

# **ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ROI**

**Identificar** una de las herramientas que permiten medir el éxito de un proyecto mediante la medición de valor de negocio, que se utiliza para garantizar que el entregable del proyecto se mantenga alineado con el caso de negocio y los planes de realización de beneficios.

**01**

Valor del proyecto

**02**

Valor de negocio

**03**

Método de análisis de justificación del negocio

**04**

Retorno de la inversión ROI



Uno de los desafíos más comunes de la dirección de proyectos es determinar si un proyecto es o no exitoso. Tradicionalmente, las métricas de tiempo, costo, alcance y calidad de la dirección de proyectos han sido los factores más importantes para definir el **éxito** de un proyecto. Recientemente, profesionales y académicos han determinado que el éxito del proyecto también debe medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos del proyecto.

Los interesados del proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cómo sería la conclusión exitosa de un proyecto y cuáles son los **factores** más importantes. Documentar claramente los objetivos del proyecto tiene su complejidad, y seleccionar objetivos que sean medibles aún más. Tres preguntas que los interesados clave y el director del proyecto deberían responder son:

¿Cómo se define el éxito para el proyecto?

¿Cómo se medirá su éxito?

¿Qué factores pueden influir en el éxito?

El éxito del proyecto puede incluir criterios adicionales vinculados a la estrategia organizacional y a la entrega de resultados de negocio. El valor de negocio tiene muchos aspectos, tanto financieros como no financieros.



Estos objetivos del proyecto pueden incluir, entre otros:

- 1** Completar el plan de gestión de beneficios del proyecto.
- 2** Cumplir las medidas financieras acordadas, documentadas en el caso de negocio.
- 3** Estas medidas financieras pueden incluir, entre otras:
  - Valor actual neto (NPV).
  - Retorno de la inversión (ROI).
  - Tasa interna de retorno (IRR).
  - Plazo de retorno de la inversión (PBP).
  - Relación costo-beneficio (BCR).
- 4** Cumplir los objetivos no financieros del caso de negocio.
- 5** Completar el movimiento de una organización de su estado actual al estado futuro deseado.
- 6** Cumplir los términos y condiciones de un contrato.
- 7** Cumplir la estrategia, las metas y los objetivos de la organización.
- 8** Lograr la satisfacción de los interesados.
- 9** Adopción aceptable por parte de clientes/usuarios finales.
- 10** Integración de los entregables en el entorno operativo de la organización.
- 11** Alcanzar la calidad de entrega acordada.
- 12** Cumplir criterios de gobernanza.
- 13** Alcanzar otras medidas o criterios de éxito acordados (p.ej., rendimiento de los procesos).



Las mediciones del valor de negocio para un proyecto se utilizan para garantizar que el entregable del proyecto se mantenga alineado con el caso de negocio y los planes de realización de beneficios. El equipo del proyecto necesita ser capaz de evaluar la situación del proyecto, equilibrar las demandas y mantener una comunicación proactiva con los interesados, a fin de entregar un proyecto exitoso.

Cuando la alineación del proyecto con el negocio es constante, las posibilidades de **éxito** del mismo aumentan significativamente, ya que permanece alineado con la dirección estratégica de la organización. Es posible que un proyecto sea exitoso desde el punto de vista del alcance/cronograma/presupuesto, y no sea exitoso desde el punto de vista del negocio. Esto puede ocurrir cuando existe un cambio en las necesidades de negocio o el entorno del mercado antes de concluido el proyecto.



## 01 Valor del proyecto

El valor, incluidos los resultados desde la perspectiva del cliente o del usuario final, es el indicador definitivo del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos. El valor se centra en el resultado de los **entregables**. El valor de un proyecto puede ser expresado como una contribución financiera a la organización patrocinadora o receptora. Puede ser una medida del bien público logrado, por ejemplo, el beneficio social o el beneficio percibido por el cliente a partir del resultado del proyecto.

Cuando el proyecto es un componente de un programa, la **contribución** del proyecto a los resultados del programa puede representar un valor. Muchos proyectos, aunque no todos, son iniciados sobre la base de un caso de negocio o estudio de factibilidad económica.

Los proyectos pueden iniciarse debido a cualquier necesidad identificada de entregar o **modificar** un proceso, producto o servicio, tales como contratos, enunciados del trabajo u otros documentos. En todos los casos, la intención del proyecto es proporcionar el resultado deseado que aborde la necesidad con una **solución valorada**.

Un caso de negocio puede contener información sobre la alineación estratégica, la evaluación de la exposición al riesgo, el estudio de viabilidad económica, el rendimiento de las inversiones, las medidas clave esperadas para el desempeño, las evaluaciones y los enfoques alternativos. El caso de negocio puede indicar la contribución de valor prevista del resultado del proyecto en términos cualitativos o cuantitativos, o ambos.

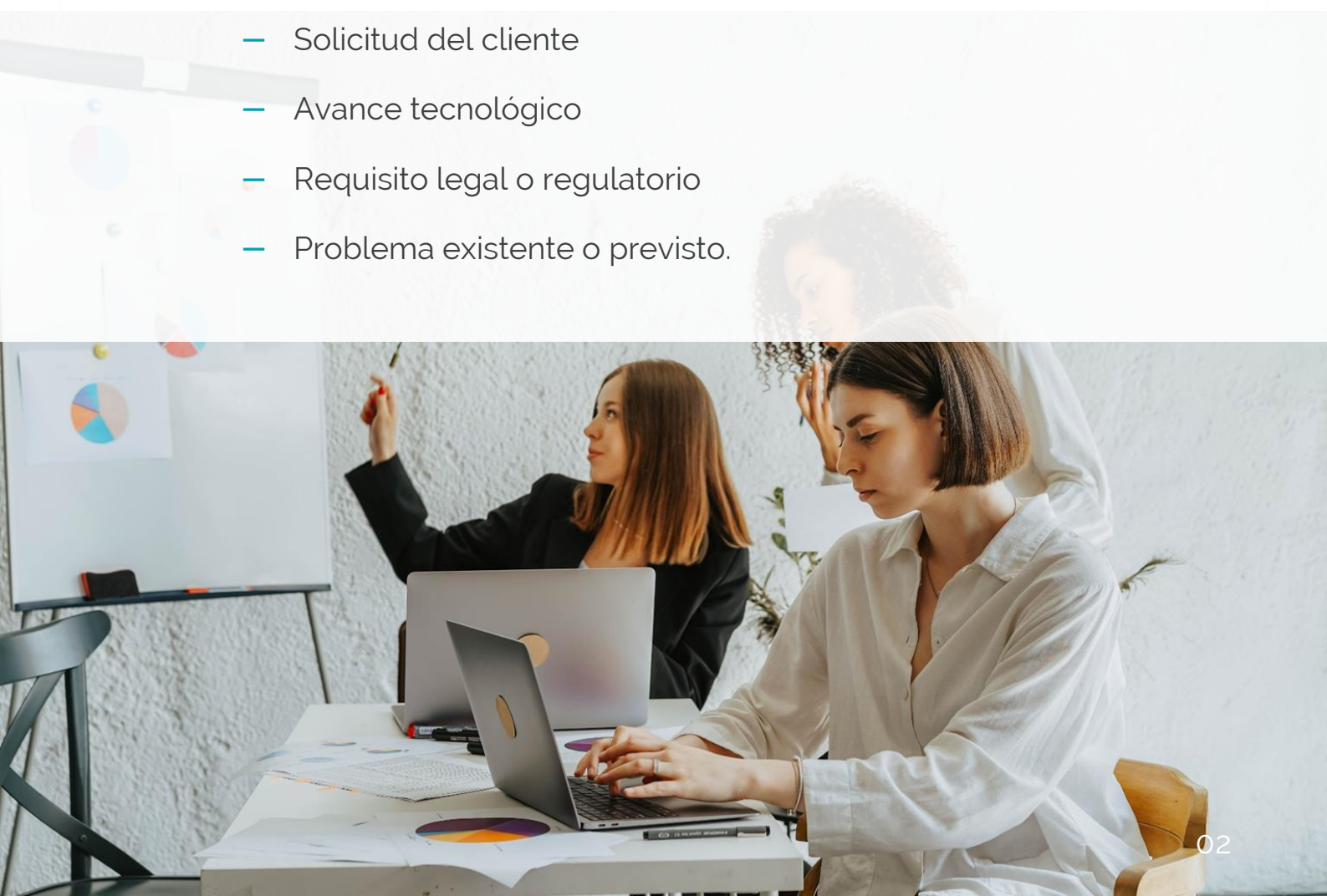


## 02 Valor de negocio

Los proyectos se inician para aprovechar oportunidades de negocio que están alineadas con las **metas estratégicas** de una organización. Antes de iniciar un proyecto, a menudo se desarrolla un caso de negocio para definir los objetivos del proyecto, la inversión requerida y los criterios financieros y cualitativos para el éxito del proyecto.

El caso de negocio proporciona la base para medir el éxito y el avance a lo largo del ciclo de vida del proyecto, mediante la comparación de los resultados con los objetivos y los criterios de éxito identificados. Por lo general, los proyectos se inician como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado
- Oportunidad estratégica/necesidad de negocio
- Necesidad social
- Temas ambientales
- Solicitud del cliente
- Avance tecnológico
- Requisito legal o regulatorio
- Problema existente o previsto.







Las **mediciones** del valor de negocio se utilizan para garantizar que el entregable del proyecto se mantenga alineado con el caso de negocio y los planes de realización de beneficios. El valor de negocio tiene muchos aspectos, tanto financieros como no financieros. Las métricas que miden el valor de negocio financiero incluyen:

- 1) Relación costo-beneficio.
- 2) Entrega de beneficios planificada en comparación con entrega real de beneficios.
- 3) Retorno de la inversión (ROI).
- 4) Valor actual neto (NPV).

Este grupo de métodos de análisis se asocia con la autorización o justificación de un proyecto o de una decisión. Los resultados de los siguientes análisis se utilizan a menudo en un caso de negocio que justifique la realización de un proyecto:



**Plazo de recuperación:** es el tiempo necesario para recuperar una inversión, generalmente expresado en meses o años.



**Tasa interna de retorno (IRR):** es el rendimiento anual proyectado de una inversión en un proyecto, incorporando los costos iniciales y continuos en una tasa de crecimiento porcentual estimada que se espera que tenga un proyecto determinado.



**Retorno de la inversión (ROI):** es el porcentaje de retorno de una inversión inicial, calculado tomando el promedio proyectado de todos los beneficios netos y dividiéndolos por el costo inicial.



**Valor actual neto (NPV):** es el valor futuro de los beneficios previstos, expresado en el valor que esos beneficios tienen en el momento de la inversión. El NPV toma en cuenta los costos y beneficios actuales y futuros y la inflación.



**Análisis costo-beneficio:** es una herramienta de análisis financiero, utilizada para determinar los beneficios proporcionados por un proyecto respecto a sus costos.

## 04 Retorno de la inversión ROI

ROI, por las siglas en inglés return on investment, es un indicador financiero que permite medir el beneficio o la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada. Es una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. El retorno de la inversión es el **porcentaje** de retorno de una inversión inicial, calculado tomando el promedio proyectado de todos los beneficios netos y dividiéndolos por el costo inicial.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$



ROI es la medida de la cantidad de **rendimiento financiero** en comparación con el costo; generalmente se desarrolla como una entrada para la decisión de emprender un proyecto. Puede haber estimados del ROI en diferentes momentos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Al medirlo a lo largo del proyecto, el equipo de proyecto y/o el propietario del proyecto pueden determinar si tiene sentido continuar con la inversión de recursos organizacionales.



Este indicador posee como ventaja que es simple de calcular. Puede utilizarse para **analizar inversiones** en el mercado financiero, compraventa de bienes raíces, la ampliación del negocio con una nueva línea de productos, entre otros, descartando inmediatamente aquellas opciones donde el resultado es negativo. No obstante, el ROI tiene como desventaja que, al comparar dos o más alternativas de inversión, pueden dejarse de lado ciertos aspectos que quizás son importantes. Por ejemplo, comparemos dos operaciones de inversión:

- a) La primera es una compra de acciones de la empresa INV1 que vende luego de ocho meses.
- b) La segunda operación es la compra de acciones de la compañía INV2, que mantiene sus títulos por cinco años.

Ambas inversiones tienen diferentes plazos; la característica de cada inversión no es recogida por el ROI; es decir, no hay forma, a través del ROI, de comparar el retorno de la inversión en cualquiera de los casos. En este caso, sería más acertado comparar el valor presente de ambas inversiones, que se trata de otro indicador del valor de negocio.



El ROI es un índice ampliamente utilizado en el análisis de las **alternativas** de los negocios, porque mide la rentabilidad sobre la inversión total promedio, a fin de cuantificar su capacidad para generar valor, logrando como resultado el margen del beneficio de la inversión total en un proyecto.

En conclusión, el retorno de la inversión (ROI) es un **indicador** que nos permite evaluar la rentabilidad de una inversión en base al capital destinado y al beneficio obtenido.



PMI (2021). *Valor de negocio* (7ma Ed.).

# **Has culminado la revisión del tema**