por los gastos de intereses y pago de capital de los préstamos obtenidos.
6. () El horizonte de valoración de los proyectos es fijo.
7. () El significado del valor actual se entiende que “un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de cinco años”.
8. () Con una VAN de cero el proyecto nunca podría aceptarse.

[Ir al solucionario](#)



4. Solucionario

Autoevaluación 1	
Pregunta	Respuesta
1	F
2	V
3	F
4	F
5	V
6	F
7	V
8	V

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta
1	V
2	F
3	F
4	F
5	V
6	V
7	F
8	F

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3	
Pregunta	Respuesta
1	F
2	F
3	V
4	F
5	V
6	V
7	V
8	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4	
Pregunta	Respuesta
1	V
2	F
3	V
4	V
5	F
6	F
7	V
8	F

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). *Estadística para negocio y economía* (11.^a ed.). México: Cengage.

Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGrawHill.

Cárdenas, F. (2006). *Proyectos turísticos, localización e inversión*. México: Trillas.

Gómez, G. (2014). Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos. *Retos*, 8(1), 157-172.

Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGrawHill.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (USAID, Ed.) Perú: Nathan Associates Inc.



6. Anexos

Anexo 1. Características que diferencian a los proyectos planos de los proyectos innovadores

(Tabla tomada del libro: Formulación y evaluación de Proyectos de autoría de Rafael Méndez)

ASPECTOS POR EVALUAR	PROYECTOS PLANOS	PROYECTOS INNOVADORES
Tipo de idea	Plana	Innovadora
Nivel de complejidad	Bajo	Medio y alto
Mercados	Locales	Nacionales e inter.
Posibilidad de crecimiento	Baja	Alta
Relación con la investigación	Baja o nula	Alta
Visión del negocio	A corto plazo	A mediano y largo plazo
Capacidad para atraer inversionistas	Baja	Alta
Rentabilidad	Baja	Alta
Posibilidad de imitar a corto plazo	Alta	Baja
Relación con la tecnología	Baja	Alta
Posibilidad de diversificación	Baja	Alta
Horizonte del proyecto	Corto	Largo
Integración con otras disciplinas	Monodisciplinaria o personal Necesidad	Interdisciplinaria Oportunidad
Fuente de la idea	Personal con bajo nivel de competencias	Personal altamente competente
Calidad de los empleos generados	Baja	Alta
Transferencia de impuestos	Bajo	Alto
Impacto en el desarrollo regional		

Anexo 2. Proyección de la demanda mediante la regresión con dos variables y mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

(Tomado del libro: Formulación y Evaluación de Proyectos de Marco Contreras Buitriago)

Un estudio realizado por una empresa que analiza las posibilidades de ofrecer “salchichas” en el mercado nacional arrojó los siguientes datos acerca del comportamiento de la demanda de este producto en la década de los años ochenta.

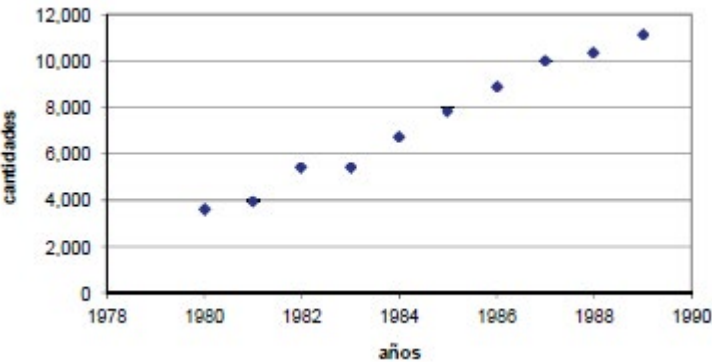
Año	Cantidad	Año	Cant idad
1980	3599	1985	7.790
1981	3.924	1986	8.897
1982	5.383	1987	10.034
1983	5366	1988	10368
1984	6.728	1989	11.148

Los datos anteriores fueron expresados en miles de kilogramos (toneladas).

El estudio fue realizado en 1991 y se hicieron proyecciones para los primeros cinco años de vida útil del proyecto (1992 a 1996), para lo cual se efectuaron los siguientes pasos:

Se graficaron los pares de datos para establecer si su comportamiento se asemeja a una línea.

Dispersión de puntos



Al observar la dispersión se estableció una tendencia lineal, o sea que los puntos se encuentran más o menos ajustados a una línea recta, por lo cual se procedió a hallar la relación que ajustara dichos puntos para que realmente se comportaran como línea recta, mediante el método de los mínimos cuadrados.

Años	x	y	x ²	xy	y ²
1980	9	3599	81	-32391	12. 192.580
1981	7	3924	49	-27468	15397.776
1982	5	5383	25	-269 15	28.976.689
1983	3	5366	9	-16098	28.793.956
1984	1	6728	1	-6728	45.265.984
1985	1	7790	1	7790	60.684. 100
1986	3	8897	9	26691	79. 156.609
1987	5	10034	25	50170	100.68 1.156
1988	7	10368	49	72576	107.495.424
1989	9	11148	81	100332	124.277.904
Sumatorias	0	73.237	330	147.959	603.682.399

$$b = \frac{\Sigma(xy) - \frac{(\Sigma x)(\Sigma y)}{n}}{\Sigma(x)^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{n}}$$

$$b = \frac{147959 - \frac{(0)(73237)}{10}}{330 - \frac{(0)^2}{10}} = \frac{147959}{330}$$

b = 448,36

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{n}$$

$$a = \frac{73237 - 7342(0)}{10} = \frac{73237}{10}$$

a = 7323,7

Una vez calculada la pendiente de la recta y el intercepto, se procedió a hallar el coeficiente de correlación.

$$R = \frac{bS_x}{S_y}$$

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - (\bar{x})^2}$$

$$S_x = \sqrt{\frac{330}{10} - (0)^2}$$

$$S_x = 5,7445$$

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{n} - (\bar{y})^2}$$

$$S_y = \sqrt{\frac{603.682.399}{10} - \left(\frac{73327}{10}\right)^2}$$

$$S_y = 2594,54$$

$$R = \frac{448,36 \times 5,7445}{2594,54} = 0,992$$

Este coeficiente indica que existe altísima correlación entre las variables tiempo y demanda, por lo tanto, la primera variable puede considerarse como un buen predictor por lo cual se procedió a hacer las proyecciones para los cinco primeros años del proyecto.

Ecuación:

$$y = a + bx$$

$$y = 7323,7 + 448,36x$$

$$y_{92} = 7323,7 + 448,36 \times 15 = 14049,10$$

$$y_{93} = 7323,7 + 448,36 \times 17 = 14945,82$$

$$y_{94} = 7323,7 + 448,36 \times 19 = 15842,54$$

$$y_{95} = 7323,7 + 448,36 \times 21 = 16739,26$$

$y_{96} = 7323,7 + 448,36 \times 23 = 17635,98$

Con lo cual se puede elaborar el cuadro de la demanda proyectada para las salchichas.

Año	Demanda Total
1992	14049,10
1993	14945,82
1994	15842,54
1995	16739,26
1996	17635,98

Anexo 3. Proyección de la demanda mediante tasas de crecimiento

(Tomado del libro: *Formulación y Evaluación de Proyectos* de Marco Contreras Buitriago)

La proyección a partir de tasas de crecimiento poblacional se puede emplear en aquellos proyectos en los cuales se facilita calcular a partir del conocimiento del volumen de la población existente en el área correspondiente al mercado del producto, ya sea porque toda la población se considere consumidora potencial del bien o usuaria del servicio, o, porque se ha establecido un porcentaje de ella como demandante. En este caso es usual que se haya hecho el cálculo de un coeficiente que permita establecer el número de unidades demandadas a partir de la población proyectada, teniendo en cuenta el consumo per cápita por período.

Conocida la tasa de crecimiento de la población para la zona en la cual se ubica el proyecto y teniendo en cuenta que los incrementos en ella tienen un comportamiento geométrico, es fácil calcular la población para los años venideros, a partir de la ecuación:

$$P_n = P_0(1+r)^n$$

En donde:

P_n = población para el año n

P_0 = población inicial (año base, es conocida)

r = tasa de crecimiento de la población

n = número de años transcurridos entre el año base (0) y el que se va a calcular (n)

Cuando no se conoce la tasa de crecimiento poblacional, ésta se puede calcular a partir de los datos arrojados por los dos últimos censos de población. Para ello, se despeja r en la ecuación anterior.

Los fundamentos teóricos y matemáticos para la comprensión de los procedimientos a emplear podrán ser profundizados en un texto de

Matemáticas Financieras, por lo cual es conveniente repasarlo en caso de que se presenten dudas.

En el ejemplo siguiente se ilustra la aplicación de este método:

En un proyecto para suministro de energía eléctrica a habitantes de la zona rural del municipio de San Bernardo, se realizaron varios ejercicios de proyección para demostrar la magnitud de la necesidad sentida por la comunidad. Uno de ellos consistió en estimar la población total esperada para los años 1991 a 1995. Para ello, se consultaron los datos arrojados por los dos últimos censos:

Censo	Población		
	Total	Cabecera	Resto
1973	9670	2329	7341
1985	11646	2923	8723

El cálculo de la tasa de crecimiento de la población total se hizo tomando los totales arrojados por los censos y reemplazando en la ecuación:

$$P_n = P_0(1+r)^n$$

$$11646 = 9670(1+r)^{12} \text{ reemplazando}$$

$$12 \quad \text{despejando}$$

$$121.20434 = 12(1+r)^{12}$$

$$1.016 = 1+r$$

$$0.0156 = r$$

Esto indica que la población total el municipio de San Bernardo creció a una tasa del 1.565 anual durante los años comprendidos entre 1973 y 1985.

La proyección se hizo bajo el supuesto de que la población continuaría creciendo en los siguientes años a la misma tasa.

Año 1991:

$$P_n = ?$$

$P_0 = 11646$, la población del último censo se convierte ahora en la población inicial, para proyectar.

$n = 6$, años transcurrido entre 1985 y 1991.

$r = 0.0156$

Por tanto, se reemplaza en la ecuación:

$$P_n = P_0(1+r)^n$$

$$P_{1991} = 11646(1 + 0.0156)^6$$

$P_{1991} = 12779$ que es la población proyectada para 1991.

En la misma forma se calculan los valores para los años siguientes.

Anexo 4. Cálculo del precio

Ejercicios tomados del libro: PROYECTOS. Formulación, evaluación y control de autoría de Germán Arboleda Méndez

Para el cálculo del precio que se vaya a asignar al bien o servicio se pueden emplear varios métodos numéricos, algunos de los cuales se describen a continuación.

AGREGANDO UN PORCENTAJE A LOS COSTOS UNITARIOS TOTALES

En este caso se determina un margen, el cual puede ser sobre los precios o sobre los costos.

Si el margen es sobre el precio unitario de venta, p:

$$p = Kp + c \quad (A)$$

donde:

p = precio unitario de venta

K = margen sobre el precio

c = costo unitario

A partir de (A) se obtiene:

$$p = \frac{c}{1-K}$$

Si el margen es sobre el costo unitario:

$$p = c + mc$$

$$p = c (1+m)$$

En donde m es el margen sobre los costos

EJEMPLO 1:

Si el costo unitario de un producto es \$150, ¿cuál debe ser el precio de venta si el criterio es tener un margen sobre los costos de 30%? ¿A cuánto equivale este margen si se expresa en términos del precio?

SOLUCIÓN:

Precio de venta:

$$p = c (1+m)$$

$$p = 150 (1 + 0,30)$$

$$p = 195 \text{ dólares}$$

Valor del margen sobre el precio:

$$p = \frac{c}{1-K}$$

$$195 = \frac{150}{1-K}$$

$$1 - K = 150/195 = 0.769$$

$$K = 0.2308$$

$$K = 23.08\%$$

MEDIANTE UN MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES

Exige llevar a cabo un análisis estadístico que permita definir, en cada caso en particular, la expresión matemática correspondiente a la función de demanda, que puede ser del siguiente tipo:

$$Q = ap + By + Cp + d Pu \quad (A)$$

Donde:

Q = cantidad producida

p = precio unitario de venta

Y = ingreso o renta del consumidor, per cápita

P = población

Pu = gasto en publicidad

Además, es necesario conocer la función de costos totales, C, correspondiente a las cantidades que pueden producirse en cada período. Esta función puede ser de la forma:

$$C = Vq + F \quad (B)$$

Donde:

C: costos totales correspondientes a una producción Q

v: costo unitario variable

F: costos fijos

Para un período dado se pronostican Y, P y Pu, lo que implica que en dicho período la expresión (A) se convierte en:

$$Q = ap + K \quad (C)$$

Donde K es una constante.

La función de utilidad, U, se define como sigue:

$$U = I - C \quad (D)$$

Donde:

I = ingresos

C = costos

$$\text{Pero: } I = Qp \quad (E)$$

Al reemplazar (B y E) en (D):

$$U = Qp - (vQ + F)$$

$$U = Qp - vQ - F \quad (F)$$

Al reemplazar (C) en (F):

$$U = (ap + K)p - v(ap + K) - F$$

$$U = ap^2 + Kp - vap - vk - F$$

El precio que maximiza esta función se obtiene al igualar a cero su derivada con respecto a p:

$$\frac{dU}{dp} = 2ap + K - va$$

$$p = \frac{va - K}{2a}$$

(G)

Este modelo teórico supone que todas las variables se mantienen en el mismo nivel durante el proceso de estudio del efecto del precio sobre las ventas.

EJEMPLO 2:

Si la función demanda de un producto es:

$$Q = 250p + 3200$$

y la función de costos totales es:

$$C = 12Q + 11500$$

¿Cuál es el precio que maximiza las utilidades?

SOLUCIÓN:

Al examinar las funciones demanda y costos totales se obtiene:

v = costo unitario variable = 12 dólares

a = 250

K = 3200

Al reemplazar en la expresión (G) se tiene:

$$p = \frac{va - K}{2a} = \frac{12(-250) - 3200}{2(-250)}$$

p = 12.4 dólares es el precio óptimo.

Otra forma de resolver el problema es:

$$U = I - C$$

pero

$$I = Qp = (-250p + 3200) p$$

Por lo tanto:

$$U = (-250p + 3200) p - [12(-250p + 3200) + 11500]$$

$$U = -250p^2 + 3200p + 3000p - 38400 - 11500$$

$$U = -250p^2 + 6200p - 49900$$

El precio que maximiza esta función utilidad se obtiene al igualar a cero su derivada con respecto a p :

$$\frac{dU}{dp} = -500p + 6200 = 0$$

$$p = \frac{6200}{500} = 12.4 \text{ dólares}$$

Anexo 5. Cálculo de muestra

Una empresa productora de productos de consumo masivo, requiere conocer el consumo promedio por familia de un determinado artículo de primera necesidad, en la provincia de Napo, que tiene una población de 103.697 habitantes de acuerdo al último censo efectuado en el año 2010. De acuerdo a los datos censales, cada familia tiene un promedio de 3,78 miembros. Determine el número de casos (tamaño de la muestra) utilizando los siguientes parámetros: nivel de confianza 95% y un margen de error muestral del 5%.

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Dado que lo que se requiere conocer es el consumo promedio por familia y no por habitante, lo primero a determinar es el número de familias de la provincia de Napo, en este caso, el valor de N.

$$N = \frac{103697}{3,78} = 27433,0688 \text{ familias}$$

$$n = \frac{27433,0688(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(27432,0688) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 378,87 \text{ familias}$$

Anexo 6. Ejemplo de cuestionario

(Tomado del CD ROM de apoyo al libro: Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores de Rafael Méndez)

ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA

UNIVERSIDAD ABC.

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: AÑO EN QUE EGRESO: TEL.: E-mail:

1. ¿En qué área de la organización trabaja usted?

ADMINISTRACIÓN _____

DOCENCIA _____

PRODUCCIÓN _____

FINANCIERA _____

COMERCIAL Y/O _____

MERCADEO _____

OTRO _____

2. ¿Qué cargo desempeña?

3. Su cargo pertenece en la organización a:

ALTA GERENCIA _____

GERENCIA MEDIA _____

JEFE DE SECCIÓN _____

OTRO _____

4. ¿Hace cuanto trabaja usted en esta empresa?

5. Su nivel de ingresos está (en salarios mínimos legales vigentes)

1 SML – 3 SML _____

3 SML - 4 SML _____

4 SML - 6 SML _____

6 SML - 9 SML _____

9 SML – 12 SML _____

Más de 12 SML _____

6. En su opinión ¿los Ingenieros Industriales son bien remunerados en Colombia?

SI ____ NO ____

7. En su desempeño profesional ¿qué importancia ha tenido ser egresado de la Universidad ABC?







8. ¿En qué áreas cree usted que están mejor preparados los Ingenieros Industriales de la Universidad ABC?

9. ¿En qué áreas considera usted que el Ingeniero Industrial de la Universidad ABC tiene deficiencias en su formación profesional?

10. Tomando como base su experiencia laboral ¿qué recomendaría cambiar en la formación profesional del Ingeniero Industrial de la Universidad ABC?

Anexo 7. Simbología de un diagrama de proceso

(Tomado de libro: Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores de Rafael Méndez)

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	RESULTADO QUE PREDOMINA
OPERACIÓN 	Se presenta cuando intencionalmente se modifican las características físicas o químicas de un objeto, se monta o de desmonta de otro objeto, se da o recibe información, se planifica a cálculo o se prepara para otra operación, transporte, inspección o almacenaje.	Produce o realiza
TRANSPORTE 	Se presenta cuando se desplaza un objeto de un lugar a otro, excepto cuando el movimiento hace parte de la operación o es motivado por el operario en el puesto de trabajo durante una operación o inspección.	Desplaza
INSPECCIÓN 	Se presenta cuando se examina un objeto o información para identificar y/o verificando cuanto a calidad o cantidad.	Verifica
ESPERA 	Se da cuando sin intención alguna, no se puede ejecutar mediante la próxima acción planeada.	Interfiere
ALMACENAJE 	Tiene lugar cuando se guarda o protege un objeto de un traslado no autorizado.	Guarda
ACTIVIDAD COMBINADA 	Se presenta cuando simultáneamente se realizan actividades en un mismo puesto de trabajo.	

Anexo 8. Ejemplo de cálculo de número de maquinarias

(Tomado de libro: *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores de Rafael Méndez*)

Una vez analizado el mercado y las posibilidades de inversión de un grupo de empresarios de la ciudad de Duitama, se vio la conveniencia de producir 4000 piezas/semana de cierto producto y al evaluar la disponibilidad tecnológica se encontró que la maquinaria más atractiva es la que entrega 10 piezas/hora máquina. Se requiere determinar cuántas máquinas se requieren si en la planta se trabajan 40 horas/semana y el coeficiente de piezas buenas/hora es del 90%.

Aplicando la ecuación A se tiene:

$$\frac{400 \text{ piezas}}{\text{Semana}} \times \frac{1 \text{ semana}}{40 \text{ horas}} = \frac{100 \text{ piezas}}{\text{hora}}$$

Reemplazando en la ecuación A se tiene:

$$\text{No. de máquinas} = \frac{100 \text{ piezas/hora}}{10 \text{ piezas/hora} - \text{máquina}} = 10 \text{ máquinas}$$

Si el 10% son defectuosas, entonces

No. de máquinas = 10 máquinas * 1,10 = 11 máquinas

Aplicando la ecuación B se tiene:

Si el 10% son defectuosas, entonces

$$\frac{400 \text{ piezas}}{\text{semana}} \times \frac{1 \text{ semana}}{40 \text{ horas}} = \frac{100 \text{ piezas}}{\text{hora}} \therefore \text{tiempo por pieza} - \text{máquina para cubrir las necesidades de producción}$$

$$\frac{1 \text{ hora}}{100 \text{ piezas} - \text{máquina}} = \frac{0,01 \text{ hora}}{\text{pieza} - \text{máquina}}$$

$$\text{Ahora, si una máquina produce } \frac{10 \text{ Piezas}}{\text{hora}} \therefore \frac{1 \text{ hora}}{10 \text{ piezas}} = \frac{0,1 \text{ horas}}{\text{pieza}}$$

$$\text{Reemplazando en B se tiene } \frac{0,1 \text{ hora/pieza}}{0,01 \text{ hora/pieza} - \text{máquina}} = 10 \text{ máquinas}$$

Si el 10% son defectuosos, entonces: No. Máquinas = 10 máq. * 1,10 = 11 máquinas

Anexo 9. Formulación y evaluación de proyectos.

Document Information

Analyzed document GUIA REDISEÑO_FORMULACIÓN y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.docx (D112145651)

Submitted 9/6/2021 10:17:00 PM

Submitted by

Submitter email dkgaracia@utpl.edu.ec

Similarity 6%

Analysis address dkgaracia.utpl@analysis.urkund.com

Sources included in the report

Universidad Tecnica Particular de Loja / Guia proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx
Document Guia proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

4

Submitted by: dkgaracia@utpl.edu.ec

Receiver: dkgaracia.utpl@analysis.urkund.com

URL: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324337/MANUAL%20Implementaci%C3%B3n%20de%20Negocios%202014-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1

Fetches: 7/27/2020 3:27:41 PM

Universidad Tecnica Particular de Loja / Formulación proyectos_guia virtualizada.docx
Document Formulación proyectos_guia virtualizada.docx (D110976650)

1

Submitted by: tptorres@utpl.edu.ec

Receiver: tptorres.utpl@analysis.urkund.com

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf

Document 1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)²⁴

URL: <https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html> Fetches: 4/25/2021 3:14:29

AM⁸

URL: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16718/CARRION%20BAREA%20VALENTINA.pdf?sequence=1>

1

Fetches: 8/19/2020 9:15:02 PM

URL: <https://docplayer.es/75191887-Tabla-de-contenido-introduccion-xiii-justificacion-xvi-objetivo-general-xvi-objetivos-especificos-xvi-resumen-ejecutivo.html>

1

Fetches: 8/4/2021 7:27:59 PM

URL: <https://core.ac.uk/download/84697936.pdf>

Fetches: 9/6/2021 10:18:00 PM¹

FACT FIN PROYECTO CONST Acosta Caicedo 11dic.pdf

Document FACT FIN PROYECTO CONST Acosta Caicedo 11dic.pdf (D46689485)¹

Entire Document

Generalmente se suele contratar a una empresa consultora que delimite la mejor estrategia publicitaria. Implica ofrecer un detalle de la experiencia que recibirán los clientes al usar el producto o servicio.

Se refiere al estudio de los canales apropiados de distribución. Definir el precio es quizás el factor más importante en la venta. Se puede definir al agregar un estimado de rentabilidad por sobre el costo de producción. Precio Distribución Promoción Producto.

Legislación Ambiental Legislación sanitaria Legislación laboral Legislación de comercio Legislación tributaria Legislación de trabajo/seguridad social Legislación de turismo.

Inversiones antes de la puesta en marcha. Activos fijos. Bienes tangibles (terrenos, infraestructura, bodegas, etc.). Activos intangibles. Gastos de organización, legales, patentes, etc. Capital de trabajo. Activos corrientes necesarios para operar durante un ciclo productivo. Inversiones durante la operación. Dependen de la vida útil de los activos.

Estudio de mercado. Estudio técnico. Estudio organizacional-administrativo. Estudio legal. Estudio financiero. Estudio de impacto ambiental.

Etapas: I. Identificación de los recursos/atractivos turísticos. Etapa II. Paso 1: Generación y selección de ideas. Paso 2: Actividades a realizar. Paso 3: Definición y prueba de producto. Etapa III. Paso 1: producto turístico. Paso 2: Integración de la oferta turística.

Busca recoger datos históricos cuantitativos para poder proyectarlos. Análisis histórico del mercado. Los datos recogidos en la actualidad siempre son la base de cualquier proyección. Análisis de la situación vigente. Es el más importante, por que una visión a futuro permite conocer si el emprendimiento será capaz de sobrevivir. Análisis de la situación proyectada.

WACC. Costo promedio ponderado de capital. CAPM. Modelo de valoración de activos. TMAR. Tasa mínima aceptable de rendimiento.

Consumidor. Características del consumidor. El consumidor puede ser individual o institucional. Este mercado se debe segmentar. Proveedor. Características de los proveedores. Los proveedores pueden ofertar materias primas, servicios, tecnologías. Competidor. Identificación de toda la competencia. La competencia puede ser directa o indirecta. Distribuidor. Identificación de posibilidades de intermediación. Altamente necesario para productos o servicios que requieren cobertura.

Etnografía. Estudio de comportamiento de las personas mediante la observación. Opinión de expertos. Un conjunto de "expertos" ofrece su apreciación sobre las cualidades del mercado. Método Delphi. Un conjunto de expertos son sometidos a cuestionarios, cuyas respuestas después son tratadas estadísticamente. Investigación de Mercado. Método más sistemático que se basa en la estadística inferencial para ofrecer resultados a partir de una muestra.

MATCHING BLOCK 1/42 Guía proyectos . Corregida. Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Ciencias Empresariales FORMULACIÓN y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Guía didáctica Carrera PAO/nivel • Turismo VII Autor: Jorge Fernando Calle Iñiguez
ÍNDICE DE CONTENIDOS 1. DATOS DE INFORMACIÓN 5 1.1. Presentación de la asignatura 5 1.2. Competencias genéricas de la UTPL 5 1.3. Competencias específicas de la carrera 6 1.4. Problemática que aborda la asignatura 6 2. METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE 7 3. ORIENTACIONES DIDÁCTICAS POR RESULTADOS DE APRENDIZAJE 7 PRIMER BIMESTRE 7 RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 7 CONTENIDOS, RECURSOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS 7 Semana 1:

del 11 al 15 de octubre del 2021 8 Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos

turísticos. 8 1.1. Planteo de la idea de negocio 8 Semana 2: del 18 al 22 de octubre del 2021 10 Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos. 10 1.2. El modelo de negocio 10 Semana 3: del 25 al 29 de octubre del 2021 12 Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos. 12 1.3. La matriz de marco lógico 12 Semana 4: del 01 al 05 de noviembre del 2021 15 Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación. 15 1.4. El proceso de preparación y evaluación de proyectos 15 Semana 5: del 08 al 12 de noviembre del 2021 19 Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación. 19

2/42

1.5. El mercado del proyecto 19 1.6. Estudio de mercado consumidor 20 1.7. Estudio de mercado proveedor 22 1.8. Estudio de mercado competidor 23 Semana 6: del 15 al 19 de noviembre del 2021 25 Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación. 25 1.9. Etapas del estudio de mercado 25 1.10. Estrategia comercial 27 Semana 7: del 22 al 26 de noviembre del 2021 30 Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación. 30 1.11. Métodos de proyección de mercados 30 1.12. Métodos cualitativos para estudiar al mercado 30 1.13. Modelos causales 34 ACTIVIDADES FINALES DEL BIMESTRE 35 Semana 8: del 29 de noviembre al 03 de diciembre del 2021 35 Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación. 35

MATCHING BLOCK 2/42 Guía proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

SEGUNDO BIMESTRE 37 RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 37 CONTENIDOS, RECURSOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS 37 Unidad 3. El estudio técnico:

el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto. 37 2.1. Decisiones de localización del proyecto 37 2.2. Macro y micro localización del proyecto 41 Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto. 43 2.3. Diseño de productos turísticos 43 Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto. 47 2.4. Tamaño del proyecto 47 2.5. Ingeniería del proyecto 49 Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto. 52 2.6. Estudio administrativo del proyecto 52 2.7. Estudio legal del proyecto 55 2.8. Inversiones del proyecto 57 2.8.1. Inversión en capital de trabajo 60 Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos 62 2.9. Presupuestación 62 2.10. Estructura de los flujos de caja 66 Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos 70 2.11. Determinación de la tasa de descuento 70 Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos 74 2.12.

Criterios de evaluación de proyectos 74 2.12.1.

MATCHING BLOCK 4/42 [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstr ...](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstr...) Valor Actual Neto VAN 75

2.12.2. Tasa Interna de Retorno TIR 77 2.12.3. Periodo de Recuperación del Capital

PAYBACK 79 2.12.4. Análisis de sensibilidad 80 ACTIVIDADES FINALES DEL BIMESTRE 82 Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos 82 4.

MATCHING BLOCK 5/42 Guía proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

SOLUCIONARIO 83 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 84 1. DATOS DE INFORMACIÓN 1.1. Presentación de la asignatura Estimado estudiante, la Universidad Técnica Particular de Loja le

ofrece una cordial bienvenida a la asignatura de Formulación y Evaluación de Proyectos. Esta

MATCHING BLOCK 3/42 Guía proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

se imparte en el séptimo ciclo de la carrera de Turismo; con una valoración de 3 créditos y una duración de 144 horas. Esta asignatura

en particular se enfoca en proveer al futuro profesional con todos los conocimientos inherentes a la temática de generación de proyectos en el ámbito del turismo, por medio del empleo de herramientas técnicas y experiencias profesionales que coadyubaran a que se logre un planteo y evaluación eficiente de un proyecto. Los conocimientos que se abordaran en esta asignatura han sido divididos en dos bimestres de estudio, en el primero de ellos se hace una introducción general a la temática de proyectos, objetivos y alcances de los mismos, además de abordar el estudio de mercado que permitirá determinar si la idea de negocio es comercialmente factible. Para el segundo bimestre se abordarán los estudios técnico y administrativo, en los cuales se dejará sentada la estructura de la futura organización;

3/42

para finalizar con la valoración financiera, que será la herramienta decisoria sobre la implementación o no del proyecto. Le animo a poner todo su esfuerzo y a hacer uso de los recursos que aquí brindamos, para que este curso le sea de gran provecho en su vida profesional.

1.2.

MATCHING BLOCK 6/42 [Formulación proyectos_guia virtualizada.docx](#) (D110976650)

Competencias genéricas de la UTPL • Vivencia de los valores universales del Humanismo de Cristo. • Comunicación oral y escrita. • Orientación a la innovación y a la investigación. • Pensamiento crítico y reflexivo. • Trabajo en equipo. • Comunicación en inglés. • Compromiso e Implicación Social. • Comportamiento ético. • Organización y planificación del tiempo. 1.3. Competencias específicas de la carrera • Desarrolla las capacidades científicas, teóricas, y técnico – instrumentales

en los campos de gestión del territorio, gestión turística, patrimonio natural y cultural, con la finalidad de responder a las necesidades y requerimientos del sector turístico, fortaleciendo y recuperando los saberes ancestrales enmarcados en las costumbres, tradiciones, historia, folklor y gastronomía.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

En el desarrollo de la evaluación de proyectos podemos encontrar diferentes aspectos que influyen en la determinación de los objetivos, los cambios tecnológicos pueden transformar un proyecto rentable en uno fallido, los cambios políticos

MATCHING BLOCK 7/42 [1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ...](#) (D52420546)

pueden generar profundas transformaciones cualitativas y cuantitativas en los proyectos en marcha, los cambios en

las relaciones comerciales internacionales importan también debido que existen ciertas restricciones,

MATCHING BLOCK 17/42 <https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...>

la inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores hacen que la predicción perfecta sea un imposible.

La evaluación de proyectos tiene una gran importancia ya que es un instrumento de decisión que determina que si el proyecto

MATCHING BLOCK 9/42 <https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...> se muestra rentable debe

implementarse, pero si resulta no rentable debe abandonarse. 2.

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE En esta asignatura se empleará el Método del Caso como metodología de aprendizaje, la cual consiste en el estudio de una situación concreta para aprender o mejorar en un campo del conocimiento por medio de un caso creado a partir de experiencias reales. A través de este método, el alumno tiene la oportunidad de enfrentarse a casos del mundo real, para analizarlos, plantear acciones y discutirlos en equipo, permitiendo poner en práctica la teoría aprendida y evaluar posibles soluciones.

Para esta asignatura en particular, el estudio de casos reales es de suma importancia, ya que a ser los proyectos temáticos empresariales se requiere conocer contextos y situaciones que ayuden al futuro profesional a conocer cuáles podrían ser los escenarios a los que se enfrentará cuando plantee un proyecto.

3. ORIENTACIONES DIDÁCTICAS POR RESULTADOS DE APRENDIZAJE

PRIMER BIMESTRE

RESULTADO DE APRENDIZAJE 1

4/42

Domina los elementos teóricos y prácticos de la formulación y evaluación de proyectos turísticos, identificados en las diferentes etapas que conforman la enunciación y evaluación de proyectos para el mejoramiento social, ambiental y económico de los destinos turísticos.

CONTENIDOS, RECURSOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS El diseño de un proyecto turístico no consiste únicamente en el planteo de interesantes e "innovadoras" ideas de negocio, se requiere de un análisis profundo de las tendencias actuales del mercado local, nacional e internacional; se requiere también estudiar concienzudamente las necesidades y exigencias del potencial mercado objetivo al que se dirigirá el proyecto.

Semana 1: del 11 al 15 de octubre del 2021

Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos.

1.1. Planteo de la idea de negocio

Una vez que iniciamos el estudio de la formulación y evaluación de proyectos es importante partir con un tema de suma importancia, la idea de negocio, por ello le invito a revisar los siguientes contenidos. La idea de negocio se entiende básicamente como el servicio o producto que se desea ofrecer a un potencial mercado objetivo, y cómo se espera recibir ganancias de ésta. En un gran porcentaje, de un correcto planteo de la idea de negocio, dependerá el éxito del potencial emprendimiento. Cuando un emprendedor se pregunta qué es una idea de negocio, debe comprender que este tema se centra en la propuesta de una oportunidad, de algo que potencialmente permitirá construir una empresa exitosa. Es evidente que a nadie le interesaría una receta para un fracaso empresarial. De forma general, los ingredientes para plantear una buena idea de negocio son: • Innovación: si se desea destacar, es imprescindible inventar una nueva forma de hacer las cosas, algo disruptivo, que puede dar una gran ventaja sobre la competencia. • Una propuesta única de venta: que los potenciales clientes conozcan que se está ofreciendo algo diferente de los demás.

• Solución de problemas: la idea de negocio debe propender a hacerles la vida más fácil a los clientes. • Equipo de trabajo: una idea exitosa depende más de un equipo promotor que de la calidad del mismo concepto.

• Miras de rentabilidad: si el capital es escaso y se debe levantar de inversionistas, se debe tener en cuenta que nadie se mete en negocios cuando la idea ofrece potencialmente perder dinero; la clave es buscar un retorno atractivo.

Otro aspecto muy importante al momento de generar la idea de un negocio, es que no basta con un creer tener una muy buena idea. Antes de empezar lo correcto es definirla de una forma clara y precisa, que cualquiera la pueda entender. Una forma de hacerlo, es respondiendo las siguientes preguntas: • ¿Qué producto o servicio se desea vender? • ¿Para qué servirá dicho producto o servicio?

• ¿Qué problema se resuelve con la idea?

• ¿Quiénes van a ser los clientes?

• ¿Cuál es la propuesta de valor?, ¿Por qué los clientes acudirán a este nuevo emprendimiento?

Con una idea fuerte, diferente, disruptiva, novedosa y concreta se puede proceder a plantear el modelo con el cual funcionaría el novel emprendimiento.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Visualización del siguiente recurso audiovisual sobre ideas de negocio en el sector turístico. Si bien esta actividad no tiene un peso en la calificación bimestral, es importante que se la revise para tener una idea de los paradigmas actuales en los negocios turísticos.

Semana 2: del 18 al 22 de octubre del 2021

Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos.

1.2. El modelo de negocio

Según aclara Weinberger (2009) "cuando la idea de negocio ya está claramente definida, es momento de establecer los grandes marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará" (p. 26), a esto se llama modelo de negocio. En este punto es importante que revise el capítulo 3 del REA 1. Un modelo de negocio es una herramienta previa al desarrollo concreto de un proyecto de inversión, el cual permitirá definir con claridad: qué se va a ofrecer a los potenciales clientes, cómo se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y principalmente ofrece una idea global de cómo se van a generar los ingresos necesarios para mantener la operación del negocio.

5/42

Cuando se desarrolla un modelo de negocio es importante realizar una investigación general o amplia, que permita tener una idea o noción de los recursos necesarios para la implementación del negocio, del procedimiento que se va a seguir para la operación, de los potenciales obstáculos que se tendrán que superar, de las estrategias y/o tácticas que se deberán emplear para lograr los objetivos.

Tenga presente que por lo general un modelo de negocio se entiende como un documento amplio que engloba todas y cada una de las actividades, estrategias y valoraciones necesarias para saber cómo deberá funcionar un negocio y si éste será rentable; pero en este caso lo que busco es usted pueda simplemente esbozar un esquema inicial de cómo se espera funcione el negocio, ya que en el proyecto que se diseñará se ampliará todo lo que en el modelo de negocio se delineó. En la siguiente ilustración se muestra un lienzo modelo de negocio diseñado en base de la metodología CANVAS, que se desarrolló en el año 2010 por Osterwalder y Pegneuer en su texto denominado Business Model Generation. Estimado alumno espero que en este lienzo usted pueda plasmar el modelo con el cual espera diseñar su proyecto de inversión.

Figura 1 Lienzo de modelo de negocio con metodología CANVAS

Fuente. Tomado de Lienzo Modelo de Negocio [fotografía], por INNOKABI 2020, <https://innokabi.com/wp-content/uploads/2015/05/Lienzo-innokabi-BMC-en-Castellano-blog2.jpg>. CC BY 2.0

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Llenado de lienzo de modelo de negocio Esta actividad se evaluará como un parámetro de calificación en el primer bimestre para el componente de contacto con el docente. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Semana 3: del 25 al 29 de octubre del 2021

Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos.

1.3. La matriz de marco lógico

Continuando con la revisión de aspectos generales en el planteo de un proyecto, en este apartado se abordará otra de las temáticas relevantes y principales que se deben delinear antes de comenzar con la elaboración de un proyecto, el Marco Lógico. Información de su concepto, antecedentes y procedimientos se encuentran muy bien explicados en el REA 2.

En dicho documento se informa acerca de cómo se debe plantear la llamada Matriz de Marco Lógico para el desarrollo de un proyecto; que no es otra cosa que una tabla que resume que es lo que se espera lograr con el proyecto y como se evaluará el logro o no de los objetivos. En la siguiente ilustración podrá encontrar un resumen simplificado de los componentes de la matriz: Figura 2 Matriz de Marco Lógico

Fuente. Tomado de Pautas para la construcción del Marco Lógico [fotografía], por SLIDESHARE, 2017, <https://image.slidesharecdn.com/mml00-170626052310/95/pautas-para-la-construccion-del-marco-lgico-1-638.jpg?cb=1498454672> Comment19 . CC BY 2.0

Si bien es cierto, el proceso de completar coherente y técnicamente una Matriz de Marco Lógico toma tiempo y requiere de experiencia, no es un asunto imposible de realizar, es más bien un trabajo intuitivo. Usted debe tener la capacidad de plantearse correctamente lo que desea lograr con su proyecto y al mismo tiempo diseñar racionalmente indicadores que puedan evaluar la gestión del mismo cuando ya se encuentre en marcha; esta última parte es fundamental. Para recordar y/o comprender de una manera lúdica como diseñar un indicador, recomiendo revisar el siguiente video que le ayudará con ello.

Habiéndose planteado objetivos/metas medibles y alcanzables para su proyecto, así como ya tendiendo un esbozo de los indicadores de gestión que le ofrecerán métricas de cómo se está administrando el potencial emprendimiento; es importante que revise la siguiente ilustración que muestra una recomendación de la secuencia que deberá cumplir para la llenar la Matriz de Marco Lógico: Figura 2 Llenado de la Matriz de Marco Lógico

Fuente. Tomado de Construcción del Marco Lógico [fotografía], por YTIMG, 2011, <https://i.ytimg.com/vi/aAXpapckMOU/hqdefault.jpg>. CC BY 2.0

Le invito a que haga el ejercicio práctico de completar la Matriz de Marco Lógico de su proyecto, y se prepare para la evaluar si el mercado potencial del proyecto responderá al producto o servicio que usted desea poner en oferta. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Llenado de Matriz de Marco Lógico Esta actividad busca que usted comprenda la metodología del marco lógico en la planeación de proyectos. La presente actividad se valorará dentro de

6/42

componente de aprendizaje con el docente en la semana 4. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 1 PREGUNTA V F 1) La diferenciación es un aspecto poco relevante al plantear una idea de negocio 2) Un plan de negocios es el resultado de un proceso de planeación 3) Un plan de negocios parte del análisis del entorno de un mercado 4) La evaluación de factibilidad de un proyecto es lo mismo que un modelo de negocio 5) Un modelo de negocio debe poder ser flexible 6) La matriz de marco lógico solo se puede usar en la etapa de planeación de un proyecto 7) El marco lógico de un proyecto se puede modificar cuantas veces sean necesarias 8) El FIN de un proyecto es un aspecto superior al PROPÓSITO del mismo

Semana 4: del 01 al 05 de noviembre del 2021

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación.

1.4. El proceso de preparación y evaluación de proyectos

De ahora en adelante vamos a empezar propiamente con el diseño del proyecto, le invito a enfocarse y poner todo de usted para preparar un trabajo de calidad.

El que un proyecto se pueda determinar cómo potencialmente exitoso depende de varias aristas, una de ellas es una idea de negocio novedosa y disruptiva, que ha sido estudiada y planificada en el ámbito comercial. Sin embargo, el solo tener una “buena idea” no es garantía de tener éxito en el mundo de los negocios; se tiene que poder evaluar si el mercado realmente tiene interés en lo que se propone. En este, y lo siguientes apartados de la unidad 2, se abordará el cómo poder determinar si la idea de negocio y su respectivo modelo, pueden tener acogida en el mercado y poder acaparar clientela.

Le invito a que revise el capítulo 3 del texto base de Sapag et al. (2014) y pueda empaparse de en qué consistirán todos y cada uno de los estudios que comprenden la formulación y evaluación de un proyecto; tomando siempre en consideración lo que los autores plantean sobre la lógica de elaboración de proyectos: “

MATCHING BLOCK 13/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

aunque no existen probablemente dos proyectos de inversión iguales, el estudio de su viabilidad puede enmarcarse en una cierta rutina metodológica que, en general, se adapta casi a cualquier proyecto” (

Sapag et al., 2014, p. 25); en otras palabras, si bien es cierto que los componentes de un proyecto pueden ser similares en orden cronológico, ningún proyecto se parece a otro; cada situación, postura, idea, contexto y demás modifican alcances y contenidos.

En el texto base aparece con frecuencia el término “viabilidad”, el cual implica la determinación de la facticidad de algo, en otras palabras; viabilidad es el estudio de si algo es potencialmente posible o no. En la temática de proyectos se espera, de forma general, determinar si: a) la idea de negocio se puede aceptar comercialmente, b) si técnicamente los procesos productivos y administrativos son factibles y c) si los presupuestos y proyecciones financieras ofrecerán la rentabilidad esperada por los inversionistas. Para un análisis más exacto, en la figura 3 se puede visualizar un esquema de los componentes que conlleva el proceso de preparación y evaluación de proyectos: Figura 3 Componentes del proceso de

preparación y evaluación de proyectos

Nota. Adaptado de Preparación y Evaluación de Proyectos (p. 25), por Sapag et al., 2014, McGrawHill El primer gran estudio de factibilidad de un proyecto es el comercial, éste

MATCHING BLOCK 8/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

indicará si el mercado es o no sensible al bien que

se producirá o al servicio que se ofrecerá, además de indicar la potencial aceptación

7/42

MATCHING BLOCK 10/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

que tendría su consumo. Esto permite determinar la postergación o el rechazo de un proyecto;

evidentemente si el mercado pareciera no aceptar la oferta, no se tendría sentido continuar con los demás estudios y eventualmente no se incurriría en los costos que implica un estudio económico completo.

Si comercialmente un proyecto parece tener aceptación en el mercado, entonces el proyectista debe iniciar con el análisis de viabilidad técnica, en el cual se analiza las posibilidades materiales, físicas y/

MATCHING BLOCK 11/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto;

además de indagar sobre los procesos productivos, temas de calidad y demás aparataje técnico-tecnológico que necesitará la futura empresa para producir lo que desee colocar en el mercado. En este punto es importante puntualizar estimado alumno, que un proyecto es un producto de un trabajo multidisciplinario, lo que implica que no necesariamente una sola persona será la que elabore, valide y verifique todos los estudios, por lo general el componente de viabilidad técnica debe ser realizado por expertos/peritos de las diferentes ciencias y conocimientos.

Ya sea que se trabaje en un proyecto de inversión, en el ámbito privado o público, la existencia de viabilidad económica financiera resulta imprescindible para tomar la decisión de inversión. Aunque el lucro no sea el objetivo general; el solo mantener las operaciones requiere de fondos, por ello en la siguiente ilustración se muestra un esquema de cómo funciona la valoración económica de un proyecto. Figura 3 Estudio de viabilidad económica

Nota. Tomado de Preparación y Evaluación de Proyectos (p. 30), por Sapag et al., 2014, McGrawHill

En esta ilustración se observa la aproximada duración que tendrá cada uno de los estudios o partes que comprende un proyecto. Es importante que se entienda en que consiste cada uno de dichas fases, ya que no son asuntos triviales y tampoco que se puedan desarrollar al azar; es decir, la elaboración de un proyecto tiene una secuencia. Finalmente, se deben destacar al menos tres componentes que, en la práctica, suelen ser pasados por alto voluntaria o involuntariamente; hablo de los estudios de viabilidad organizacional, legal y ambiental. Si el proyectista omite alguno de estos tres fundamentales módulos, es muy probable que su trabajo tenga la validez pertinente. Esto debido a que: • El estudio organizacional determina qué tipo de distribución estructural y funcional tendrá el potencial negocio, si este aspecto no es tomado en cuenta; cuando se desee emprender operaciones no habrá coordinación administrativa. • El estudio legal, aunque pudiera parecer muy obvio, manifiesta si el proyecto no infringirá algún tipo de ley, reglamento, ordenanza o cualquier tipo de mandato legalista; si esto es pasado por alto desde un principio, se habrá invertido recursos innecesariamente en los demás componentes.

- El estudio de impacto ambiental se ha vuelto un aspecto cada vez más preponderante en la evaluación de proyectos,

MATCHING BLOCK 12/42 <https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev> ...

no solo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto;

además de las continuas y creciente reglamentaciones que surgen a nivel global en torno al cuidado del medio ambiente.

Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad. Planificación de actividades Realice un esquema sobre las actividades que usted analiza. Deberá cumplir en cada uno de los estudios del proyecto; indague que diligencias deberá verificar en temas legales, a qué tipo de cliente se piensa dirigir, productivamente que actividades generales debe realizar al estudiar el mercado, el diseño técnico y la viabilidad financiera de su idea de negocio. Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mejore sus destrezas de análisis y comprensión en la elaboración de proyectos.

Semana 5: del 08 al 12 de noviembre del 2021

8/42

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación.

1.5. El mercado del proyecto

Continuando con su preparación en el arte/técnica de evaluar la factibilidad de un proyecto; en este y los subsiguientes apartados se abordarán los conocimientos pertinentes al estudio de mercado, el cual pretende verificar si efectivamente existe una demanda potencial donde se pueda colocar el producto o servicio a ofertar.

Antes de iniciar el abordaje de conocimientos, es importante que usted comprenda una aclaración que los autores del texto base realizan con respecto del estudio de mercado. Según Sapag et al. (2014), al llegar a este punto, se sobreentiende que la idea de proyecto ya está preconcebida y definida; por lo tanto: "el objetivo del estudio de mercado dentro del proceso de Preparación y Evaluación de Proyectos

MATCHING BLOCK 14/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

PEP es definir las métricas económicas derivadas del diseño de las distintas estrategias que requieren establecerse para evaluar un proyecto" (

p. 45). En otras palabras, de ahora en adelante y basados en que ya existe una idea de negocios preconcebida y analizada; se buscará conocer una medida estadística sobre la potencial demanda que dicha idea podría tener en el mercado.

Entender y conocer cuál es la demanda de un producto o servicio implica realizar estudios de recopilación de información primaria y secundaria al mercado potencial donde se prevé ofertar; lo que se desea es tener una estimación lo más acertada posible de que tan fácil o complicado será vender; le invito a revisar detalladamente el capítulo cuatro del texto guía. En este punto, un proyectista novato o cualquier emprendedor, puede llegar a confundirse; y pensar que el estudio de mercado únicamente implica determinar si los potenciales clientes tienen la disposición para adquirir lo que deseamos venderles; ese es un error común. Al analizar el mercado de un producto o servicio, se examinan todos los aspectos inherentes a él. En el siguiente gráfico se presenta un esquema de todo aquello que se debe estudiar: Figura 3 Submercados que se analizan en el estudio de mercado

1.6. Estudio de mercado consumidor

En este punto lo invito a reflexionar. Si hubiera alguna manera de conocer a ciencia cierta lo que el mercado demanda, este tipo de labores serían innecesarias. Los autores del texto base, acertadamente indican que "

MATCHING BLOCK 15/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

la imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante del proyecto hace necesaria la agrupación de estos de acuerdo con algún criterio lógico" (

Sapag et al., 2014, p. 45), es decir, lo conveniente es agrupar a un conjunto de potenciales clientes bajo un mismo criterio basado en características similares. Dependiendo dicho criterio, si los clientes son instituciones/empresas o individuos/familias. Por lo anteriormente expuesto, es importante que el proyectista haya realizado concienzudamente el modelo de negocios, más específicamente el apartado de propuesta de valor, ya que allí se debieron definir con detalle las características del producto o servicio que se desea vender.

Una herramienta de trabajo eficaz para llevar a cabo este proceso, es crear un organizador gráfico que bosqueje las características del potencial cliente. Dicho organizador puede ser una simple tabla en la que se agreguen las características que el proyector estima poseen sus potenciales clientes; dicha tabla se alimenta de una lluvia de ideas en la que el objetivo es responder a la pregunta ¿Quién va a comprar lo que vendemos? A continuación, una propuesta en la que se puede basar: Tabla 1 Características de los potenciales clientes Características demográficas Tipo de cliente Institucional (público/privado) Individual (familiar/personal) Sexo/género Hombre, mujer / masculino, femenino, LGBTI Edad/rango etario Edad () De xx a xx Localización del cliente Barrial Local Provincial Nacional Internacional Ingresar más variables si cree conveniente Características actitudinales/gustos/deseos/preferencias Personalidad Introverso Extroverso Espontáneo Irrisible Etc. Actitud hacia la tecnología La acepta No la acepta Es indiferente Tipo de comprador

9/42

En línea Físico Mixto Etc. Ingresar más variables si cree conveniente Nota. Usted puede ingresar cualquier otra variable de importancia

Con la realización de este ejercicio usted intuitivamente está segmentando el mercado, que no es otra cosa que "

MATCHING BLOCK 16/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

el proceso mediante el cual se divide un mercado en grupos uniformes y homogéneos más pequeños que tengan características y necesidades semejantes" (

Sapag et al., 2014, p. 46). Se entiende que con este desarrollo usted posee la pauta de inicio para recoger información del mercado; en este punto usted encontrará que los conocimientos recibidos en la asignatura de "Análisis de Mercados Turísticos" le resultarán trascendentales. La estimación del tamaño de muestra, las herramientas de recolección de datos y finalmente el análisis de los mismos, no serán objetivo profundo de estudio en esta asignatura, ya que se sobreentiende que usted ya posee discernimiento sobre aquello; sin embargo, para la revisión de un análisis de caso que le puede servir de referencia puede examinar el texto de Baca (2010) p. 53-69. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Razone y completa la tabla 1 En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico.

1.7. Estudio de mercado proveedor

Como ya se había mencionado anteriormente, el estudio de mercado no únicamente se centra en el estudio de las necesidades, gustos, preferencias y demanda de los potenciales clientes; sino en todo el entorno comercial del mismo. Otro de los aspectos fundamentales es el de los proveedores; por ello en este apartado se proveerá una nueva tabla que le ayudará, en conjunto con la lectura del texto base, a tener una idea apropiada de como valorar este aspecto del mercado.

Dentro de cualquier tipo de valoración, los recursos financieros y el tiempo con los que se cuente para levantar la información, son de relevancia. Pero el hecho de que dichos recursos sean limitados, no debe ser motivo para no realizarlos; es por ello que a continuación se ofrece una nueva tabla de trabajo con la que usted podrá hacer una valoración cualitativa de los que podrían ser sus potenciales proveedores: Tabla 2 Características a valorar de los potenciales proveedores

Cercanía Capacidad productiva o de provisión Precios Descuentos Entrega a domicilio Proyección a futuro Relación con clientes Crédito Ofrece todo lo necesario TOTAL Proveedor 1 1 2 2 1 3 2 2 1 2 16 Proveedor 2 2 3 3 3 3 3 2 2 24 Proveedor 3 3 1 2 2 1 3 1 1 2 16 Proveedor n x x x x x x x x x Nota. Usted puede ingresar cualquier otra variable de importancia en su proyecto o incluso usar varias tablas si necesita varios proveedores para los diferentes departamentos o procesos productivos, la escala de valoración en este ejemplo ha sido de 1 a 3, pero usted puede emplear la que estime conveniente. Al final se suma el puntaje de cada una de las variables y el o los proveedores con mayor puntaje serían los escogidos para trabajar con la empresa. Además, esta sencilla herramienta puede servir como un barómetro del mercado

de proveedores del segmento al que usted desea dirigirse.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Razone y completa la tabla 2 En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Esta actividad se valorará en el componente de aprendizaje práctico y experimental.

1.8. Estudio de mercado competidor

Al igual que sucede con el mercado de consumidores y proveedores, el de competidores posee igual importancia en la evaluación de la factibilidad comercial, conocer quiénes son y como trabajan los competidores puede ser el punto de inflexión en la puesta en marcha de un emprendimiento. En el punto 4.1.3 del texto de Sapag et al. (2014) se explica cabalmente en que consiste realizar este estudio; de aquí se desprende que la competencia podría ser directa o indirecta. Recordar las clases de marketing, sobre productos sustitutos y complementarios es importante. Para el caso del mercado competidor, se aporta una nueva tabla de trabajo que; al igual que las anteriores, se espera le sirvan de guía para realizar una prospección cualitativa del mercado y los actuales competidores. Tabla 3 Características de los actuales competidores

10/42

Directo/ Indirecto Capacidad productiva o de provisión Precios Descuentos Entrega a domicilio Proyección a futuro
Relación con clientes Crédito Ofrece todo lo necesario TOTAL Competidor1 D 2 2 1 3 2 2 1 2 16 Competidor 2 I 3 3 3 3 3 3
2 2 2 2 4 Competidor 3 D 1 2 2 1 3 1 1 2 16 Competidor n x x x x x x x x x Nota. Usted puede ingresar cualquier otra variable
de importancia en su proyecto o incluso usar varias tablas si necesita varios proveedores para los diferentes
departamentos o procesos productivos, la escala de valoración en este ejemplo ha sido de 1 a 3, pero usted puede emplear
la que estime conveniente. Al final se suma el puntaje de cada una de las variables y el o los proveedores con mayor
puntaje serían los escogidos para trabajar con la empresa. Además, esta sencilla herramienta puede servir como un
barómetro del mercado de proveedores del segmento al que usted desea dirigirse.

Además de una revisión de las cualidades de los potenciales competidores, es de suma importancia recolectar información de los precios a los que se tranzan actualmente las operaciones. En apartados más adelante se explicará más a profundidad el tema de fijación de precios, pero como entenderá después, el tener precios de referencia le servirá enormemente. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Razone y completa la tabla 3 En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Esta actividad se valorará en el componente de aprendizaje práctico y experimental.

Semana 6: del 15 al 19 de noviembre del 2021

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación.

1.9. Etapas del estudio de mercado

Continuando con el proceso del estudio de mercados, me permito ofrecerle una reflexión de lo analizado hasta el momento. Pudiera parecer que el análisis de mercados que se ha revisado no se centra específicamente en el caso del sector turístico; esto es relativamente cierto, debido a que no existe ninguna gran diferencia metodológica entre el estudio de los diferentes tipos de mercados, independientemente del tipo de producto o servicio analizado el proceso es generalmente el mismo. Si en algo se puede centrar y diferenciar el análisis del mercado turístico, es que éste se centra casi exclusivamente en la oferta de servicios.

Al analizar la demanda de una idea de negocio en el sector turístico, usted no debe confundir el término "producto turístico" con un producto naturalmente tangible, como un celular o un libro; el turismo se centra en la oferta de servicios destinados a complacer las necesidades de ocio y entretenimiento de las personas. El recoger información del mercado, según narra Sapag et al., (2014), puede darse en diferentes formas; sin embargo, la más simple y práctica es hacerlo cronológicamente. En la siguiente figura puede apreciar la secuencia a seguir:

Figura 4 Etapas del estudio de mercado

En este punto le invito a revisar fuentes de información que le puedan ofrecer datos sobre el mercado turístico. Portales como el de la Organización Mundial del Turismo OMT, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, o el del

Ministerio de Turismo del Ecuador le pueden ofrecer información valiosa sobre este sector; de hecho éste último ofrece datos valiosos del sector a nivel nacional. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Recopile información histórica y actual de la demanda del servicio que desea ofertar En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en la asignatura de Análisis de Mercados Turísticos; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

1.10. Estrategia comercial

La información que ha sido recabada, tanto de los consumidores, los proveedores, los competidores y de ser el caso también de los distribuidores; debe ser empleada en algo que va más allá de conocer si un producto o servicio tienen la oportunidad de ser aceptados en el mercado. Con la información recogida y analizada el proyectista debe hacerse una idea de cómo será su cliente tipo, que tan beneficiosas o complicadas serán las relaciones con sus proveedores, que tan ardua será la tarea de competir con los otros ofertantes del segmento de mercado al que se dirija, además de también poder estimar si los distribuidores acompañaran colaborativamente o no el emprendimiento. Toda la información recopilada será usada para planear la estrategia comercial del negocio, tal como lo explica Sapag et al., (2014), dicha estrategia "se define para un determinado segmento de usuarios/clientes (...) si un proyecto considera diversos segmentos simultáneos deberá definirse una estrategia comercial para cada segmento" (p. 52).

11/42

La estrategia comercial se subdivide en cuatro sub-estrategias: de producto, precio, promoción y distribución; cada una de las cuales se ve limitada o influenciada por las otras tres.

MATCHING BLOCK 18/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

A diferencia del estudio técnico, el de mercado deberá marcar no solo las especificaciones técnicas de un producto, sino todos los atributos del mismo: tamaño, diseño, marca, posicionamiento, tipo de envase y otros.

En otras palabras, en este estudio usted debe poder describir a cabalidad cómo será el producto o servicio que pretende ofertar. Un aspecto fundamental que el proyectista debe tomar en cuenta cuando delinea su estrategia comercial, es el llamado CVP ciclo de vida del proyecto, este concepto hace alusión a que ningún producto, servicio, empresa, proyecto durarán para siempre, la siguiente figura muestra la variabilidad de las etapas en la vida comercial:

Figura 5 Ciclo de vida del producto/servicio

Nota. Tomado de Preparación y Evaluación de Proyectos (p. 53), por Sapag et al., 2014, McGrawHill

La estrategia comercial de un producto o servicio debe considerar que un principio las ventas crecerán a tasas más elevadas, pero por el simple hecho de que pasar de no vender nada a vender algo implican variaciones porcentuales agigantadas, mientras pasa el tiempo el producto o servicio se va haciendo conocer por la mayoría del segmento de mercado y las variaciones en las ventas se van estabilizando, es decir el crecimiento en ventas se aplanan en sus niveles máximos. Finalmente, si el producto/servicio no se reinventa, cambia, actualiza, renueva, etc., su ciclo de vida entrará en la etapa declinación y posteriormente es probable que su demanda desaparezca. En este punto le invito a que revise comprensivamente el texto guía desde el acápite 4.4.1 donde usted podrá comprender en qué consisten cada una de las sub-estrategias del componente comercial del proyecto. De igual forma a continuación ofrezco un organizador gráfico que resume los puntos más relevantes de cada una:

Figura 6 Sub-estrategias comerciales a definir en el estudio de mercado

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Diseñe las estrategias de precio, distribución, producto y promoción para su proyecto. En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en la asignatura de Análisis de Mercados Turísticos; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Semana 7: del 22 al 26 de noviembre del 2021

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación.

1.11. Métodos de proyección de mercados

Una vez que la información de demanda ha sido recabada, tanto en el ámbito de consumidores, proveedores, competidores y distribuidores es indispensable que dicha información se pueda proyectar hacia el futuro, ya que el proyecto no solo funcionará en el escenario actual, sino que se espera que el negocio perdure en el tiempo; para ello se debe poder estimar de alguna forma que pasará con las variables conforme pase el tiempo.

En este apartado se trabajará en el análisis de las herramientas estadísticas de proyección de variables, por ello le invito a revisar sus apuntes previos de las asignaturas de estadística que haya recibido y leer comprensivamente el capítulo 5 del texto base. Sapag et al., (2014) afirma con claridad que "

MATCHING BLOCK 19/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

cada técnica de proyección tiene una aplicación de carácter especial que hace de su selección un problema decisional influido por diversos factores como la validez y disponibilidad de los datos históricos, la precisión deseada del pronóstico, el costo del procedimiento, los beneficios del resultado, los periodos futuros que se desee pronosticar y el tiempo disponible para hacer el estudio, entre otros" (

12/42

p. 67). En otras palabras, no existe una metodología exacta para cada caso, todo depende de las circunstancias del proyecto y de la información que se posea.

1.12. Métodos cualitativos para estudiar al mercado Como su nombre lo indica, son metodologías de proyección de variables basadas en análisis cualitativos, y se emplean cuando la información cuantitativa es escasa o el tipo de proyecto es novedoso.

Figura 7 Métodos cualitativos de proyección de mercados

Cada uno de los métodos mencionados en la figura 7 son metodologías válidas para recoger información sobre el mercado y proyectar sus potenciales comportamientos en el futuro; especialmente en el mercado de consumidores. Sin embargo, la metodología más empleada; sin lugar a dudas, es la investigación de mercado. La cual se sirve de la estadística para extraer una muestra del mercado objetivo y al estudiarla se puede extrapolar esos resultados a toda la población.

A continuación, se presentará una breve explicación de como emplear el método de investigación de mercados. Para desarrollar efectivamente esta metodología; primeramente, se requiere que el mercado objetivo o segmento de mercado hayan sido previamente segmentados; esto debe ya estar determinado con la elaboración de la tabla 1, en ella usted debió establecer las características de su cliente tipo. Un siguiente paso sería establecer la herramienta de recolección de información más adecuada, esto depende del tipo de proyecto a valorar, el tipo de mercado objetivo, el tipo de cliente tipo, el sector o región donde se levantarán los datos, los recursos con los que se cuenta para la investigación y cualquier otra variable que influya en la investigación. Las herramientas de recolección de datos son: la entrevista, la encuesta/cuestionario, la observación, el focus group, las pruebas de producto, entre otros; pero son lugar a dudas la mayormente empleada es la encuesta, tanto por su practicidad como por lo económico que supone levantar datos así.

La encuesta o también llamada cuestionario, no está exenta de fallas, tal como menciona Sapag et al. (2014) al aplicar una encuesta se corre el riesgo de que la persona no conteste sinceramente, además cuando la encuesta se aplica, el individuo está fuera de su contexto social y no permite ver su real comportamiento; en estos casos la observación toma un papel preponderante. El siguiente recurso audiovisual le ofrecerá respuestas sobre cómo se diseña una encuesta.

En el caso de que la encuesta sea la herramienta seleccionada, conviene que el proyectista a continuación defina si el tipo de muestreo que usará será de tipo probabilístico o no probabilístico; para facilitar la comprensión de este tema se aconseja revisar el siguiente recurso audiovisual y saber por cual decantarse. En tercer lugar, estimar el tamaño de la muestra adecuada es otro paso fundamental, ya que ello decidirá si los resultados serán o no representativos del universo. Las siguientes ecuaciones sirven para este cometido:

Tamaño de muestra para un intervalo de confianza para la proporción poblacional $n = p^*(1-p^*)/Z^2e^2$ Donde: n = tamaño de la muestra p^* = estimación de la proporción poblacional buscada Z = estadístico de prueba, basado en una distribución normal

e= máximo margen de error permitido

Tamaño de muestra para un intervalo de confianza para la media poblacional

MATCHING BLOCK 20/42 [https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...](https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev...) $n = \sigma^2 Z^2 e^2$ Donde: n=

tamaño de la muestra σ = estimación de la desviación estándar

poblacional Z= estadístico de prueba, basado en una distribución normal e= máximo margen de error permitido

En las dos ecuaciones de muestreo anterior, conocer σ y p^* son fundamentales. Para ampliar este tema le aconsejo revisar el texto de Anderson, Sweeney, & Williams (2012) p. 326 y 330; además de examinar el siguiente recurso audiovisual para mejorar la comprensión del tema. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Revise los recursos audiovisuales En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en la asignatura de tipo cuantitativo (estadística) que ha recibido en periodos anteriores.

Con base en los recursos audiovisuales y las lecturas recomendadas usted está en la capacidad de lograr un estimado de la demanda actual de un producto o servicio, ya sea en cantidad de bienes vendidos o cantidad de veces que el servicio puede ser adquirido, ambas estimaciones son aconsejables se estandarice en valores anuales. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo proyectar esa demanda al futuro de una manera muy simple. Suponga que usted desea emprender en un negocio ligado al turismo de aventura; más específicamente el de salto bungee o tirolesas en la parroquia

13/42

Vilcabamba del cantón Loja. Usted ya ha logrado estimar un intervalo de confianza en el que la demanda de este tipo de servicio es de aproximadamente entre 35 y 65 saltos por semana. Esos valores semanales se pueden extrapolar a meses al multiplicarlos por 4 y a su vez extrapolarlos a años multiplicándolos por 12. • Límite inferior: 35 a la semana * 4 = 140 al mes * 12 = 1.680 al año • Límite superior: 65 a la semana * 4 = 260 al mes * 12 = 3.120 al año

El límite inferior del intervalo de confianza puede ser empleado como el escenario pesimista de la proyección y el límite superior como el escenario optimista. A continuación, es su tarea buscar referencias de tasas de crecimiento del segmento de mercado en el que se encuentra; pueden ser investigaciones de operadoras turísticas, estimaciones de crecimiento del estado o a nivel internacional, o en último de los casos se puede emplear la estimación del crecimiento de la economía nacional. Lo importante es poseer un valor de referencia que sirva para tener una idea de cómo se alterará la variable en el futuro, lo más acercada a la realidad de su proyecto.

Suponiendo que usted pudo encontrar una estimación del Ministerio de Turismo de Ecuador, en la que se detalla que esta cartera de estado supone que el segmento del turismo de aventura podrá crecer en un 8% por año, dicha tasa servirá para proyectar. Tabla 4 Proyección de demanda actual

2021	2022	2023	2024	2025	2026	Escenario pesimista	1.680	1.814	1.960	2.116	2.286	2.468	Escenario optimista	3.120
------	------	------	------	------	------	---------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------------	-------

3.370 3.639 3.930 4.245 4.584 Nota. El crecimiento fue desarrollado como si fuera una tasa de interés simple (1.680*1+0,08 =1.814)

1.13.

MATCHING BLOCK 21/42 [https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...](https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev...)

Modelos causales Los modelos causales, a diferencia de los métodos cualitativos, "intentan proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos; para ello, suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o de todas las variables del mercado permanecerán estables"

Sapag et al., (2014 p. 73), este tipo de modelos se emplea únicamente cuando se posee antecedentes o información histórica para proyectar. De todos los modelos descritos en el texto guía, la regresión lineal simple es la más empleada, tanto por su simplicidad (hoy en día utilitarios como EXCEL hacen todos los cálculos y no se requiere de mayor experticia estadística o en el empleo del utilitario) como porque muchas de las veces la cantidad de variables predictoras es muy limitada. Si este es el caso de su proyecto aconsejo revisar detenidamente el punto 5.4 del texto guía ya que allí se explica muy bien cómo usar EXCEL para lograr una proyección con la regresión lineal simple; además dejo para usted este recurso audiovisual que le solventará dudas con respecto a ello.

Finalmente, estimado alumno en el caso de que el estudio de mercado no ofrezca los resultados esperados (la demanda no es atractiva para invertir) no implica que el trabajo haya sido en vano; más bien el tiempo ha sido bien empleado ya que de continuar adelante, sin la debida validación comercial, podría suponer una inversión en la que no existiría rentabilidad y las pérdidas del o los inversores serían ingentes. Por lo tanto, el hecho de que un estudio de mercado ofrezca un escenario comercial no favorable para invertir es hasta cierto punto beneficioso, ya que impide continuar invirtiendo recursos en vano. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

ACTIVIDADES FINALES DEL BIMESTRE

Semana 8: del 29 de noviembre al 03 de diciembre del 2021

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación.

Habiendo llegado a este punto, el proyecto debe haber podido ser validado comercialmente, es decir; el proyectista debe tener una imagen bastante clara de si la idea de negocio es factible comercialmente o no. Esto para saber si se debe seguir adelante con los demás estudios del proyecto o dejar la valoración, ya que no hay miras de que el mercado acepte lo que se pretende vender.

El proyectista debe ser capaz de tomar esta decisión, recuerde que lo que está en juego son: recursos financieros, de tiempo, materiales, de personal, etc., por ello si la viabilidad comercial no convence sus expectativas; lo mejor sería replantearse la idea del negocio, o verificar si el planteo del estudio de mercado fue bien realizado, otros aspectos revisar

14/42

serían hacer una retrospectiva y analizar si el segmento de mercado es el adecuado, si la herramienta de recolección de datos fue la acertada, si la ubicación geográfica y temporal fue la correcta, nunca están de más. En esta semana final del primer bimestre concentre sus esfuerzos para revisar los contenidos expuestos en esta guía y en el texto base, además de todas las lecturas recomendadas y los recursos audiovisuales que se le han ofrecido. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 2 PREGUNTA V F 1) Un consumidor institucional se caracteriza porque sus decisiones son generalmente basadas en la razón y la lógica 2) El proceso mediante el cual un mercado objetivo se divide en grupos uniformes pequeños se denomina prospección de mercados 3) La forma más sencilla de estimar el precio de un producto o servicio es usando algoritmos de precios 4) La investigación etnográfica de una población es método de pronóstico causal que se usa para determinar la demanda 5) La investigación de mercado es una metodología cualitativa 6) Un tipo de muestreo se lo considera probabilístico cuando todos los participantes del universo no tienen las mismas probabilidades de ser escogidos 7) Un modelo causal intenta proyectar el mercado en función de datos actuales 8) El cálculo del tamaño de la muestra cuando se investiga un mercado es poco importante

SEGUNDO BIMESTRE

RESULTADO DE APRENDIZAJE 1

Domina los elementos teóricos y prácticos de las formulación y evaluación de proyectos turísticos, identificados en las diferentes etapas que conforman la enunciación y evaluación de proyectos para el mejoramiento social, ambiental y económico de los destinos turísticos.

CONTENIDOS, RECURSOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS El diseño de un proyecto turístico no consiste únicamente en el planteo de interesantes e “innovadoras” ideas de negocio. Una vez que la idea de negocio ha sido validada comercialmente, el proyectista debe presentar la propuesta técnica que hará funcionar al emprendimiento, para que dicha proposición sea empleable existirán costos y gastos en los que se deberán incurrir, esta información financiera se empleará al final para valorar si el retorno de la inversión satisface las exigencias de los inversores.

Semana 9: del 06 al 10 de diciembre del 2021

Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto.

Decisiones de localización del proyecto

Habiendo ya arribado a este punto, usted apreciado alumno, debe tener ya la confianza de que la idea de negocio tiene una potencial aceptación del mercado, es decir, se ha determinado que existe una porción del mercado a la cual podrá llegar con su oferta.

Ahora bien, quisiera iniciar este nuevo apartado haciendo una importante aclaración sobre los proyectos enfocados en el ámbito turístico. Si bien es cierto, en líneas anteriores se mencionó que la metodología de desarrollo de proyectos es similar para cualquier tipo de emprendimiento, y aunque esto no deja de ser verdad; se debe precisar que los proyectos turísticos tienen una particularidad muy propia en sí mismos. Y aquello se enfoca que en el turismo no requiere necesariamente de una planta productiva, oficinas administrativas o infraestructura que pueda ubicarse en cualquier lugar. El turismo requiere de atractivos turísticos, es decir, locaciones muy específicas que hagan que las personas se sientan atraídas y motivadas a visitarlas. Es por ello que este apartado inicia con las decisiones sobre la localización, capítulo 9 del texto guía. "

MATCHING BLOCK 22/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

La localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible" (

Sapag et al., 2014, p. 151); esta afirmación es mucho más importante para el ámbito turístico que para cualquier otro tipo de proyecto. Debido a que el hacer una inversión en una locación que potencialmente tenga escaso horizonte de duración, no tiene sentido; imagine usted levantar una hostería frente a un verde y frondoso valle que pronto podría convertirse en una urbanización densamente poblada; la infraestructura quedará, pero automáticamente el atractivo turístico desaparece y con ello la demanda.

15/42

Cárdenas (2006) es muy claro al expresar que, en materia de proyectos turísticos, el estudio de mercado y la localización son los dos aspectos que requieren mayor atención ya que de ellos principalmente provendrá la rentabilidad futura. El mismo autor manifiesta que la decisión de localización inicia con una revisión, si es que existe, del inventario de los atractivos turísticos del país o la región; apuntar sobre calidad y cantidad existentes.

Es evidente ya que un proyecto turístico no puede desarrollarse en cualquier lugar, únicamente serán de utilidad aquellas locaciones donde un atractivo turístico llame la atención de los visitantes; entonces a partir de encontrar el o los atractivos (obviamente los que se ajusten a su idea de negocio) usted está en capacidad de proceder a escoger la mejor ubicación. La decisión sobre la localización requiere de una exhaustiva revisión de condiciones, físicas, climáticas, regulatorias, de oferta y demanda, etc., (Sapag et al., 2014, p. 152-153) nos propone un listado de variables a tomar en consideración al momento de escoger la mejor ubicación: •

La demanda y sus áreas de influencia •

MATCHING BLOCK 32/42 [https://docplayer.es/75191887-Tabla-de-conteni ...](https://docplayer.es/75191887-Tabla-de-conteni...)

Medios y costos de transporte • Disponibilidad y costo de mano de obra • Cercanía de las fuentes de abastecimiento • Factores ambientales • Cercanía del mercado • Costo y disponibilidad de terrenos • Topografía de suelos • Estructura impositiva y legal • Disponibilidad de agua, energía y otros suministros • Comunicaciones • Posibilidad de desprenderse de desechos

Cada uno de estos aspectos podría tener relevancia o no en su proyecto, incluso usted puede admitir una o más variables para escoger su mejor ubicación. Ya que lo que se busca aquí no es determinar donde se ubicará una planta productiva (aquello responde más a un análisis cuantitativo de costos), sino una locación dentro o cerca de un atractivo turístico; sugiero emplee la siguiente tabla decisional, basada en la metodología cualitativa por puntos que propone Sapag et al., (2014) p. 156.

Tabla 5 Metodología cualitativa por puntos para escoger la ubicación de un proyecto Factor Peso ZONA/LOCALIZACIÓN A ZONA/LOCALIZACIÓN B ZONA/LOCALIZACIÓN C

Calif	Ponder	Calif	Ponder	Calif	Ponder	Cant de visitantes	día/mes	0,25	8,00	2,00	5,00	1,25	6,00	1,50	Clima	0,10	5,00	0,50
10,00	1,00	8,00	0,80	Calidad atractivo	turístico	0,45	6,00	2,70	8,00	3,60	4,00	1,80	Mano de obra	disponible	0,20	4,00	0,80	

3,00 0,60 5,00 1,00 TOTAL

1,00 6,00 6,45 5,10 Nota. Inicialmente se entiende que la lógica desarrollada en esta tabla busca que la suma de los pesos de las variables alcance el 100%, el proyectista debe decidir qué variable es la más y menos importante para su proyecto. Posterior a ello se le otorga un valor/calificación (en este caso fue entre 0 y 10) a cada una de las localizaciones posibles para el proyecto; posterior a ello se multiplica el peso de la variable por la calificación de cada ubicación. Para finalmente sumar las ponderaciones de cada ubicación, se entiende que la de mayor puntaje es la mejor opción.

Tome en consideración que usted puede, y debe, agregar cualquier otra variable que usted como proyectista considere relevante para la toma de decisión sobre la mejor ubicación. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Razone y completa la tabla 5 En esta actividad se busca que usted ponga en práctica los conocimientos recabados en sus años y asignaturas previas de estudio; así como su intuición del funcionamiento del mercado turístico. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Macro y micro localización del proyecto

Continuando con la temática de decisión de ubicación del proyecto, si la locación ya fue escogida, es importante levantar un mapeo 1 de la zona; esto con la finalidad de hacerse una idea de cómo la geografía, topografía, relieves, accidentes, vías de comunicación, etc., afectaran al ingreso de los visitantes. Hoy en día se cuenta con herramientas tecnológicas gratuitas que los proyectistas pueden usar para definir y mapear correctamente la macro y micro localización de un proyecto; se pueden emplear las herramientas de GOOGLE MAPS para hacer fotografías de tipo aéreo sobre la ubicación deseada, marcar puntos de referencia y geolocalizar proveedores, competidores o cualquier tema de referencia necesaria para el proyecto. Incluso la herramienta permite medir distancias de viaje y opciones de movilización que le servirán medir tiempos de llegada o traslado de los visitantes hasta la zona deseada, incluso programar rutas en caso de desear ofertar servicios como el senderismo y/o visitas guiadas. El objetivo de este punto es de que usted logre determinar específicamente el lugar exacto donde se ubicará su proyecto, levantar registros audiovisuales de la zona y definir

16/42

tiempos y rutas necesarias para optimizar el tiempo que los clientes emplearan en llegar y visitar la zona. Figura 8 Ejemplo de empleo de GOOGLE MAPS para referencias de distancias

Nota. Adaptado de Google Maps [Fotografía], por GOOGLE INC., 2021, <https://www.google.com.ec/maps>, CC BY 2.0 Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Desarrolle el mapeo de su proyecto En esta actividad se busca que usted desarrolle una capacidad práctica de análisis, conozca sobre actuales y gratuitas herramientas tecnológicas que se pueden emplear en el desarrollo de proyectos. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance. Semana 10: del 13 al 17 de diciembre del 2021

Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto.

Diseño de productos turísticos

Si ya se ha podido definir con claridad la macro y micro localización del proyecto, tomando en cuenta las bondades del destino turístico a emplear como gancho del negocio; es momento de aterrizar la idea de negocio mediante el diseño del o los productos turísticos a ofertar. Pudiera ser el caso que usted como proyectista tiene ya muy claros los productos que desea vender, o quizás aún deba desarrollar mejor sus ideas; en cualquiera de los dos casos este es el punto donde las ideas se convierten en números respondiendo a la pregunta: ¿Cuánto costará producir el producto turístico?

Es por ello que lo invito a revisar detenidamente los capítulos 6 y 7 del texto base; en ellos se explica con detalle en qué consisten los costos de producción y como se debe abordar un proceso de costeo; ya sea de un producto o servicio. La teoría allí expuesta es la base para cuando usted proceda a elaborar su sistema de costos. Ahora bien, para ejemplificar el

proceso de diseño de productos turísticos le ofrezco una interesante guía metodológica (REA 3) elabora por Gómez (2014), la autora explica paso a paso los aspectos que se deben tomar en cuenta para un desarrollo de producto eficaz:

Figura 9 Etapas en el diseño de un producto turístico.

Nota. Adaptado de Procedimiento Metodológico para el desarrollo de productos turísticos para facilitar emprendimientos, por G. Gómez, 2014, Retos, 8 (1)

La etapa I, se supone ha sido desarrollada ya, es decir el proyectista posee la ubicación donde se asentará su futuro

negocio. En este punto del estudio técnico nos centraremos en el paso 2 de la segunda etapa; es decir se deberá definir todas y cada una de las actividades que se deben realizar para ofertar un producto turístico.

Como ejemplo práctico retomemos la idea de saltos bungee que se habían planteado en apartados anteriores. A continuación, un listado sobre las actividades que deben desarrollarse para ofrecer este producto: a) Publicidad en redes sociales del producto b) Recepción de clientes (bienvenida, motivación, instrucciones iniciales, medidas de seguridad)

c) Preparación de clientes (puesta de arneses, cascos, líneas de seguridad)

d) Salto (impulso desde la plataforma de salto)

e) Retorno del cliente (ascensión a la plataforma)

f) Finalización (retirada de equipos de seguridad, atención médica/psicológica de ser necesario)

g) Cobro

Como se puede apreciar en el listado anterior, se ha descrito cuales son las actividades que se llevaran a cabo para ofrecer el producto, ahora usted detalle que insumos y personal de pago requiere para ello:

- Publicidad pagada en redes sociales (pago por día, semana, mes, año) • Personal (administrativo y operativo) • Mantenimiento de equipos de seguridad
- Seguros (de accidentes o de vida)

Con esta base usted ya está en capacidad de presentar una proforma de costos inicial, con la cual tener una base que se debe proyectar siempre a valores anuales. Para la estimación de costos, los puntos que debe revisar con el: 7.7, 7.8 y 7.9 del texto base; los cuales abordan el balance de personal, de materias primas y de insumos generales. Con dicha información tendrá finalmente la estimación del costo unitario que le representará ofrecer su producto.

17/42

Recuerde siempre tener una unidad de medida para cada insumo. En lo referente a talento humano la unidad suele ser el costo de la hora de trabajo, en los insumos pueden ser costos por Kg, g, m2, m3, yarda, m, Kw, gal, etc., si se determina el costo por unidad necesaria, luego es sencillo extrapolar a la cantidad de productos a vender. Ya que esta tarea, aunque únicamente se puede desarrollar con matemática básica, para algunas personas podría representar un trabajo complejo, es por ello que dejo este recurso audiovisual donde se explica detalladamente como estimar un costo unitario.

Tabla 6 Ejemplo de estimación de costo unitario Tipo de costo Asignación Actividad Unidad de medida Cantidad necesaria
Costo por unidad de medida Costo unitario FIJO ADMINISTRATIVO a) Publicidad en redes sociales del producto mes nn
\$1,33 \$1,33 VARIABLE OPERATIVO b) Recepción de clientes min 10min \$0,05 \$0,50

c) Preparación de clientes min 7min \$0,05 \$0,35

d) Salto min 8min \$0,05 \$0,40

e) Retorno del cliente min 8min \$0,05 \$0,40

f) Finalización min 3min \$0,05 \$0,15 FIJO ADMINISTRATIVO g) Cobro min 5min \$0,09 \$0,72

\$3,85 Nota. El resultado resaltado en color verde, es una sencilla estimación del costo unitario de un producto turístico, se entiende que cada vez que una persona hace uso del servicio de salto bungee, la empresa debe pagar \$3,85. Recuerde que al ser un ejemplo sencillo no necesariamente ha incluido todos los rubros que se deben costear, su trabajo es reflexionar e indagar cuales son todas y cada una de las actividades o rubros que conlleva el poder producir algo.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Desarrolle los costos unitarios de los productos turísticos de su proyecto En esta actividad se busca que usted desarrolle una capacidad práctica de análisis cuantitativo y financiero, usted empleará relaciones lógico-matemáticas sencillas aplicadas a los negocios. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Semana 11: del 20 al 24 de diciembre del 2021

Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto.

Tamaño del proyecto

Estimado alumno, habiendo llegado a este punto usted ha podido ubicar correctamente la locación idónea para su emprendimiento, ha diseñado el o los productos turísticos que ofertará, y finalmente ha determinado; lo más técnicamente posible, los costos que conllevará la oferta de dichos productos. En este apartado se ofrecerán luces sobre las decisiones del tamaño idóneo del proyecto y su ingeniería. En este punto Sapag et al., (2014) es muy claro al expresar que "

MATCHING BLOCK 23/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

la determinación del tamaño no siempre constituye un aspecto que deberá abordar el preparador y evaluador de proyectos, pues cuando existe un tamaño único en términos de capacidad productiva o cuando la demanda no es creciente en el tiempo, la decisión es bastante simple" (

p. 135), esto quiere decir que en varios tipos de proyectos no es necesario un estudio encaminado a determinar un tamaño óptimo de producción; ya que muchas de las veces la oferta de productos o servicios se verá limitada por variables como la capacidad productiva, una demanda aproximadamente estable o constante. Unos ejemplos sencillos de esto, asociados a la temática del turismo, podrían ser: • Un mirador ubicado en un exótico paraje al que solo se puede acceder por un estrecho corredor y cuya plataforma que permite la vista no puede albergar a más de 10 personas al mismo tiempo. En este caso la capacidad es un factor que automáticamente invalida la necesidad de determinar el tamaño óptimo del proyecto, ya que solo se podrán atender a 10 personas a la vez por un tiempo determinado; no se puede aumentar así la demanda lo exija. • Un museo que pretenda desarrollar como proyecto la adecuación de una nueva sala de exposiciones tampoco le sería necesario el estudio de determinación de un tamaño óptimo, dado que es muy posible que un negocio de esta índole posea una demanda constante que no fluctúa más que por temporadas en el mismo año.

Los negocios en el ámbito del turismo son propensos a esta particularidad, ya que lo ofrecen son experiencias por medio de servicios en lugares especiales; y aunque en muchos casos podría ser posible aumentar la oferta con el paso del

18/42

tiempo aumentando el tamaño del proyecto, es probable que dicho acrecentamiento desfavorezca las condiciones del destino turístico del que se valen. Quizás un aumento de las visitas desmejore la calidad del destino (pérdidas de flora o fauna), o probablemente existan regulaciones gubernamentales que restrinjan los accesos para salvaguardar las reliquias o bellezas que allí se guardan. Sea cual fuere el motivo, usted como proyectista debe razonar los más concienzudamente posible sobre este aspecto; si se prevé que la demanda se mantendrá constante o limitada en el tiempo, no se debe perder tiempo en este particular y hacer los cálculos con la capacidad ya establecida. Sin embargo, si la situación así lo requiere, ya es potencialmente posible que con el paso del tiempo la demanda sea creciente y también sea factible un incremento de la oferta (tamaño del proyecto), le invito a revisar el texto de Cárdenas (2006, p. 63-73), allí encontrará una sencilla pero eficaz metodología para estimar el dimensionamiento de un desarrollo turístico. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Analice si su proyecto deberá plantearse un estudio de tamaño o si las condiciones de oferta son limitadas En esta actividad se busca que usted ofrezca su visión sobre en qué tipo de proyectos turísticos se puede o se debe estimar su tamaño óptimo.

Ingeniería del proyecto

Estimado alumno, si la ubicación del proyecto ya fue escogida y se posee plena conciencia de como el destino turístico servirá para la implementación de la idea negocio, es momento de poner manos a la obra en diseñar como va a funcionar el emprendimiento. Recuerde que cuando se diseñó el modelo de negocio, en las primeras semanas del bimestre anterior, únicamente se detalló de forma general como iba a operar la empresa; es por ello que en este apartado deberán entrar en funcionamiento su creatividad empresarial y conocimientos de administración de empresas, para poder trazar la operación de su idea.

Para ello iniciaremos determinando el objetivo que se busca alcanzar con la ingeniería del proyecto, que según Baca (2010) "(...)

MATCHING BLOCK 29/42 <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream ...>

es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso,

adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y

organizativa" (p. 89); en resumen, la ingeniería del proyecto busca determinar, a detalle, como funcionará el negocio.

Pero antes de continuar, una aclaración. Es común que en la mayoría de los libros de diseño de proyectos se hagan ejemplos o se discuta acerca del diseño de "plantas productivas", y los conocimientos que se imparten sean de ese tipo. Esto se da debido a que se sobreentiende que diseñar una planta productiva requiere un vasto conocimiento técnico, lo cual efectivamente es así, y requiere de especialistas en varias áreas. La precisión que deseo aclarar se centra en que, el proyectista, administrador o líder de proyectos, no necesariamente debe ser un perito; pero de ser el caso, debe valerse de un equipo multidisciplinario que lo ayude especialmente en el desarrollo técnico del proyecto.

Los negocios turísticos son esencialmente servicios, que se apoyan de productos tangibles e intangibles, para satisfacer los deseos o gustos de los clientes en el ámbito del ocio y diversión. Es por ello que el estudio técnico de este tipo de proyectos se centra principalmente en el diseño del layout que el negocio debería tener para ofrecer confort, descanso, adrenalina, esparcimiento o cualquier otra experiencia que el cliente desee recibir.

Si habláramos, por ejemplo, del levantamiento de un hotel, hostería, hostel, hospicio, etc., y quisiéramos desarrollar la ingeniería de ese proyecto; se debería contratar a un arquitecto, ingeniero civil o a alguna empresa consultora especializada en el levantamiento de este tipo de infraestructuras para que ellos, según nuestras especificaciones, nos ofrezcan un estimado del presupuesto de inversión, apoyado en los planos, requerimientos de materiales y mano de obra. Por otra parte, en este ejemplo el proyectista debe ser el encargado de diseñar el funcionamiento del negocio; es decir, diagramar como se ofrecerá el servicio, dividiéndolo proceso por proceso; como en el siguiente listado: • Recepción • Alimentos y bebidas

- Limpieza de áreas comunes
- Departamento de ama de llaves
- Atención al cliente
- Talento humano

19/42

- Ventas
- Finanzas
- Áreas húmedas
- Cualquier otro proceso, área o departamento que pudiera poseer el negocio

Para este cometido le recomiendo revise el siguiente recurso audiovisual donde se detalla de una manera muy sencilla y lúdica como crear flujogramas para diseñar procesos en organizaciones pequeñas y medianas; éstos aunque pudieran parecer temas poco importantes, en realidad son de gran relevancia para que la futura organización se pueda dirigir y controlar con eficacia. Le deje además un enlace a la plataforma LUCIDCHART donde usted podrá crear los flujogramas on-line de una manera sencilla y con muchas funcionalidades gratuitas.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Desarrolle los flujogramas de su futura empresa En esta actividad se busca que usted aplique sus conocimientos en administración de empresas turísticas, así como su creatividad para los negocios; delimite su emprendimiento en departamentos o áreas y distribuya los procesos que se requieren realizar en cada una de ellas; posterior a esto, diágrámelos en la plataforma LUCIDCHART. Esta actividad se valorará como componente práctico. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Semana 12: del 03 al 07 de enero del 2022

Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto.

Estudio administrativo del proyecto

Continuando con el estudio técnico del proyecto, estimado alumno hemos llegado al

punto donde se desarrollan los contenidos dedicados a la administración del futuro negocio, si bien es cierto en las

semanas anteriores hemos venido estudiando cómo diseñar el proceso productivo que se empleará para que el proyecto se encamine; es también imprescindible que se delimite como se administrará el negocio. Aspectos como el organigrama que indique jerarquía y funciones, la estimación de los costos del talento humano y el diseño de los cargos que ocuparán cada uno de los integrantes de la plantilla, se abordarán en este acápite.

¿Cómo administrar un negocio si este no posee una estructura? Es una pregunta que debe tenerse en consideración, es por ello que lo invito a reflexionar sobre el diseño organizacional de su proyecto; básiense en la ubicación, los procesos, los productos, el tamaño de su potencial empresa; y determine que puestos serán los necesarios para operarla, que jerarquía y funciones tendrán cada uno.

Si el proyecto no tiene potencial crecimiento el organigrama no variará sustancialmente, pero si el tamaño puede variar en el tiempo, el organigrama debe adaptarse a esa situación. El desarrollo de la estructura organizacional, tal como lo hemos revisado continuamente en asignaturas de administración, siempre parte del horizonte hacia el cual deseamos ir; por ello primeramente usted deberá plantearse la misión y la visión de emprendimiento, así como los objetivos estratégicos que desee lograr (recuerde sus clases de administración estratégica). Una estructura básica de un estudio administrativo sería: • Misión • Visión

- Objetivos
- Organigrama
- Diseño de cargos

Por ello lo invito a que desarrolle cada uno de estos componentes, enfocándose siempre en la realidad de su proyecto. Para el diseño del organigrama le dejo este recurso audiovisual que le ofrece algunas ideas muy interesantes que se deben tomar en cuenta al momento de hacer este trabajo; así mismo le recomiendo emplear la plataforma LUCIDCHART para la diagramación. En cuanto al diseño de cargos, a continuación, le ofrezco una tabla con los requerimientos básicos que un administrador debe bosquejar cuando se decide a contratar a alguien: Tabla 6 Ejemplo de diseño de cargo

NOMBRE DEL CARGO Cocinero REFERENCIA CO1 JEFE INMEDIATO Chef ejecutivo SUBORDINADOS Ayudante de cocina Meseros Stewart FUNCIONES GENERALES A. Hace cumplir la organización del chef B. Supervisa la calidad de los platos FUNCIONES ESPECÍFICAS a) Preparar el menú del día b) Prepara las comandas c) Realizar la cocción de los alimentos d) Inventario de suministros REPORTES/TAREAS/ENTREGABLES POTENCIALMENTE VERIFICABLES • Reporte de

20/42

gasto de insumos • Reporte de talento humano • Informe de novedades • Periodicidad (semanal) • Periodicidad (mensual) • Periodicidad (diario) TAREAS A CUMPLIR (temas cuantificables) • Producción de 100 platillos al día • Producción por tiempo de cada tipo de alimento PERFIL REQUERIDO • Sexo: N/A • Edad: Adulto (edad) • Experiencia: min 2 años EDUCACIÓN NECESARIA • NO • Cursos: preparación de salsas madre COMPETENCIAS NECESARIAS (habilidades blandas) • Responsabilidad • Liderazgo • Bajo presión • Comunicación asertiva • Capacidad de solución • Trabajo en equipo Nota. Se debe elaborar una tabla por cada uno de los integrantes del organigrama que se ha desarrollado

Recuerden que en la semana previa ya se determinó, el balance de talento humano, en caso que con este diseño organizacional algún puesto se aumentó o disminuyó, aquello debe verse reflejado en dicho balance. Le recomiendo tomar en consideración todos los beneficios de ley que se exigen en la parte remunerativa, ya que si solamente se aporta el sueldo nominal se estaría subvalorando el proyecto; temas como aportes a la seguridad social, décimas remuneraciones, vacaciones, fondos de reserva, uniformes, viáticos y demás valores deben estar presentes. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Desarrolle la misión, visión, organigrama y el diseño de cargos de su proyecto En esta actividad se busca que usted aplique sus conocimientos en administración de empresas turísticas, así como su creatividad para dirigir negocios. Esta actividad se valorará como componente autónomo. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Estudio legal del proyecto

Este es quizás uno de los aspectos menos valorados en el desarrollo de proyectos, quizás por la poca costumbre de los latinos, de estudiar las normas y reglamentos. Aunque no representa un tema de gran extensión en la elaboración de proyectos, su importancia es relevante y de suma importancia para que los objetivos propuestos sean completados. Algunos autores incluso mencionan que la revisión legal debe ser el primer paso a estudiar; ya que de existir algún impedimento en la jurisprudencia para emprender no sería necesario continuar y desperdiciar tiempo y recursos analizando otros tipos de factibilidades.

En el caso específico de los proyectos turísticos, este estudio cobra vital importancia, debido a que como ya se ha mencionado anteriormente, un emprendimiento turístico generalmente se acoge de un destino turístico para funcionar; es probable que dicho destino tenga alguna o algunas restricciones legales para acceder a él. No solo eso, sino que estos proyectos, como los demás, deben cumplir con la normativa que rige el funcionamiento de los negocios; Sapag et al., (2014) menciona que “

MATCHING BLOCK 24/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia (...)” (

p. 189). Por lo tanto, estimado alumno recuerde que su proyecto debe cumplir con todas las normas que ampara la legislación nacional o del lugar en el que se encuentre; a continuación, un bosquejo de las normativas que debe tener en consideración para plantear correctamente su trabajo: Figura 10 Normativa legal que rige el funcionamiento de un proyecto turístico.

Es probable que para cumplir con algunas o quizás todas las normas antes previstas, se requiera de algún tipo de inversión (pago de tasas, peajes, impuestos, etc.) por lo tanto el cumplimiento de las leyes tiene influencia en la parte económica. En los proyectos turísticos, quizás los estudios ambientales sean los que mayormente impliquen trámites engorrosos, tiempos perdidos, diseños de políticas y costos legales. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Verifique si su proyecto debe o no cumplir con alguna normativa especial En esta actividad se enfoca en que usted pueda revisar la normativa legal vigente y empaparse de ella, además de consultar con profesionales del ramo y hasta de ser posible consultar con el propio ente regulatorio sobre alguna exigencia en específico que su proyecto deba cumplir. Esta actividad no será valorada.

Inversiones del proyecto

Habiendo arribado a este punto, el estudio técnico está por finalizar, resta únicamente detallar la cantidad de capital que requerirá el proyecto para su puesta en marcha. Si quizás se está preguntando por ésta específicamente es la parte final del estudio técnico, a continuación, se lo explico: • Usted ya ha determinado si su proyecto será posiblemente aceptado en el mercado • Usted ya conoce la ubicación y el tamaño del proyecto

21/42

• Usted ya ha diseñado los procesos de producción y ha estimado los costos de cada uno

• Usted ya ha podido diseñar administrativamente su emprendimiento y conoce si legalmente no tendrá impedimento para trabajar

Haber llegado hasta este punto le ofrece la confianza de que su proyecto tiene asidero en su funcionamiento y posee pleno conocimiento del costo de su operación. Pero aún no se ha respondido la siguiente pregunta: ¿Cuánto capital requiere el proyecto para funcionar? Si ya se tiene todo claro sobre la producción a realizar, entonces es momento de estimar cuánto costará adquirir todo lo necesario para poder producir. Según Sapag (2014) las inversiones en proyectos se abordan desde dos aristas, las cuales se explican en el siguiente organizador gráfico: Figura 11 Inversiones del proyecto

La cuantificación de las inversiones, cuando de proyectos productivos se trata, es una tarea obligatoriamente desarrollada por especialistas en diferentes ramos; por ejemplo, en un proyecto de una fábrica de zapatos, de forma general, intervendrían: • Ingenieros civiles y arquitectos para el desarrollo de la infraestructura física (ellos aportarían la cuantificación inversiones en activos fijos) • Ingenieros industriales para el diseño de layout de la planta y las necesidades de inversión en maquinarias y equipos para la producción del calzado

• Diseñadores de moda que costearían las necesidades de materia prima inicial

• Ingenieros en finanzas que modelarían las necesidades de capital de trabajo para un periodo

• Abogados que coticen el valor de los procesos legales a seguirse

Para el caso de un proyecto en el ámbito turístico la cantidad de especialistas puede variar dependiendo de la complejidad del mismo; con dos ejemplos espero poder hacer comprender el tema:

a) Puesta en marcha de un hotel • Necesidad de infraestructura: si, ingenieros civiles y arquitectos requeridos

• Necesidad de diseño: si, diseñadores de interiores y gráficos, arquitectos requeridos

• Necesidad de especialistas en temas hoteleros: si, chefs, licenciados en turismo, gerentes de A&B

• Necesidad de planeación financiera: si, ingenieros en finanzas, administradores de empresas b)

Puesta en marcha de una locación para salto bungee

• Necesidad de infraestructura: no

• Necesidad de diseño: posiblemente, diseñador gráfico

• Necesidad de especialistas en temas hoteleros: no

• Necesidad de planeación financiera: no necesariamente

• Necesidad de consultoría en seguridad: no necesariamente

Cada proyecto tiene sus propias particularidades, mientras más pequeña la operación menos cantidad de especialista requeridos. Para el proyectista, el proceso de generación del cuadro de inversiones, en muchos de los casos consiste únicamente en reunir los presupuestos presentados por los especialistas; y en otros, es él mismo quien debe solicitar proformas, contratar consultorías, y hacer las estimaciones de las necesidades de fondos. No existe una metodología estandarizada para presentar para presentar un cuadro de inversiones, pero no es un desarrollo especialmente complejo, lo básico a presentar sería:

Tabla 7 Ejemplo de cuadro de inversiones Tipo de activo Rubro Cantidad Precio unitario Precio total Fijo Terreno 1 \$80.000,00 \$80.000,00 Fijo Horno de pan HCE 80-E 2 \$3560,50 \$7.121,00 nn nn nn nn nn TOTAL ACTIVO FIJO \$\$ TOTAL ACTIVO INTANGIBLE \$\$ TOTAL CAPITAL DE TRABAJO \$\$ TOTAL DE INVERSIÓN \$\$ Nota. Mientras más detalladas sean las proformas, más técnica será la labor. En el punto siguiente se mostrará como determinar el capital de trabajo requerido.

Inversión en capital de trabajo

Para Sapag et al., (2014) "

22/42

MATCHING BLOCK 25/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinados" (

p. 205), aquello implica que el capital de trabajo son fondos que el proyecto requerirá para mantenerse a flote. Aquí una precisión, aunque el capital de trabajo son fondos líquidos que la empresa empleará en su día a día, y rotarán continuamente; esta inversión se la considera como permanente y solo se recupera cuando el proyecto concluye su vida útil. Además de ello, no todos los proyectos requieren la estimación de un capital de trabajo, en realidad esto depende del tipo de empresa.

Para poder estimar correctamente el capital de trabajo requerido en proyecto lo invito a leer detenidamente el punto 12.3.1 del texto guía, donde se reseña la forma más sencilla de estimar dicho capital; que únicamente consiste en la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Para una mejor comprensión el siguiente recurso audiovisual le servirá como apoyo en este tema.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Determine las necesidades de inversión de su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted pueda determinar contablemente la cantidad de recursos financieros que demanda su proyecto. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 3 PREGUNTA V F 1) El estudio de la localización es una evaluación de factores

tecnológicos. 2) En un proyecto turístico la cercanía con los proveedores es uno de los factores más importantes de la decisión de localización 3)

MATCHING BLOCK 26/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

El método cualitativo por puntos consiste en definir los principales factores determinantes de una localización para asignarles valores ponderados 4)

El estudio organizacional no tiene gran repercusión en la rentabilidad del

MATCHING BLOCK 27/42 <https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...>

proyecto 5) La localización geográfica del proyecto influye directamente sobre el costo de las remuneraciones, cualquiera

que sea el nivel que ocupen en la organización. 6) Los gastos de capacitación al personal se clasifican como una inversión intangible 7)

MATCHING BLOCK 28/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

El costo del estudio del proyecto no debe considerarse dentro de las inversiones porque es un costo inevitable que debe pagarse independientemente del resultado de la evaluación, 8)

MATCHING BLOCK 30/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo

Semana 13: del 10 al 14 de enero del 2022

Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos Presupuestación

23/42

Estimado alumno, hemos arribado a la parte final del desarrollo del proyecto, la cual para muchos es la más importante de todas; debido a que en este apartado se establece si el proyecto rendirá frutos o no. Si bien es cierto, una idea de negocio puede ser brillante, ingeniosa, disruptiva o novedosa, pero si el retorno que podría ofrecer no es el adecuado; es muy complejo que alguien decida colocar su capital en esa empresa.

En las semanas anteriores se pudo lograr esbozar el componente técnico del proyecto, se definió su ubicación, tamaño, los productos turísticos y procesos productivos a desarrollar, se determinaron los costos unitarios de cada producto, la organización fue diseñada y también se estableció las necesidades de fondos para que el emprendimiento funcione. En resumidas cuentas, se posee la base de cuanta inversión se requiere y cuánto costará inicialmente la operación del negocio. Dado que un proyecto no es algo estático en el tiempo, se espera pueda perdurar en el tiempo, es necesario presupuestar lo que podría ocurrir en el futuro; tanto para poder prevenir cualquier tipo de situación, como estar en la capacidad de valorar el proyecto.

La creación de presupuestos, al igual que casi todos los desarrollos en el ámbito de proyectos, no posee una metodología estandarizada ni única, será el proyectista quien decida cuál será la mejor forma de establecer sus costos e ingresos para luego proyectarlos. Un proyecto productivo puede basar sus presupuestos (ingresos y egresos) en la cantidad de bienes producidos, mientras una empresa de servicios puede elaborar sus presupuestos basándose en sus departamentos o área de trabajo. Todo recae nuevamente en lo que el proyectista estime más adecuado. Ya que el desarrollo de presupuestos podría resultar un trabajo un tanto confuso en el principio, aunque realmente es un trabajo muy intuitivo, dejo a su disposición un recuso audiovisual para se apoye y posea un marco de referencia en el cual basarse. Además de ello pongo a su disposición el siguiente ejemplo de un presupuesto de talento humano proyectado al primer año de labores. La tabla 7 contiene la proyección de los gastos en los que se incurre al contratar, bajo relación de dependencia, a dos personas; un

chef y un recepcionista. Note usted que el detalle está mensualizado, lo cual es siempre lo más adecuado, ya que por lo general los pagos en este rubro tienen esta periodicidad. Independientemente del cargo, en la legislación ecuatoriana todos los trabajadores bajo relación de dependencia, poseen los mismos beneficios. Es por ello que a los colaboradores se las ha calculado: • Salario nominal (valor con el que se contrata a la persona, pero que no representa el total de los pagos que se le deban realizar) • Aporte patronal a la seguridad social, en el sector privado; la ley exige que el empleador mensualmente pague al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS el 11,15% del total de ingresos grabables (en este caso únicamente se toma en cuenta el salario nominal)

• Décimo tercer sueldo, conocido también como aguinaldo navideño, es un beneficio que se le paga a los trabajadores en el mes de diciembre de cada año, para su cálculo se toma como base el tiempo laborado por el trabajador entre el primero de diciembre del año anterior al pago, hasta el 30 de noviembre del año del pago. Si el trabajador laboró completamente en ese periodo de tiempo, se le cancela su salario nominal en su totalidad, caso contrario se le cancela la fracción correspondiente.

• Décimo cuarto sueldo, consiste en una remuneración básica extra pagada en los meses de marzo o agosto de cada año; dependiendo de la región donde labore el trabajador. Para su cálculo, en la sierra ecuatoriana, se toma como base el tiempo laborado por el trabajador entre el primero de agosto del año anterior al pago, hasta el 31 de julio del año del pago; si el trabajador laboró completamente en ese periodo de tiempo, se le cancela el salario básico establecido en la ley en su totalidad, caso contrario se le cancela la fracción correspondiente.

• Fondos de reserva, es un beneficio social extra que reciben los trabajadores que han laborado más de un año continuamente con el mismo empleador, corresponde a la doceava parte de lo percibido por el trabajador en un año de labores, se deben pagar de forma mensual; directamente al trabajador o al IESS para una acumulación.

• Vacaciones, beneficio de descanso por un mínimo 15 días, que gozan los trabajadores que han cumplido un año de labores ininterrumpidas con el mismo empleador. En algunos casos, empleador y empleado pueden llegar a acuerdos para pagar el valor de vacaciones (con un recargo) para que el trabajador no tome sus vacaciones.

Tabla 8

Ejemplo de un presupuesto de talento humano

ENE FEB ... AGO ... DIC ANUAL	CHEF	Salario nominal	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00	Aporte patronal SS	\$171,75	\$171,75	\$171,75	\$171,75	\$2.061,00	Décimo tercer sueldo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.375,00	\$1.375,00	Décimo cuarto sueldo	\$0,00	\$0,00	\$233,33	\$0,00	\$233,33	Fondos de reserva	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	Vacaciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	Otros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	TOTAL	\$1.671,75	\$1.671,75	\$1.905,08	\$3.046,75	\$21.669,33
-------------------------------	------	-----------------	------------	------------	------------	------------	-------------	--------------------	----------	----------	----------	----------	------------	----------------------	--------	--------	--------	------------	------------	----------------------	--------	--------	----------	--------	----------	-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	------------	------------	------------	------------	-------------

24/42

RECEPCIONISTA Salario nominal \$750,00 \$750,00 \$750,00 \$750,00 \$9.000,00 Décimo tercer sueldo \$85,88 \$85,88 \$85,88 \$85,88 \$1.030,50 Décimo cuarto sueldo \$0,00 \$0,00 \$0,00 \$687,50 \$687,50 Fondos de reserva \$0,00 \$0,00 \$233,33 \$0,00 \$233,33 Vacaciones \$0,00 \$0,00 \$0,00 \$0,00 \$0,00 Otros \$0,00 \$0,00 \$0,00 \$0,00 \$0,00 TOTAL \$835,88 \$835,88 \$1.069,21 \$1.523,38 \$10.951,33 Nota. Al final de la tabla se expresan los valores totales que percibirían los trabajadores, dicho valor se puede emplear para dividir contra el número de productos o unidades producidas por el trabajador, y de allí obtener el costo unitario. Revise completamente el recurso audiovisual y guíese con el ejemplo propuesto para desarrollar los presupuestos de su proyecto. No olvide tomar en consideración los presupuestos de financiamiento y de depredaciones; el primero de ellos lo proveerá la entidad financiera que ofrezca el apalancamiento (tabla de amortización de la deuda) el segundo se centra en la pérdida de valor contable de los activos. Estos dos rubros son sumamente importantes a la hora de valorar la rentabilidad del proyecto. Inicialmente todos los presupuestos deben completarse al primer periodo económico (primer año de operaciones), pero posterior a ello se deben poder proyectar al futuro, al llamado horizonte de planeación del proyecto. Que podrían ser 3, 5, 7 10, 20 años; todo depende del horizonte de vida que usted decida darle a su proyecto, al igual que en apartados anteriores, no existe una fórmula predefinida o un horizonte específico de planeación. Todo depende de las características del proyecto, de las decisiones del proyectista, de las potencialidades del mercado, de contratos de uso o de las reglamentaciones del gobierno.

Si el proyecto se centra, por ejemplo, en el alquiler de unas villas cercanas al mar; el horizonte de planeación del proyecto será la vigencia del contrato y no habrá nada más que decidir. Pero, por otra parte, si el proyecto es el desarrollo de un centro turístico a las afueras de una ciudad, el horizonte se vuelve difícil de medir y su análisis será un tanto indefinido ya que no hay miras de que en algún momento termine. En esos casos el buen juicio del proyectista, así como un análisis documental servirán de referencia para tomar la decisión.

Según Baca (2010) antiguamente, décadas de los 70s, 80s, 90s, los proyectos bien podían proyectarse a 10 o 15 años plazo; pero un nuevo enfoque de análisis ha hecho notar que “(...) en la actualidad, es inútil hacer planeación o pronósticos a plazos mayores de un año, si al cabo de un tiempo incluso menor, las condiciones han cambiado de tal manera que invalidan las decisiones tomadas” Baca (2010, p. 209), esta aseveración habla de que hacer proyecciones simplemente por hacerlas no tiene sentido. Efectivamente nadie puede pronosticar lo que sucederá a ciencia cierta en el futuro y la incertidumbre siempre rondará a cualquier proyecto o emprendimiento. La práctica contemporánea común es no proyectar a un horizonte mayor a cinco años, entre tres y cinco años parecieran ser los horizontes de planeación más comunes. Esto queda a decisión del proyectista que debe basar su decisión en su experiencias y análisis del mercado, además recomendando la lectura del punto 14.2 del texto guía. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Determine los presupuestos de su proyecto para el primer año de operaciones En esta actividad se enfoca en que usted pueda determinar contablemente la cantidad de recursos financieros que demanda su proyecto durante el primer periodo de trabajo. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance.

Estructura de los flujos de caja El término “flujo de caja” es quizás uno de los más nombrados en las finanzas corporativas, esto debido a la importancia que posee en la administración de un negocio. Dicho término hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado; es decir al final del periodo cuánto dinero en efectivo le queda a la organización, después de haber pagado todas sus cuentas.

En la evaluación de proyectos, la determinación de los flujos de caja será fundamental, ya que ellos serán los encargados de indicar si el negocio es sostenible en el tiempo. La estructura base de un flujo de caja es sumamente sencilla y lógica, se trata de la diferencia entre ingresos y egresos en un periodo: (+) INGRESOS (-) EGRESOS (=) FLUJO NETO DE CAJA FNC, FN, FCF En la evaluación de proyectos, la metodología más empleada para la construcción de los flujos de caja, es partir del estado de resultados; llegando a la utilidad neta y posterior realizar cualquier ajuste necesario para agregar o suprimir cualquier entrada o salida que no haya representado efectivo realmente. La estructura base de un estado de pérdidas y ganancias se detalla a continuación: Tabla 9 Modelo de estado de resultados para generar flujos de caja A INGRESOS (+) Ventas al contado (+) Ventas a crédito (=) TOTAL INGRESOS B COSTOS (-) Costos Fijos (-) Costos Variables TOTAL DE COSTOS (A-B=C) UTILIDAD BRUTA/UAI/EBITDA D GASTOS (-) Sueldos y salarios administrativos (-) Gastos Administrativos (-) Gastos de ventas (-) Depreciación (=) TOTAL GASTOS (C-D=E) UTILIDAD OPERATIVA/UAI/EBIT (-) Intereses (-) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS/UAI/EBT (-) Impuestos (=) UTILIDAD NETA

(+) Ingresos que no pagan impuestos (-) Egresos que no pagan impuestos

(=) FLUJO CAJA LIBRE, FCF Nota. UAI utilidad antes de intereses e impuestos, EBITDA ganancias antes intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, UAI utilidad antes de impuestos, EBT ganancias antes de impuestos Nótese que todo parte de los ingresos del periodo, a partir de allí se van descontados costos, gastos, intereses, impuestos y se

25/42

obtiene la utilidad neta; para finalmente hacer los ajustes contables pertinentes para dejar en evidencia únicamente lo que represente entradas y salidas reales de efectivo. Para comprender este apartado se requiere que usted recuerde sus clases de finanzas y contabilidad, además los invito a que revise concienzudamente el capítulo 14 del texto base y para indagar un poco más puede valerle del siguiente recurso audiovisual que lo guiará en la construcción de los flujos de caja de su proyecto. De igual forma, a continuación, le presento un ejemplo de la construcción de flujos de caja: Tabla 10 Ejemplo de construcción de flujos de caja

	0	1	2	3	4	5	6	Ventas	\$58.300	\$63.700	\$68.200	\$55.600	\$0	\$0	(-) Costo de ventas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(-) CF	\$4.300	\$4.300
	\$4.300	\$4.300	\$0	\$0	(-) CV	\$19.220	\$21.080	\$22.630	\$18.290	\$0	\$0	(=) UTILIDAD BRUTA	\$34.780	\$38.320	\$41.270	\$33.010	\$0	\$0					

	\$0	\$0	\$0	\$0	(-) Depreciación	\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$0	\$0	(-) Costo de restauración	\$0	\$0	\$0	\$2.800
	\$0	(+/-) gan/perd en venta del Activo Fijo	\$0	\$0	\$0	\$14.571	\$0	\$0	(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$22.637	\$26.177	\$29.127	\$35.439	-\$2.800	\$0	

	\$0	\$0	\$0	\$0	(-) Imp a la renta 38%	\$8.602	\$9.947	\$11.068	\$13.467	-\$1.064	\$0	(=) UTILIDAD NETA	\$14.035
	\$16.230	\$18.059	\$21.972	-\$1.736	\$0								

	\$0	\$0	\$0	\$0	(+) Depreciación	\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$12.143	\$0	\$0	(-) Valor de salvamento de act fijo	\$0	\$0	\$0
	-\$14.571	\$0 <td>(-) Inversión</td> <td>-\$92.000</td> <td>\$0</td> <td>\$0</td> <td>\$0</td> <td>\$0</td> <td>(-) Capital de trabajo</td> <td>-\$2.915</td> <td>-\$270</td> <td>-\$225</td> <td>\$630</td> <td>\$0</td> <td>\$0</td>	(-) Inversión	-\$92.000	\$0	\$0	\$0	\$0	(-) Capital de trabajo	-\$2.915	-\$270	-\$225	\$630	\$0	\$0
	Ganancia neta en venta de act fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(+) Recuperación del cap de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$2.780	\$0	\$0	(+)	

Ahorro por donación \$0 \$0 \$0 \$0 \$7.500 (+) venta de Act Fijo \$0 \$0 \$0 \$51.000 \$0 \$0 (=) FLUJO DE CAJA NETO -\$94.915 \$25.908 \$28.148 \$30.832 \$73.323 -\$1.736 \$7.500 Nota. Este ejemplo corresponde al desarrollo de los flujos de caja de un proyecto de inversión turístico, donde se pretende implementar una hostería en un parque protegido, es por ello que se plantea un gasto por restauración del terreno en el quinto año, que será cuando finalice el permiso otorgado por el estado para este emprendimiento.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Construya los flujos de caja de su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted pueda determinar contablemente la cantidad de recursos financieros que arrojará su proyecto durante el horizonte de valoración escogido. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance

Semana 14: del 17 al 21 de enero del 2022

Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos Determinación de la tasa de descuento

La construcción de los flujos de caja debió haber sido posiblemente una compleja y amplia tarea para usted, si no está muy familiarizado con el manejo de finanzas corporativas y herramientas de valoración de negocios. No se preocupe ni se desanime, la práctica y la experiencia que está consiguiendo serán de mucha ayuda en su vida profesional.

Estamos a pocos pasos de finalmente determinar si el proyecto será o no rentable. Los flujos de caja lo que hacen es indicar el resultado financiero de cada uno de los periodos económicos del proyecto, si el flujo es positivo esto indica que los ingresos superan a los egresos y si el flujo es negativo la razón es lo contrario al caso anterior. Pero el hecho de que un proyecto ofrezca flujos de caja positivos, no necesariamente implica que las ganancias serán las deseadas por los inversores. Esta última afirmación es de suma importancia en la valoración de cualquier negocio, tenga presente que lo que se ha logrado hasta el momento es determinar qué clase de flujos de caja ofrecerá el proyecto en el futuro; recalco en el futuro, es dinero que se demorará tiempo en llegar a las manos de los inversores del proyecto, en este apartado se buscará comprender que el dinero no vale lo mismo hoy que en el futuro. La forma en la que los analistas financieros o inversores determinan si una inversión será rentable para ellos, es por medio de una metodología llamada descuento de flujos de caja, que no es otra cosa más que restarle valor a los flujos de caja que se obtendrán en el futuro; porque el dinero de hoy vale menos que el dinero del futuro; esto es una de las bases de la matemática financiera. Esta afirmación se sostiene básicamente por la inflación, que es el proceso por el cual el dinero va perdiendo su poder adquisitivo conforme pasa el tiempo; además de la obvia razón de que para ganar dinero en el futuro debe pasar tiempo y existir un esfuerzo de trabajo hasta que ese futuro llegue.

La forma en la que los inversores sopesan las pérdidas por inflación, la espera por el paso del tiempo y esfuerzo requerido para ganar dinero en el futuro se llama tasa de descuento, que no es otra cosa que una tasa/porcentaje con la cual se

26/42

"castigará 2 " los flujos de caja; con ello se los traerá al tiempo actual y se podrá decidir si la espera valdrá la pena. La tasa de descuento puede tomar tres nombres principalmente: Figura 12 Formas en las que se puede presentar la tasa de descuento

Cada uno de esos términos implica una metodología de cálculo diferente y se pueden emplear en contextos diferentes, según el tipo de proyecto, su envergadura, las necesidades de financiamiento, decisiones de valoración de los inversores, a continuación, se presenta un detalle de cada uno de ellos:

Tabla 11 Métodos de estimación de la tasa de descuento para los flujos futuros de un proyecto

TMAR WACC CAPM Cálculo $Tmar = \text{inflación} + \text{premio al riesgo}$ $Wacc = K_e * W_e + K_d * (1 - t) * W_d$ CAPM $= R_f + \beta * R_m - R_f$ Riesgo país Variables Inflación: inflación esperada en el país/región donde se dará el proyecto Premio al riesgo: rentabilidad exigida por el inversor K_e : costo de capital propio W_e : peso de la inversión propia K_d : costo de la deuda W_d : peso de la deuda t : tasa impositiva de la inversión R_f : tasa libre de riesgo β : beta del negocio R_m : rendimiento de mercado Riesgo país: tasa esperada del riesgo país donde se desarrollará el proyecto Características Requiere de muy poco análisis financiero, generalmente se basa en la decisión/exigencia del inversor, o también de comparar las rentabilidades de otras empresas similares. Se la emplea cuando la empresa poseerá dos fuentes de financiamiento, propia y deuda, lo que se hace es sopesar/ponderar los rendimientos exigidos por los inversores y acreedores. Se la emplea cuando la empresa únicamente se financiará con capital propio. Lo que se busca es conocer técnicamente cuando se debe cobrar por una inversión en un

sector o mercado específico. El empleo del riesgo país es optativo, el proyectista decidirá si lo incluye o no en la valoración. Empleo Proyectos de relativa baja inversión y de impacto discreto. Cuando el proyecto es de alto impacto, es decir, la inversión es fuerte. Cuando el proyecto es de alto impacto, es decir, la inversión es fuerte y se desea una estimación técnica del costo de capital propio. Nota. Será el proyectista quien decida que método emplear, el acierto en este cometido es conocer lo más a profundidad posible el funcionamiento de las finanzas corporativas.

Con el afán de comprender de una mejor manera los conceptos y procedimientos de la estimación de la tasa de descuento; le invito a revisar detenidamente el capítulo 16 del texto guía; allí se detalla minuciosamente la teoría de la estimación de la tasa de descuento. De igual forma, a continuación, me permito presentar un caso práctico de cómo se calcularía una la tasa de descuento de un proyecto turístico en el Ecuador: Una operadora de hoteles de cinco estrellas ha decidido invertir en un nuevo proyecto de una cadena afamada a nivel mundial, la locación escogida es la ciudad de Guayaquil. Ya que la inversión será significativamente representativa, la valoración del proyecto debe ser lo más exacta posible; por ello, la estimación de la tasa de descuento de los flujos futuros es preponderante. Se conoce que los inversores (nacionales) aportarán con el 42% del total de los fondos requeridos y el restante 58% provendrá de un crédito con una financiera local; dicho acreedor cobrará una tasa corporativa del 9,50%. Con estos detalles se espera estimar la tasa de descuento de los flujos futuros. La metodología a emplear será el WACC, ya que se busca la maximización de utilidades al emplear deuda para costear la inversión: Tabla 12 Ejemplo de estimación de tasa de descuento para un proyecto de inversión en hotelería

Valor Fuente Rf 4,5% Promedio de las tasas de rentabilidad en activos de renta fija en Ecuador, pólizas de acumulación o depósitos a plazo fijo en las principales entidades financieras del país, se entiende que la tasa libre riesgo es la inversión más segura que se puede hacer en un país o región. No se ha tomado en cuenta la tasa de rentabilidad de los bonos a 10 años de Ecuador, ya que dicha renta es muy variable. β 0,99 <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> Valor de beta apalancada en el sector de la hotelería en mercados emergentes (países en vías de desarrollo) (Rm-Rf) 8,39% <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> Valor de la prima de premio al riesgo del mercado ecuatoriano, diferencia entre el promedio de rendimiento del mercado nacional y la tasa libre de riesgo. CAPM 12,81% Costo del capital propio al invertir en sector hotelero del Ecuador

Ke 12,81% CAPM We 42,00% Datos del caso Kd 9,50% Datos del caso Wd 58,00% Datos del caso t 36,00% Tasa promedio de impuestos corporativos en Ecuador, impuesto a la renta + participación a trabajadores WACC 8,91% Tasa de descuento para un proyecto de inversión hotelero en Ecuador, con una estructura de capital de 42% de inversión propia y 58% proveniente de apalancamiento. Nota. Los datos de beta y premio al riesgo de mercado fueron obtenidos de la página web del profesor Aswath Damodaran, catedrático de la universidad de New York, que calcula dichos ratios para casi todos los países del mundo. Como asistencia para que usted pueda ubicar dicha información puede usar el siguiente recurso audiovisual y guiarse.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Estime la tasa de descuento para su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto, busque/determine los datos pertinentes y calcule la debida tasa de descuento para su proyecto. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad.

27/42

Revisión del REA 4 Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda revisar detenidamente este documento que le ayudará a comprender de mejor forma la lógica de las tasas de descuento.

Semana 15: del 24 al 28 de enero del 2022

Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos Criterios de evaluación de proyectos

Estimado alumno usted, a partir de este punto, estará en capacidad de poder determinar si su proyecto tendrá o no miras de rentabilidad. Los llamados criterios de evaluación de proyectos son herramientas de medición que indicarán cual es la rentabilidad de una inversión; pero tenga presente, en muchos casos la rentabilidad podría no ser la deseada, en otros, la ganancia se asemejaría o quizás superaría con creces el deseo de los inversores. En ninguno de los casos el proyectista debería manipular los datos para que la valoración resulte a su gusto; un proyecto ofrecerá lo que las condiciones de sí mismo ofrezcan. Para el desarrollo de este trascendental trabajo le invito a leer detenidamente el capítulo 15 del texto guía, allí se encuentran los criterios del VAN, TIR, Periodo de Recuperación del Capital y Razón Beneficio-Costo. Sapag et al. (2014) hace bien en mencionar que: En

MATCHING BLOCK 31/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

el estudio de las inversiones, las matemáticas financieras son útiles, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, solo por transcurrir el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista exigirá por no usarlo hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido, lo cual se conoce como valor tiempo del dinero

en moneda actual. (p. 248).

Esta afirmación ya la trabajamos la semana anterior, y será necesaria para poder entender cómo se valorarán los proyectos. Ya que el método de valoración más empleado en este cometido, es el descuento de flujos de caja, usted debe comprender ya la importancia que tiene el haber desarrollado correctamente la proyección de dichos flujos y también la estimación de la tasa de descuento. En todo caso, me permito hacer una precisión, en ninguno de esos dos trabajos existe algo así como una respuesta correcta; cada proyecto es un mundo diferente y cada proyectista decide sobre la marcha de su elaboración que es mejor y que no lo es. Por ello, para conocer si su trabajo fue correctamente realizado, únicamente debe basar su revisión en la aplicación de la teoría y ejercicios que se le han propuesto; tanto en el texto base como en esta guía.

Valor Actual Neto VAN Es probablemente el indicador mayormente extendido y conocido para valorar una inversión, "el

MATCHING BLOCK 33/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados" (

Sapag et al., 2014, p. 252), en otras palabras; el VAN

se vale de la matemática financiera y castiga, actualiza o trae a valor presente los flujos de caja futuros; recuerde el concepto del valor del dinero en el tiempo. Una vez actualizados cada uno de los flujos, se resta la inversión realizada y si el resultado es:

- Cero, implica que los flujos futuros alcanzaran para cubrir la inversión realizada y posiblemente no quedará ganancia para el o los inversores; se entiende que con las ganancias únicamente se recuperará lo invertido. Este es un criterio válido para aceptar un proyecto cuando no se busca lucrar, podría ser el caso de una inversión de una ONG o quizás del estado.
- Menor que cero, implica que los flujos actualizados no alcanzaron a cubrir ni siquiera la inversión, esto implica obviamente que no se debe invertir en un proyecto así.
- Mayor que cero, implica que los flujos de caja al ser actualizados superan el valor de la inversión, es decir, con las ganancias se ha pagado la inversión y queda un remanente que será el beneficio de los inversores. Se entiende que mientras más grande el VAN mayor será el beneficio para los inversores.

28/42

Hoy en día el cálculo del VAN y los demás criterios de valoración se pueden realizar mediante medios informáticos, como con EXCEL por ejemplo, que es la herramienta más usada para estos cometidos. Me permitiré dejar un recurso audiovisual donde se explica con detalle la lógica del VAN y otro donde se indica como emplear EXCEL para obtener el mismo resultado. Tabla 13 Ejemplo de valoración de proyectos empleado en VAN Tasa de descuento 15%

0 1 2 3 4 5 Inversión \$85.000 Flujos de caja \$5.000 \$10.000 \$35.000 \$38.000 \$45.000 VAN -\$5.978 No se acepta el proyecto

Inversión \$85.000 Flujos de caja \$5.000 \$18.000 \$35.000 \$38.000 \$45.000 VAN \$71 Valor cercano a cero, la decisión de inversión depende de si el lucro es necesario

Inversión \$85.000 Flujos de caja \$10.000 \$25.000 \$35.000 \$38.000 \$55.000 VAN \$14.684 Se acepta la inversión Nota. En todos los proyectos se empleó la misma tasa de descuento

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Calcule el VAN de su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y determine si dicho ratio indica o no que existirá beneficios. Esta actividad

será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance

Tasa Interna de Retorno TIR Un ratio que siempre acompaña al VAN, “

MATCHING BLOCK 34/42 [https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...](https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev...)

el criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual” (

Sapag

et al. 2014, pág. 253), Comment67 esto quiere decir que la TIR es una tasa de descuento con la cual la sumatoria de los valores actuales de los flujos futuros son iguales que la inversión; cuando esto se da en consecuencia el VAN termina siendo cero.

De una forma sencilla, la TIR es la tasa de descuento con la que el VAN se vuelve cero, es decir, la TIR ofrece la rentabilidad pura del proyecto. Si la TIR supera la tasa de descuento del proyecto, entonces la inversión resultará atractiva, pero si la TIR no supera a la tasa de descuento se entiende que la rentabilidad del proyecto no alcanzará a cubrir la renta exigida por los inversores. El cálculo manual de la Tasa Interna de Retorno TIR es un tanto engorroso, es por ello que al igual que con el VAN, hoy en día se EXCEL para los cálculos; en el siguiente recurso audiovisual usted podrá comprender mejor la lógica de su cálculo y en este otro se encuentra su cálculo con EXCEL. Tabla 14 Ejemplo de valoración de proyectos empleando la TIR Tasa de descuento 15%

0 1 2 3 4 5 Inversión \$85.000 Flujos de caja \$5.000 \$10.000 \$35.000 \$38.000 \$45.000 VAN -\$5.978 TIR 12,72%
La rentabilidad propia del proyecto es inferior a la rentabilidad exigida

Inversión \$85.000 Flujos de caja \$5.000 \$18.000 \$35.000 \$38.000 \$45.000 VAN \$71 TIR 15,03% La rentabilidad propia del proyecto es casi la misma a la rentabilidad exigida

Inversión \$85.000 Flujos de caja \$10.000 \$25.000 \$35.000 \$38.000 \$55.000 VAN \$14.684 TIR 20,58% La rentabilidad propia del proyecto es superior a la rentabilidad exigida Nota. En todos los proyectos se empleó la misma tasa de descuento

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Calcule la TIR de su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y determine si dicho ratio indica o no que existirá beneficios. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance

Periodo de Recuperación del Capital PAYBACK Otro criterio muy tradicional al momento de valorar una inversión, “en

29/42

MATCHING BLOCK 35/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa” (

Sapag

et al., 2014, p. 259), el payback únicamente nos dice en que tiempo aproximadamente el capital invertido en el proyecto se podrá recuperar.

Es evidente que para cualquier inversor el recuperar su capital más rápido implica que poseerá más tiempo para generar ganancias, entonces, la importancia de lo flujos de caja mayoritaria; pues mientras más grandes los flujos de caja más rápido se recuperará lo invertido. Me permito aclarar que el payback no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, y tampoco existe una ecuación o método de cómputo que nos un valor exacto; su cálculo es más bien lógico e intuitivo, por

ello le ofrezco el siguiente recurso audiovisual donde usted podrá comprender una de las formas de estimar en que tiempo se podrá recuperar una inversión.

Tabla 15 Ejemplo de valoración de proyectos empleando el PAYBACK Tasa de descuento 15%

0 1 2 3 4 5 Inversión \$85.000 Flujos de caja \$5.000 \$10.000 \$35.000 \$38.000 \$45.000 VAN -\$5.978 TIR 12,72%
PAYBACK 4 años Los valores son aproximados

Inversión \$85.000 Flujos de caja \$5.000 \$18.000 \$35.000 \$38.000 \$45.000 VAN \$71 TIR 15,03% PAYBACK 3,75 años
Los valores son aproximados

Inversión \$85.000 Flujos de caja \$10.000 \$25.000 \$35.000 \$38.000 \$55.000 VAN \$14.684 TIR 20,58% PAYBACK 3,42
años Los valores son aproximados

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Calcule el PAYBACK de su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y determine en aproximadamente que tiempo recuperará la inversión. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es quizás una de las labores más empleadas en los últimos tiempos para decidir si un proyecto debe o no debe ser aceptado, dicho análisis es

MATCHING BLOCK 36/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

una manera de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, puede desarrollarse una metodología que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios.

Existen diferentes metodologías para poder realizar dicho análisis, desde algunas muy lógicas y simples hasta sistemas de probabilidad más complejos. Lo realmente importante en este caso es tomar conciencia de que un proyecto no es estático y lo que se ha evaluado no es más que la proyección de los que pensamos podría suceder; dichas proyecciones obviamente están sujetas a variaciones por las condiciones futuras del mercado.

Para comprender de mejor forma este tema le invito a revisar el capítulo 18 del texto guía, donde se dejan sentadas las bases teóricas de este trabajo, principalmente le aconsejo centrarse en los modelos unidimensional y bidimensional de la sensibilización del VAN; el primero de ellos se centra en conocer como variará el VAN cuando la variable más importante del proyecto se modifique (esta variable casi siempre son los ingresos). El modelo bidimensional por su parte se centra en conocer como le afectará al VAN la variación de las dos variables más relevantes del proyecto (generalmente ingresos y egresos). Al igual que en los casos de los anteriores criterios de evaluación, EXCEL es la herramienta más importante para lograr obtener resultados rápida y confiablemente; el siguiente recurso audiovisual le permitirá observar de una manera muy lúdica y simple como usar EXCEL para elaborar un análisis de sensibilidad para el VAN.

Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Calcule el análisis de sensibilidad de su proyecto En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente las dos variables principales de su proyecto y determine aproximadamente

30/42

como podrán variar los ingresos y egresos de su proyecto sin que el VAN se convierta en negativo. Esta actividad será valorada en el componente práctico experimental. Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance

ACTIVIDADES FINALES DEL BIMESTRE

Semana 16: del 31 de enero al 04 de febrero del 2022

Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos Estimado alumno usted ha arribado a la semana final de actividades del segundo bimestre y del período académico también, en este punto usted ya ha podido determinar si su proyecto será o no rentable.

Le recomiendo que durante esta semana se prepare examinando los contenidos que hemos trabajado, revisando los cálculos que ha hecho y cotejándolos con los recursos que se le han planteado. En proyectos, hacer una evaluación

correcta depende de emplear correctamente las herramientas y mecanismos de valoración como la teoría detrás de ellos. Le aconsejo también completar las dos autoevaluaciones de unidad del segundo bimestre para que usted mismo constate su avance y encuentre potenciales puntos donde profundizar más. Actividades de aprendizaje recomendadas Actividad. Autoevaluación de la unidad Aunque esta actividad no es evaluada, se le recomienda hacerla para que usted mismo verifique su avance

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 3 PREGUNTA V F 1)

MATCHING BLOCK 37/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo. 2)

La construcción de un flujo de caja es igual para proyecto de creación de una nueva empresa o de una empresa en funcionamiento. 3) El momento o periodo

MATCHING BLOCK 38/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. 4)

MATCHING BLOCK 39/42 [https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev ...](https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-ev...)

Los gastos de operación están constituidos por los gastos de venta y los gastos generales y de administración. 5) Los gastos

financieros, cuando se trata de proyectos financiados por terceros, están constituidos por los gastos de intereses y pago de capital de los préstamos obtenidos. 6) El horizonte de valoración de los proyectos es fijo 7) El significado del valor actual se entiende

MATCHING BLOCK 40/421558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_pr ... (D52420546)

que "un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de cinco años" 8)

Con una VAN de cero el proyecto nunca podría aceptarse

4. SOLUCIONARIO

Autoevaluación 1 Autoevaluación 2 Autoevaluación 3 Autoevaluación 4 1 F V F V 2 V F F F 3 F F V V 4 F F F V 5 V V V F 6 F V V F 7 V F V V 8 V F V F

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). Estadística para negocio y economía (11ava ed.). México: Cengage.
Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos. México: McGrawHill.

31/42

Cárdenas, F. (2006). Proyectos turísticos, localización e inversión. México: Trillas.

Gómez, G. (2014).

MATCHING BLOCK 41/42 <https://core.ac.uk/download/84697936.pdf>

Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos. Retos, 8(1), 157-172.

MATCHING BLOCK 42/42FACT FIN PROYECTO CONST Acosta Caicedo 11dic.pdf (D46689485)

Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos.

México: McGrawHill.

Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. (USAID, Ed.) Perú: Nathan Associates Inc.

1 localizar y representar gráficamente la distribución relativa de las partes de un todo. 2 En finanzas, el término "castigar" significa descontar, es decir, hacer perder su valor. Comment19 Con APA Comment67 (Sapag et al., 2014, p.253)

6

32/42

Hit and source - focused comparison, Side by Side Submitted text As

student entered the text in the submitted document. Matching text As the text appears in the source.

SUBMITTED TEXT 241 WORDS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Empresariales
FORMULACIÓN y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Guía
didáctica Carrera PAO/nivel • Turismo VII Autor: Jorge

Fernando Calle Iñiguez ÍNDICE DE CONTENIDOS 1.
DATOS DE INFORMACIÓN 5 1.1. Presentación de la
asignatura 5 1.2. Competencias genéricas de la UTPL 5
1.3. Competencias específicas de la carrera 6 1.4.
Problemática que aborda la asignatura 6 2.
METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE 7 3.
ORIENTACIONES DIDÁCTICAS POR RESULTADOS DE

APRENDIZAJE 7 PRIMER BIMESTRE 7 RESULTADO DE
APRENDIZAJE 1 7 CONTENIDOS, RECURSOS Y
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS 7
Semana 1:

75% MATCHING TEXT 241 WORDS

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento: Economía PROYECTOS Guía didáctica
Carrera PAO/nivel Empresas VII Autor: Mgtr. Mónica
Ochoa Moreno ÍNDICE DE CONTENIDOS 1. DATOS DE

INFORMACIÓN 7 1.1. Presentación de la asignatura 7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL 7 1.3.
Competencias específicas de la carrera 8 1.4.
Problemática que aborda la asignatura 8 2.
METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE 8 3.
ORIENTACIONES DIDÁCTICAS POR RESULTADOS DE
APRENDIZAJE 9 PRIMER BIMESTRE 9 RESULTADO
DE APRENDIZAJE 1 9 CONTENIDOS, RECURSOS Y
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS 9
Semana 1 9

Guia proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

Unidad 3. El estudio técnico:

82% MATCHING TEXT 16 WORDS

SUBMITTED TEXT 16 WORDS

SEGUNDO BIMESTRE 37 RESULTADO DE
APRENDIZAJE 1 37 CONTENIDOS, RECURSOS Y
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS 37

SEGUNDO BIMESTRE 64 RESULTADO DE
APRENDIZAJE N° 2 64 CONTENIDOS, RECURSOS Y
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE RECOMENDADAS 64
Unidad 5: Estudio Técnico 64 5.1.

Guia proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

Capital

100% MATCHING TEXT 13 WORDS

SUBMITTED TEXT 13 WORDS

Valor Actual Neto VAN 75 2.12.2. Tasa Interna de
Retorno TIR 77 2.12.3. Periodo de Recuperación del

Valor Actual Neto (VAN) ? Tasa Interna de Retorno (TIR)
? Periodo de Recuperación del Capital (

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324337/MANUAL%20Implementaci%C3%B3n ...](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324337/MANUAL%20Implementaci%C3%B3n...)

33/42

SUBMITTED TEXT 47 WORDS

SOLUCIONARIO 83 5. REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS 84 1. DATOS DE INFORMACIÓN 1.1.
Presentación de la asignatura Estimado estudiante, la
Universidad Técnica Particular de Loja le

96% MATCHING TEXT 47 WORDS

SOLUCIONARIO 111 5. REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS 119 ANEXOS 120 1. DATOS DE
INFORMACIÓN 1.1. Presentación de la asignatura
Estimado estudiante, la Universidad Técnica Particular
de Loja, le

Guia proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)

	horas. Esta asignatura	88% MATCHING TEXT 26 WORDS
se imparte en el séptimo ciclo de la carrera de Turismo; con una valoración de 3 créditos y una duración de 144	<p>SUBMITTED TEXT 26 WORDS</p> <p>se imparte en el séptimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas; con una valoración de 4 créditos y una duración de 192 horas. Esta asignatura</p>	
Guia proyectos . Corregida.Oct - Feb 2022.docx (D111675388)	capacidades científicas, teóricas, y técnico – instrumentales	90% MATCHING TEXT 164 WORDS
<p>SUBMITTED TEXT 164 WORDS</p> <p>Competencias genéricas de la UTPL • Vivencia de los valores universales del Humanismo de Cristo. • Comunicación oral y escrita. • Orientación a la innovación y a la investigación. • Pensamiento crítico y reflexivo. • Trabajo en equipo. • Comunicación en inglés. • Compromiso e Implicación Social. • Comportamiento ético. • Organización y planificación del tiempo. 1.3. Competencias específicas de la carrera Desarrolla capacidades científicas, teóricas y técnico instrumentales</p>	<p>Competencias genéricas de la UTPL • Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo. • Comunicación oral y escrita. • Orientación a la innovación y a la investigación. • Pensamiento crítico y reflexivo. • Trabajo en equipo. • Compromiso e implicación social • Comportamiento ético. • Organización y planificación y del tiempo 1.3. Competencias específicas de la carrera Desarrolla capacidades científicas, teóricas y técnico instrumentales</p>	
Formulación proyectos_guia virtualizada.docx (D110976650)	cuantitativas en los proyectos en marcha,	100% MATCHING TEXT 13 WORDS
pueden generar profundas transformaciones cualitativas y	<p>SUBMITTED TEXT 13 WORDS</p> <p>pueden generar profundas transformaciones cualitativas y cuantitativas en los proyectos en marcha.</p>	
1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)	predicción perfecta sea un imposible.	100% MATCHING TEXT 24 WORDS
la inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores hacen que la	<p>SUBMITTED TEXT 24 WORDS</p> <p>La inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores hacen que la predicción perfecta sea un imposible.</p>	
https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html		
	34/42	
se muestra rentable debe implementarse, pero si resulta no rentable debe abandonarse. 2.	<p>SUBMITTED TEXT 19 WORDS</p> <p>se muestra rentable debe implementarse, pero que si resulta no rentable debe abandonarse.</p>	95% MATCHING TEXT 19 WORDS
https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html	inversión iguales, el estudio de su viabilidad puede enmarcarse en una cierta rutina metodológica que, en general, se adapta casi a cualquier proyecto" (
aunque no existen probablemente dos proyectos de	<p>SUBMITTED TEXT 31 WORDS</p> <p>Aunque no existen probablemente dos proyectos de</p>	100% MATCHING TEXT 31 WORDS

inversión iguales, el estudio de su viabilidad puede enmarcarse en una cierta rutina metodológica que, en

general, se adapta casi a cualquier proyecto.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

100% MATCHING TEXT 12 WORDS indicará si el

SUBMITTED TEXT 12 WORDS indicará si el

mercado es o no sensible al bien que

mercado es o no sensible al bien que

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

postergación o el rechazo de un proyecto;

71% MATCHING TEXT 16 WORDS

SUBMITTED TEXT 16 WORDS

que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto

que tendría su consumo. Esto permite determinar la

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

generarse con el proyecto;

100% MATCHING TEXT 15 WORDS

SUBMITTED TEXT 15 WORDS

o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.

o químicas de producir el bien o servicio que desea

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

consideraciones introducen en un proyecto;

95% MATCHING TEXT 34 WORDS

SUBMITTED TEXT 34 WORDS

no solo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas

no sólo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto.

<https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html>

35/42

SUBMITTED TEXT 21 WORDS

89% MATCHING TEXT 21 WORDS

PEP es definir las métricas económicas derivadas del diseño de las distintas estrategias que requieren establecerse para evaluar un proyecto" (

PEP es definir las métricas económicas derivadas del diseño de las distintas estrategias que requieren establecerse para evaluar un proyecto;

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

necesaria la agrupación de estos de acuerdo con algún criterio lógico" (

92% MATCHING TEXT 34 WORDS

SUBMITTED TEXT 34 WORDS

la imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante del proyecto hace

la imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante del proyecto hace necesaria la agrupación de estos de acuerdo con algún criterio

lógico.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
tengan características y necesidades semejantes" (
100% MATCHING TEXT 23 WORDS

SUBMITTED TEXT 23 WORDS
el proceso mediante el cual se divide un mercado en
grupos uniformes y homogéneos más pequeños que
tengan características y necesidades semejantes.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
diseño, marca, posicionamiento, tipo de envase y otros.
93% MATCHING TEXT 34 WORDS

SUBMITTED TEXT 34 WORDS
A diferencia del estudio técnico, el de mercado deberá
marcar no solo las especificaciones técnicas de un
producto, sino todos los atributos del mismo: tamaño,
diseño, marca, namiento, tipo de envase y otros

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

36/42

SUBMITTED TEXT 62 WORDS
100% MATCHING TEXT 62 WORDS
cada técnica de proyección tiene una aplicación de
carácter especial que hace de su selección un problema
decisional influido por diversos factores como la validez y
disponibilidad de los datos históricos, la precisión deseada
del pronóstico, el costo del procedimiento, los beneficios
del resultado, los periodos futuros que se desee
pronosticar y el tiempo disponible para hacer el estudio,
entre otros" (
Cada técnica de proyección tiene una aplicación de
carácter especial que hace de su selección un problema
decisional influido por diversos factores, como la validez y
disponibilidad de los datos históricos, la precisión deseada
del pronóstico, el costo del procedimiento, los beneficios
del resultado, los periodos futuros que se desee
pronosticar y el tiempo disponible para hacer el estudio,
entre otros.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
estimación de la desviación estándar
71% MATCHING TEXT 11 WORDS

SUBMITTED TEXT 11 WORDS
 $n = \sigma^2 Z^2 e^2$ Donde: n = tamaño de la muestra, σ^2 es la
desviación estándar (
 $n = \sigma^2 Z^2 e^2$ Donde: n = tamaño de la muestra, σ^2 es la
desviación estándar (

<https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html>

variables del mercado permanecerán estables"

100% MATCHING TEXT 43 WORDS

SUBMITTED TEXT 43 WORDS

Modelos causales Los modelos causales, a diferencia de los métodos cualitativos, "intentan proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos; para ello, suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o de todas las

Modelos causales 4 Los modelos causales, a diferencia de los métodos cualitativos, intentan proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos; para ello, suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o todas las variables del mercado permanecerán estables.

<https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html>

97% MATCHING TEXT 24 WORDS

SUBMITTED TEXT 24 WORDS

La localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible" (

La decisión de localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

37/42

SUBMITTED TEXT 128 WORDS

100% MATCHING TEXT 128 WORDS

Medios y costos de transporte • Disponibilidad y costo de mano de obra • Cercanía de las fuentes de abastecimiento • Factores ambientales • Cercanía del mercado • Costo y disponibilidad de terrenos • Topografía de suelos • Estructura impositiva y legal • Disponibilidad de agua, energía y otros suministros • Comunicaciones • Posibilidad de desprenderse de desechos

Medios y costos de transporte. Disponibilidad y costo de mano de obra. Cercanía de las fuentes de abastecimiento. Factores ambientales. Cercanía del mercado. Costo y disponibilidad de terrenos. Topografía de suelos. Estructura impositiva y legal. Disponibilidad de agua, energía y otros suministros. Comunicaciones. Posibilidad de desprenderse de desechos.

[https://docplayer.es/75191887-Tabla-de-contenido-introduccion-xiii-justificacion-xvi-objetivo-gen ...](https://docplayer.es/75191887-Tabla-de-contenido-introduccion-xiii-justificacion-xvi-objetivo-gen...)
simple" (

95% MATCHING TEXT 45 WORDS

SUBMITTED TEXT 45 WORDS

la determinación del tamaño no siempre constituye un aspecto que deberá abordar el preparador y evaluador de proyectos, pues cuando existe un tamaño único en términos de capacidad productiva o cuando la demanda no es creciente en el tiempo, la decisión es bastante

La determinación del tamaño no siempre constituye un aspecto que deberá abordar el preparador y evaluador de proyectos, pues cuando existe un tamaño único en términos de capacidad productiva o cuando la demanda no es creciente en el tiempo, la decisión es bastante simple.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
estructura jurídica y

95% MATCHING TEXT 39 WORDS

SUBMITTED TEXT 39 WORDS

es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la

es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16718/CARRION%20BAREA%20VALENTINA.pdf> ...
(...) "

100% MATCHING TEXT 23 WORDS

SUBMITTED TEXT 23 WORDS

ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia

Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia,

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

38/42

SUBMITTED TEXT 35 WORDS

la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinados" (

100% MATCHING TEXT 35 WORDS

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo , 2 para una capacidad y tamaño determinados.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
para asignarles valores ponderados 4)

100% MATCHING TEXT 20 WORDS

SUBMITTED TEXT 20 WORDS

El método cualitativo por puntos consiste en definir los principales factores determinantes de una localización

El método cualitativo por puntos consiste en definir los principales factores determinantes de una localización para asignarles valores ponderados

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
influye directamente sobre el costo de las remuneraciones, cualquiera

100% MATCHING TEXT 16 WORDS

SUBMITTED TEXT 16 WORDS

proyecto 5) La localización geográfica del proyecto

proyecto. La localización geográfica del proyecto influye directamente sobre el costo de las remuneraciones,

cualquiera

<https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html>

70% MATCHING TEXT 28 WORDS

SUBMITTED TEXT 28 WORDS

El costo del estudio del proyecto no debe considerarse dentro de las inversiones porque es un costo inevitable que debe pagarse independientemente del resultado de la evaluación, 8)

El costo del estudio del proyecto , contrario a lo que plantean algunos textos, no debe considerarse dentro de las inversiones porque es un costo inevitable que debe pagarse independientemente del resultado de la evaluación,

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
trabajo

100% MATCHING TEXT 17 WORDS

SUBMITTED TEXT 17 WORDS

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo .

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

39/42

SUBMITTED TEXT 60 WORDS

100% MATCHING TEXT 60 WORDS

el estudio de las inversiones, las matemáticas financieras son útiles, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, solo por transcurrir el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista exigirá por no usarlo hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido, lo cual se conoce como valor tiempo del dinero

el estudio de las inversiones, las matemáticas financieras son útiles, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, solo por transcurrir el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista exigirá por no usarlo hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido, lo cual se conoce como valor tiempo del dinero .

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)
expresados" (

100% MATCHING TEXT 32 WORDS

SUBMITTED TEXT 32 WORDS

VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos

VAN) plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

SUBMITTED TEXT 41 WORDS

el criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en

moneda actual" (98% MATCHING TEXT 41 WORDS con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. 3

El criterio de la tasa interna de retorno (evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo,

<https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html> empresa" (

100% MATCHING TEXT 28 WORDS

SUBMITTED TEXT 28 WORDS

el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la

el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

SUBMITTED TEXT 32 WORDS

40/42

88% MATCHING TEXT 32 WORDS

una manera de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, puede desarrollarse una metodología que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios.

una manera de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, puede desarrollarse un análisis de sensibilidad que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546) trabajo. 2)

100% MATCHING TEXT 18 WORDS

SUBMITTED TEXT 18 WORDS

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo .

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546) marcha del proyecto. 4)

100% MATCHING TEXT 14 WORDS

SUBMITTED TEXT 14 WORDS

cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en

cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto.

1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf (D52420546)

	Los gastos	100% MATCHING TEXT 21 WORDS
SUBMITTED TEXT 21 WORDS	Los gastos de operación están constituidos por los gastos de venta y los gastos generales y de administración. Los gastos	
Los gastos de operación están constituidos por los gastos de venta y los gastos generales y de administración. 5)		
https://docplayer.es/50128046-Preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.html	recibido dentro de cinco años" 8)	100% MATCHING TEXT 17 WORDS
SUBMITTED TEXT 17 WORDS	que "un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de cinco años	
que "un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar		
1558370740_475__Preparacion_y_evaluacion_de_proyectos_6t_(1).pdf	(D52420546)	

	41/42	100% MATCHING TEXT 14 WORDS
SUBMITTED TEXT 14 WORDS	Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos. Retos	
Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos. Retos, 8(1), 157-172.		
https://core.ac.uk/download/84697936.pdf		

		100% MATCHING TEXT 14 WORDS
SUBMITTED TEXT 14 WORDS	Sapag, N., & Sapag, R. & Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. 6	
Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos.		
FACT FIN PROYECTO CONST Acosta Caicedo 11dic.pdf	(D46689485)	