



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Formulación y Evaluación de Proyectos

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Formulación y Evaluación de Proyectos

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Turismo	VII

Autores:

Jorge Fernando Calle Íñiguez

Reestructurada por:

Ronald Kleiner Toledo Macas



Universidad Técnica Particular de Loja

Formulación y Evaluación de Proyectos

Guía didáctica

Jorge Fernando Calle Íñiguez

Reestructurada por:

Ronald Kleiner Toledo Macas

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

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

Año de edición: septiembre, 2021

Edición: primera edición reestructurada en enero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



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/>



Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	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
Actividad de aprendizaje recomendada	13
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	14
Semana 2.....	14
Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos	14
1.2. El modelo de negocio	14
Actividad de aprendizaje recomendada	15
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	16
Semana 3.....	16
Unidad 1. Aspectos generales y marco referencial para la formulación de proyectos turísticos	16
1.3. La matriz de marco lógico	16
Actividades de aprendizaje recomendadas	19
Autoevaluación 1	19



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 20

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

Actividad de aprendizaje recomendada 25

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 26

Semana 5..... 26

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación 26

2.2. El mercado del proyecto 26

2.3. Estudio del mercado consumidor 27

2.4. Estudio del mercado proveedor 29

2.5. Estudio del mercado competidor..... 31

Actividades de aprendizaje recomendadas 33

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 34

Semana 6..... 34

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación 34

2.6. Etapas del estudio de mercado..... 34

2.7. Estrategia comercial 35

Actividades de aprendizaje recomendadas 38

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 39

Semana 7..... 39

Unidad 2. El proceso de preinversión, análisis de prefactibilidad, análisis de la demanda, el entorno competitivo y su cuantificación 39

2.8. Métodos de proyección de mercados 39

2.9. Métodos cualitativos para estudiar al mercado..... 40

2.10. Modelos causales..... 43

Actividades de aprendizaje recomendadas 44



Autoevaluación 2.....	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	46
Semana 8.....	46
Actividades de finales del bimestre	46
Segundo bimestre.....	48
Resultado de aprendizaje 1:	48
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	48
Semana 9.....	48
Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto	48
3.1. Decisiones de localización del proyecto	49
3.2. Macro y microlocalización del proyecto	53
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	55
Semana 10.....	55
Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto	55
3.3. Diseño de productos turísticos	55
Actividad de aprendizaje recomendada	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	59
Semana 11.....	59
Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto	59
3.4. Tamaño del proyecto	59
3.5. Ingeniería del proyecto.....	61
Actividades de aprendizaje recomendadas	63
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	64
Semana 12.....	64
Unidad 3. El estudio técnico: el diseño de productos turísticos, la localización y la ingeniería del proyecto	64



3.6. Estudio administrativo del proyecto	64
3.7. Estudio legal del proyecto	67
3.8. Inversiones del proyecto.....	69
Actividades de aprendizaje recomendadas	74
Autoevaluación 3.....	75
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	76
Semana 13.....	76
Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos.....	76
4.1. Presupuestación	76
4.2. Estructura de los flujos de caja	81
Actividades de aprendizaje recomendadas	87
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	88
Semana 14.....	88
Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos.....	88
4.3. Determinación de la tasa de descuento	88
Actividades de aprendizaje recomendadas	94
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	95
Semana 15.....	95
Unidad 4. La presupuestación, el análisis de la rentabilidad, la sensibilización y el análisis de las inversiones de proyectos.....	95
4.4. Criterios de evaluación de proyectos.....	95
Actividades de aprendizaje recomendadas	105
Autoevaluación 4.....	106
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	107
Semana 16.....	107
Actividades de finales del bimestre	107
4. Autoevaluaciones	109
5. Referencias bibliográficas	114





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 del perfil profesional

- Plantea, asesora, gestiona y evalúa propuestas innovadoras de emprendimientos turísticos, aplicando estrategias y modelos administrativos para la toma de decisiones con actitud de liderazgo y espíritu de equipo.
- Aplica modelos estratégicos de planificación, gestión e innovación turística, para promover el desarrollo sostenible de los territorios, mediante el

análisis de datos, problemas, tendencias e información del sector turístico, basándose en la preservación del patrimonio natural y cultural, la participación activa de la población, con equidad, respeto y ética al servicio colectivo.

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 al ser los proyectos con 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.

Mediante este resultado de aprendizaje, usted dominará los aspectos teóricos y prácticos necesarios para la formulación y evaluación de proyectos turísticos, comprendiendo las diferentes etapas de su desarrollo. Además, adquirirá una actitud innovadora para diseñar propuestas que contribuyan al mejoramiento social, ambiental y económico de los destinos turísticos, ofreciendo soluciones efectivas a los desafíos del sector.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Semana 1

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

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 de manera concienzuda, las necesidades y exigencias del potencial mercado al que se dirigirá el proyecto.

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 esta. En un gran porcentaje, de un correcto planteamiento 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 la siguiente infografía podrá observar:

[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 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 plantear el modelo con el cual funcionaría el novel emprendimiento.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Actividad. Visualización del siguiente video 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

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.



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 este será rentable; pero en este caso lo que pretendo es que



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 con base en la metodología CANVAS, que se desarrolló en el año 2010 por Osterwalder y Pegneur en su texto denominado *Business Model Generation*. Estimado alumno, espero que en este lienzo usted pueda plasmar el modelo con el cual podrá diseñar su proyecto de inversión.

Figura 1
Lienzo de modelo de negocio con metodología CANVAS



Nota. Tomado de *Lienzo Modelo de Negocio* [Ilustración], por INNOKABI 2020, [innokabi](#), CC BY 4.0.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo la siguiente actividad:



Actividad de aprendizaje recomendada

Actividad. Llenado del lienzo de modelo de negocio.



Esta actividad se explica dentro de las actividades planificadas en el componente de contacto con el docente.

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

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 qué es lo que se espera lograr con el proyecto y cómo 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	Beneficios	Globales	del	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
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 resultado Proyecto	el impacto directo	o del logro del Propósito		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 servicios producirse	los bienes que deben	y/o		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 producirán 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](#), CC BY 4.0.



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.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. Llenado de matriz de Marco Lógico

Esta actividad busca que usted comprenda la metodología del marco lógico en la planeación de proyectos. El presente ejercicio se explicará dentro de las actividades planificadas en el componente de contacto con el docente.

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Actividad 2. 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.
9. () El modelo CANVAS es una metodología reciente que permite diseñar modelos de negocio de forma estructurada.
10. () Matriz de Marco Lógico únicamente describe los objetivos generales de un proyecto, dejando de lado los componentes y actividades específicas.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

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 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.

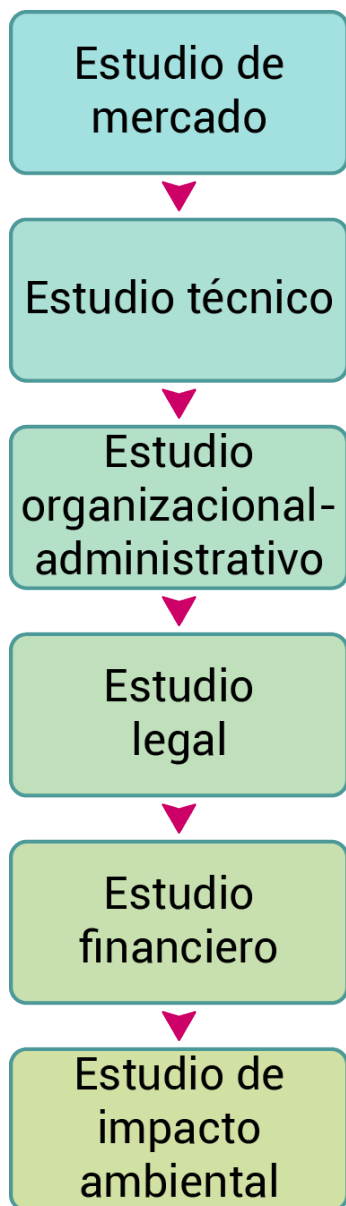


Le invito a que revise en la bibliografía básica en qué consisten todos y cada uno de los componentes de un proyecto, desde la formulación hasta la evaluación del mismo, “aunque no existen probablemente dos proyectos de inversión iguales, el estudio de su viabilidad puede enmarcarse en una cierta rutina 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 la bibliografía básica 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 paso del estudio de factibilidad de un proyecto es el comercial, este indicará si el mercado requiere o no el bien que se producirá o el 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 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 diseñador del proyecto 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 de caja	Evaluación sensibilización
Estudio mercado	Estudio técnico	Estudio organizacional y legal
Estudio de impacto ambiental		Estudio financiero

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



En esta tabla se observa la duración aproximada que tendrá cada uno de los estudios o partes que comprende un proyecto. Es importante que se entienda en que consiste cada una de las fases, ya que no son asuntos triviales y tampoco que se puedan desarrollar al azar; es decir, la elaboración de un proyecto es sistemática y obedece a resultados previos.

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 alguna de estas fases, es muy probable que su trabajo no 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 crecientes reglamentaciones que surgen a nivel global en torno al cuidado del medioambiente.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



Actividad 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 qué diligencias deberá verificar en temas legales, a qué tipo de cliente se piensa dirigir, productivamente qué 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

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

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.



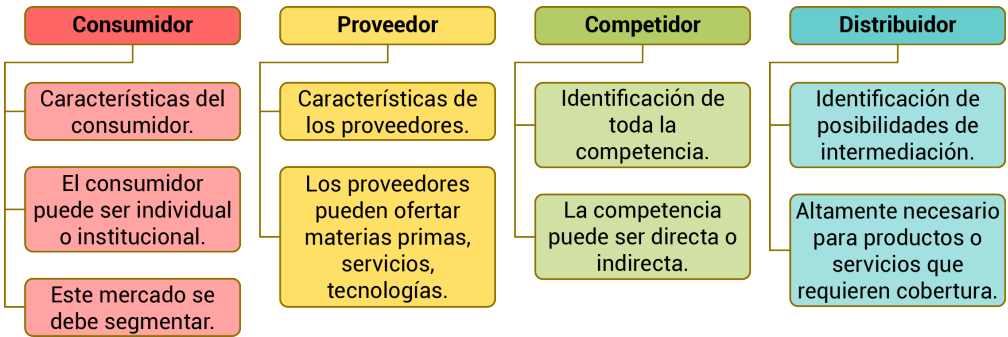
Antes de iniciar el abordaje de conocimientos, es importante que usted comprenda que “el objetivo del estudio de mercado dentro del proceso de Preparación y Evaluación de Proyectos PEP es definir las métricas económicas derivadas del diseño de las distintas estrategias que requieren establecerse para evaluar un proyecto” (Sapag et al., 2014, 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 qué tan fácil o complicado será vender; le invito a revisar detalladamente los componentes básicos del estudio de mercado en la bibliografía básica. 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* (pp. 45-49), por Sapag et al., 2014, McGrawHill.

2.3. Estudio del 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. Para Sapag et al. (2014) “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” (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 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. Calle, J., 2021.



En la tabla anterior usted puede ingresar cualquier otra variable de importancia



Con la realización de este ejercicio, 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 posee la pauta de inicio para recoger información del mercado; en este punto 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 ya posee discernimiento sobre aquello; sin embargo, para una mejor comprensión, le sugiero revise la bibliografía complementaria.

2.4. Estudio del mercado proveedor

Como se mencionó, 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 de la bibliografía básica, 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 evitar 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. Calle, J., 2021.

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



2.5. Estudio del 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 la bibliografía básica, 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 que le sirvan de guía para realizar una prospección cualitativa del mercado y los actuales competidores.



Tabla 5*Características de los actuales competidores*

	<i>Directo/ Indirecto</i>	<i>Capacidad productiva o de provisión</i>	<i>Precios</i>	<i>Descuentos</i>	<i>Entrega a domicilio</i>	<i>Proyección a futuro</i>	<i>Relación con clientes</i>	<i>Crédito</i>	<i>Ofrece todo lo necesario</i>	<i>TOTAL</i>
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. Calle, J., 2021.

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 transan actualmente las operaciones. En apartados más adelante se explicará más en profundidad el tema de fijación de precios, pero como entenderá después, el tener precios de referencia le servirá enormemente.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. Razone y complete la tabla 3

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

Actividad 2. Razone y complete 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 servirá de refuerzo a los contenidos estudiados hasta el momento.

Actividad 3. 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 servirá de refuerzo a los temas estudiados.

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





Semana 6

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

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.

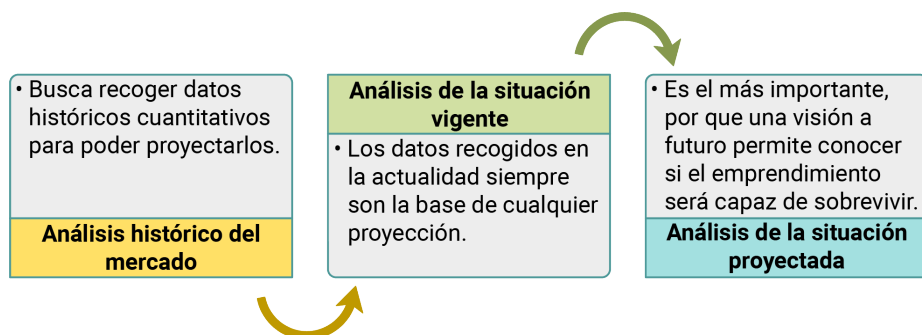
Al analizar la demanda de una idea de negocio en el sector turístico, usted no debe confundir el término “*producto turístico*” con un producto naturalmente tangible, como un celular o un libro; el turismo se centra en la oferta de servicios destinados a complacer las necesidades de ocio y entretenimiento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

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; debe ser empleado 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, qué 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).



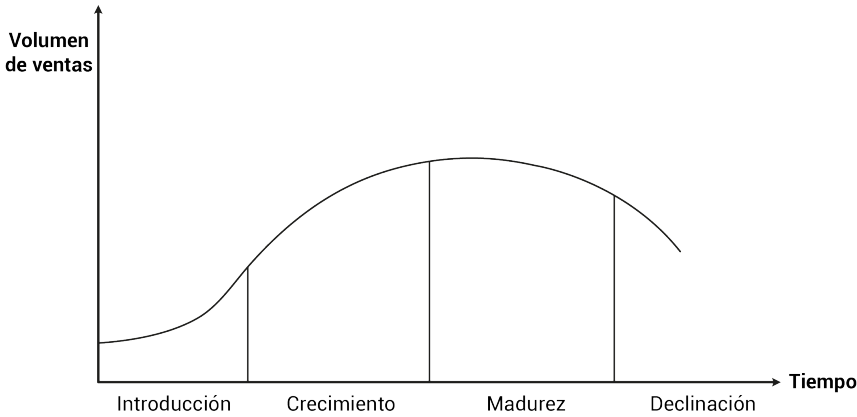
La estrategia comercial se subdivide en cuatro sub-estrategias: de producto, precio, promoción y distribución; cada una de las cuales se ve limitada o influenciada por las otras tres. A diferencia del estudio técnico, el de mercado deberá marcar no solo las especificaciones técnicas de un producto, sino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

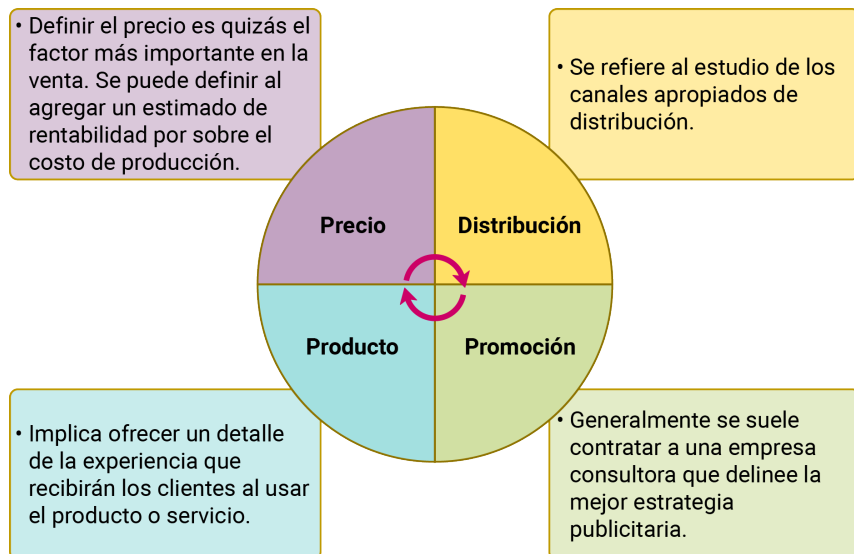
La estrategia comercial de un producto o servicio debe considerar que en un principio las ventas crecerán a tasas más elevadas, pero por el simple hecho de que pasar de no vender nada a vender algo implican variaciones porcentuales agigantadas, mientras pasa el tiempo el producto o servicio se va haciendo 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 la bibliografía básica, donde usted podrá comprender en qué consisten cada una de las subestrategias 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* (pp. 54-59), por Sapag et al., 2014, McGrawHill.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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 2. 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.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

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

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 qué 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 respectivo de la bibliografía básica.

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 decisonal 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 descriptiva 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 cómo 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 perfil de mercado objetivo, el perfil 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 video 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 este tema, le aconsejo revisar la bibliografía complementaria; además de examinar el siguiente video: [Determinar el tamaño de la muestra con base en el nivel de confianza y el margen de error](#) para mejorar la comprensión del tema.



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 la bibliografía básica, 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 la bibliografía básica, 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 de 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.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:





Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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 períodos 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 altera 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. Calle, J., 2021.

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

Actividad 2. 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.
9. () El límite inferior de un intervalo de confianza en la proyección de demanda puede ser utilizado como el escenario pesimista del análisis.
10. () En la regresión lineal simple, se requiere de conocimientos avanzados de estadística para realizar proyecciones utilizando herramientas como Excel.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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 a 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 la bibliografía básica, además de todas las lecturas recomendadas y los recursos audiovisuales que se le han ofrecido.





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.

Mediante este resultado de aprendizaje, usted dominará los elementos teóricos y prácticos necesarios para la formulación y evaluación de proyectos turísticos, comprendiendo cada etapa del proceso y desarrollando una actitud innovadora para gestionar propuestas que contribuyan al mejoramiento social, ambiental y económico de los destinos turísticos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

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

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.

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, contenido que se detalla en la bibliografía básica. “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 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 dónde 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. Adaptado de *Preparación y evaluación de proyectos* (p. 156), por Sapag et al., 2014, McGraw-Hill. 2014 por McGraw-Hill.

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.



3.2. Macro y microlocalización del proyecto

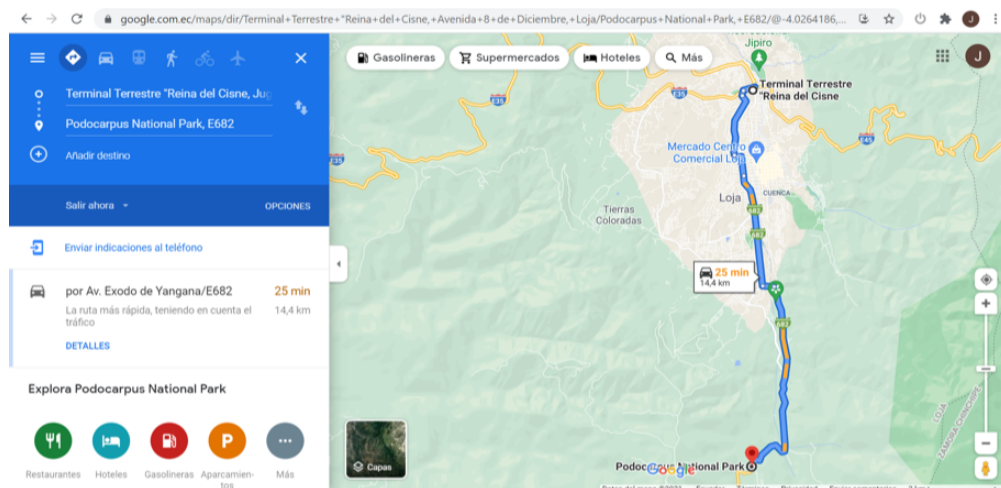
Continuando con la temática de decisión de ubicación del proyecto, si la locación ya fue escogida, es importante levantar un mapeo de la zona, esto con la finalidad de hacerse una idea de cómo la geografía, topografía, relieves, accidentes, vías de comunicación, etc., afectaran al ingreso de los visitantes. 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 para 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 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 emplean en llegar y visitar la zona.



Figura 9

Ejemplo de empleo de GOOGLE MAPS para referencias de distancias



Nota. Adaptado de *Google Maps* [ilustración], por GOOGLE INC., 2021, [Google](https://www.google.com), CC BY 4.0.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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.

Actividad 2. 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.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

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

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 el contenido que explica los presupuestos de ingresos, gastos y costos de la bibliografía básica; allí 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* (pp.163-169), por G. Gómez, 2014, Retos, 8 (1). CC BY 4.0.

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 llevarán a cabo para ofrecer el producto, ahora usted detalle qué 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, revise los contenidos recomendados de la bibliografía básica, allí se 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 al talento humano, la unidad suele ser el costo de la hora de trabajo, en los insumos puede ser costos por kg, g, m^2 , m^3 , 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 Cómo [estimar un costo unitario](#).



Tabla 8*Ejemplo de estimación de costo unitario*

Tipo de costo	de Asignación	Actividad	Unidad de medida	de 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. Calle, J., 2021.

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.



Es hora de reforzar los conocimientos a través del desarrollo de la siguiente actividad.



Actividad 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 la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

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

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 conlleva 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 lo 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 la bibliografía básica, allí se explica el tamaño de un proyecto de desarrollo de manera didáctica.

3.5. Ingeniería del proyecto

Estimado alumno, si la ubicación del proyecto ya fue escogida y se posee plena conciencia de cómo el destino turístico servirá para la implementación de la idea negocio, es momento de poner manos a la obra en diseñar cómo 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 cómo 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 revisar 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](#); estos 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 dejé además un enlace a la plataforma [LUCIDCHART](#), donde usted podrá crear los flujogramas *on-line* de una manera sencilla y con muchas funcionalidades gratuitas.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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.

Actividad 2. 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; posteriormente a esto, diágramelos en la plataforma LUCIDCHART.

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





Semana 12

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

3.6. Estudio administrativo del proyecto

Continuando con el estudio técnico del proyecto, 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 cómo 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 qué puestos serán los necesarios para operarla, qué jerarquía y funciones tendrán cada uno.

Si el proyecto no tiene potencial de 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	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/ POTENCIALMENTE VERIFICABLES ENTREGABLES	<div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte de gasto de insumos ▪ Reporte de talento humano ▪ Informe de novedades </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodicidad (semanal) ▪ Periodicidad (mensual) ▪ Periodicidad (diario) </div>
TAREAS A CUMPLIR (temas cuantificables)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción de 100 platillos al día ▪ Producción por tiempo de cada tipo de alimento
PERFIL REQUERIDO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sexo: N/A ▪ Edad: Adulto (edad) ▪ Experiencia: min 2 años



NOMBRE DEL CARGO	Cocinero
EDUCACIÓN NECESARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NO ▪ Cursos: preparación de salsas madre
COMPETENCIAS NECESARIAS <i>(habilidades blandas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad ▪ Liderazgo ▪ Bajo presión ▪ Comunicación asertiva ▪ Capacidad de solución ▪ Trabajo en equipo

Nota. Calle, J., 2021.

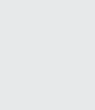
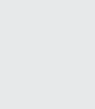
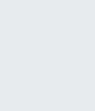
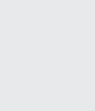
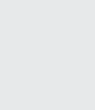
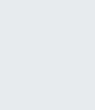
Nota. Se debe elaborar una tabla por cada uno de los integrantes del organigrama que se ha desarrollado



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.

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.

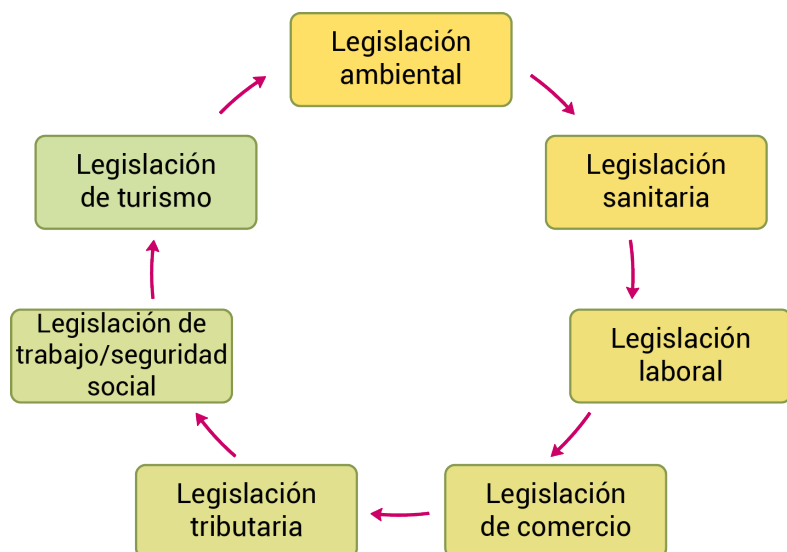
En el caso específico de los proyectos turísticos, este estudio cobra vital importancia, debido a que como ya se ha mencionado, un emprendimiento turístico generalmente se acoge de un destino turístico para funcionar; es probable que dicho destino tenga alguna o algunas restricciones legales para acceder 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



Nota. Adaptado de *Preparación y evaluación de proyectos* (p. 189), por Sapag et al., 2014, McGraw-Hill. © 2014 por McGraw-Hill.

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.

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. Esta, 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* (pp. 199-209), por Sapag et al., 2014, McGrawHill

La cuantificación de las inversiones, cuando de proyectos productivos se trata de 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 de 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: sí, ingenieros civiles y arquitectos requeridos.
- Necesidad de diseño: si, diseñadores de interiores y gráficos, arquitectos requeridos.
- Necesidad de especialistas en temas hoteleros: sí, chefs, licenciados en turismo, gerentes de A&B
- Necesidad de planeación financiera: sí, 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				\$

Nota. Calle, J., 2021.

Mientras más detalladas sean las proformas, más técnica será la labor. En el punto siguiente se mostrará cómo determinar el capital de trabajo requerido.

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 emplea en su día a día, y rotan 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 apartado relacionado con inversiones y financiamiento de la bibliografía básica, 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 que servirá como apoyo en este tema.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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.

Actividad 2. 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.



Actividad 3. 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.

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

Actividad 4. 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.
9. () La forma más sencilla de estimar el capital de trabajo consiste en calcular la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos.
10. () No todos los proyectos requieren estimar un capital de trabajo, ya que esto depende del tipo de empresa y sus características operativas.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

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 recurso audiovisual para que 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 la siguiente infografía 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 sueldo	tercer	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$1.375,00	\$1.375,00
Décimo sueldo	cuarto	\$0,00	\$0,00		\$233,33		\$0,00	\$233,33
Fondos reserva	de	\$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 sueldo	tercer	\$85,88	\$85,88		\$85,88		\$85,88	\$1.030,50
Décimo sueldo	cuarto	\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$687,50	\$687,50
Fondos reserva	de	\$0,00	\$0,00		\$233,33		\$0,00	\$233,33
Vacaciones		\$0,00	\$0,00		\$0,00		\$0,00	\$0,00



	<i>ENE</i>	<i>FEB</i>	...	<i>AGO</i>	...	<i>DIC</i>	<i>ANUAL</i>
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. Calle, J., 2021.

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 deprecaciones; 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 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.

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 posteriormente 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



A INGRESOS

(+) Ingresos que no pagan impuestos

(-) Egresos que no pagan impuestos

(=) FLUJO CAJA LIBRE, FCF

Nota. Calle, J., 2021.

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 representa 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 la bibliografía básica y para indagar un poco más puede valerse 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 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



	0	1	2	3	4	5	6
(+) 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. Calle, J., 2021.

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.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:





Actividades de aprendizaje recomendadas



Actividad 1. 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.

Actividad 2. Autoevaluación de la unidad.

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

Actividad 3. 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.

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



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

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

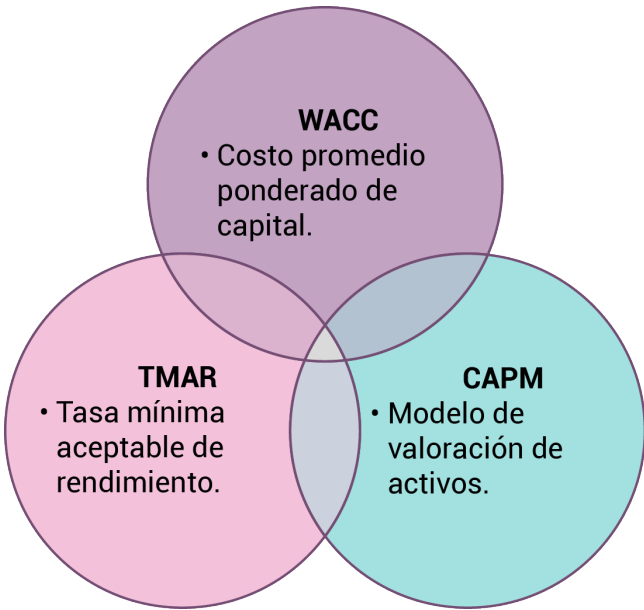


financiera. Esta afirmación se sostiene básicamente por la inflación, que es el proceso por el cual el dinero va perdiendo su poder adquisitivo conforme pasa el tiempo; además de la obvia razón de que para ganar dinero en el futuro debe pasar tiempo y existir un esfuerzo de trabajo hasta que ese futuro 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 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



Nota. Calle, J., 2021.

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>K_e: costo de capital propio</p> <p>W_e: peso de la inversión propia</p> <p>K_d: costo de la deuda</p> <p>W_d: peso de la deuda</p> <p>t: tasa impositiva de la inversión</p>	<p>R_f: tasa libre de riesgo</p> <p>β: beta del negocio</p> <p>R_m: rendimiento de mercado</p> <p><i>Riesgo país</i>: tasa esperada del riesgo país donde se desarrollará el proyecto</p>
Características	<p>Requiere de muy poco análisis financiero, generalmente se basa en la decisión/exigencia del inversor, también de comparar las</p>	<p>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>	<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. El empleo del riesgo país es optativo, el proyectista decidirá si lo incluye o no en la valoración.</p>



	TMAR	WACC	CAPM
	rentabilidades de otras empresas similares.		
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. Adaptado de *Preparación y evaluación de proyectos* (pp. 273-280), por Sapag et al., 2014, McGraw-Hill.

Será el proyectista quien decida qué 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 la bibliografía básica; 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 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	Damodaran Valor de beta apalancada en el sector de la hotelería en mercados emergentes (países en vías de desarrollo)
(Rm-Rf)	8,39%	Damodaran 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. Calle, J., 2021.



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.

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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.

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Actividad 2. 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.





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

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 o 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 la evaluación del proyecto en la bibliografía básica, 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; 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 alcanzarán 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 cómo 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. Calle, J., 2021.

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

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 y en este otro se encuentra su cálculo con EXCEL.



Tabla 17*Ejemplo de valoración de proyectos empleando la TIR*

Tasa de descuento de 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



Tasa de descuento 15%		
VAN	\$14.684	
TIR	20,58%	La rentabilidad propia del proyecto es superior a la rentabilidad exigida

Nota. Calle, J., 2021.

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

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 qué 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 qué 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						



Tasa de descuento	de 15%			
	3,42 años	Los valores son		
		aproximados		

Nota. Calle, J., 2021.

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 seguir revisando la bibliografía básica, 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 rápidos y confiablemente; el siguiente recurso audiovisual le permitirá observar de una manera muy lúdica y simple cómo usar EXCEL para elaborar un [Análisis de sensibilidad para el VAN](#).

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1. 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 existirán beneficios.

Actividad 2. 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 existirán beneficios.

Actividad 3. Calcule el PAYBACK de su proyecto.



En esta actividad se enfoca en que usted analice financieramente su proyecto y, determine en aproximadamente qué tiempo recuperará la inversión.

Actividad 4. 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 cómo podrán variar los ingresos y egresos de su proyecto sin que el VAN se convierta en negativo.

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

Actividad 5. 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.
9. () La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento con la cual el Valor Actual Neto (VAN) alcanza un valor positivo.
10. () El método del payback no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo ni utiliza una ecuación exacta para calcularlo.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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.





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La diferenciación es un aspecto esencial que ayuda a las empresas a crear una ventaja competitiva y a satisfacer las necesidades únicas de sus clientes, aumentando su relevancia en el mercado.
2	V	El plan de negocios representa el resultado de una planificación integral que abarca desde el análisis del mercado hasta la definición de estrategias financieras y operativas.
3	F	Analizar el entorno del mercado es una etapa clave para anticiparse a riesgos, aprovechar oportunidades y tomar decisiones informadas en la creación del negocio.
4	F	La evaluación de factibilidad se enfoca en aspectos técnicos, económicos y financieros del proyecto, mientras que el modelo de negocio establece las bases para su operación y sostenibilidad.
5	V	La flexibilidad en un modelo de negocio permite ajustarse a nuevas demandas del mercado, avances tecnológicos o cambios en el comportamiento de los consumidores.
6	F	El uso de la matriz de marco lógico no se limita a la etapa de planeación; también es una herramienta efectiva durante la implementación y la evaluación de resultados.
7	V	El marco lógico es una herramienta dinámica que permite modificaciones cuando las condiciones del proyecto o el entorno evolucionan, asegurando su relevancia.
8	V	La finalidad del proyecto busca contribuir al desarrollo general, mientras que el propósito se relaciona con los resultados específicos que generan este impacto.
9	V	El modelo CANVAS es una herramienta visual que facilita el diseño y la comunicación de ideas de negocio de manera clara y estructurada.
10	F	La Matriz de Marco Lógico incluye tanto los objetivos generales como los componentes y actividades específicas que conectan las metas con los resultados esperados.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Los consumidores institucionales priorizan decisiones fundamentadas en criterios racionales y objetivos, considerando aspectos como costos, beneficios y productividad.
2	F	La segmentación de mercados implica dividir a los consumidores en grupos homogéneos según sus características, mientras que la prospección se enfoca en identificar y captar clientes potenciales.
3	F	La estimación de precios suele realizarse de manera más práctica mediante el análisis de costos y referencias de mercado, dejando los algoritmos como herramientas avanzadas.
4	F	La investigación etnográfica se enfoca en analizar comportamientos culturales o sociales, pero no se utiliza como un método para hacer predicciones sobre la demanda.
5	V	La investigación de mercado emplea metodologías cualitativas y cuantitativas, combinando perspectivas subjetivas con datos objetivos para obtener información integral.
6	V	El muestreo probabilístico garantiza que todos los elementos de la población tengan igual probabilidad de ser elegidos, lo que asegura representatividad estadística.
7	F	Los modelos causales utilizan relaciones entre variables explicativas y dependientes para predecir tendencias y escenarios futuros en un mercado.
8	F	El cálculo del tamaño muestral es esencial para obtener datos representativos que permitan realizar análisis confiables y generalizables.
9	V	En proyecciones de demanda, el límite inferior del intervalo de confianza se considera como el escenario menos favorable o pesimista.
10	F	Con herramientas como Excel, la regresión lineal simple se vuelve accesible y no requiere conocimientos avanzados de estadística para su aplicación.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	El análisis de localización considera diversos factores como accesibilidad, costos y regulaciones, además de los tecnológicos, para elegir el lugar más adecuado.
2	F	En proyectos turísticos, la localización se basa en aspectos como atractivo del destino y facilidad de acceso para los turistas, priorizando estos factores sobre la cercanía a proveedores.
3	V	El método por puntos pondera factores relevantes según su impacto en la decisión, permitiendo una evaluación estructurada y comparativa entre opciones de localización.
4	F	La estructura organizacional impacta en la eficiencia operativa y en los costos, por lo que es clave para maximizar la rentabilidad del proyecto.
5	V	La ubicación geográfica influye en los costos salariales debido a factores como el costo de vida, demandas laborales locales y normativas específicas.
6	V	La capacitación representa una inversión intangible, ya que incrementa el valor del capital humano, impactando positivamente en la productividad futura.
7	V	Los estudios previos son una inversión necesaria para analizar la factibilidad del proyecto y tomar decisiones informadas antes de su ejecución.
8	V	Incrementar el nivel de operación demanda más recursos, como inventarios o cuentas por cobrar, elevando las necesidades del capital de trabajo.
9	V	La diferencia entre activos corrientes y pasivos proporciona una estimación rápida del capital de trabajo necesario para las operaciones.
10	F	No todos los proyectos requieren capital de trabajo, ya que este depende de la naturaleza de las operaciones y del sector al que pertenezcan.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Un aumento en el nivel de operación puede requerir mayor capital de trabajo para cubrir necesidades adicionales como inventarios y cuentas por cobrar.
2	F	El flujo de caja de una nueva empresa incluye costos de inversión inicial, mientras que en una empresa en funcionamiento refleja principalmente operaciones y crecimiento.
3	V	El periodo cero en el flujo de caja refleja todos los egresos relacionados con la inversión inicial, necesarios para poner en marcha el proyecto.
4	V	Los gastos de operación incluyen costos asociados con la venta, administración y otros gastos generales necesarios para mantener el proyecto en funcionamiento.
5	F	Los gastos financieros incluyen pagos de intereses y, en algunos casos, del capital de préstamos otorgados por terceros para financiar el proyecto.
6	F	El horizonte de valoración no es fijo, ya que depende de la naturaleza del proyecto y el periodo considerado para analizar su rentabilidad.
7	V	El valor actual refleja que el dinero tiene mayor valor hoy que en el futuro, debido a la oportunidad de generar intereses o beneficios inmediatos.
8	F	Una VAN de cero indica que el proyecto recupera la inversión inicial, pero no genera utilidades adicionales, lo que puede ser aceptable dependiendo de los objetivos.
9	F	La TIR indica la rentabilidad del proyecto y corresponde a la tasa en la cual el VAN es igual a cero, reflejando el equilibrio entre ingresos y costos descontados.
10	V	El <i>payback</i> calcula cuánto tiempo tomará para recuperar la inversión inicial, pero no considera aspectos como el valor del dinero en el tiempo ni la rentabilidad a largo plazo.

[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.

Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Enfoque para emprendedores. Global Impact.

Murcia, J. (2019). *Formulación y criterios de evaluación*. Editorial Alfaomega.

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.

