



MANUAL DE DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

Gonzalo Florián Velásquez



MANUAL DE DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

MANUAL DE DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

Gonzalo Florián Velásquez



Florián Velásquez, Gonzalo
Manual de diseño y gestión de proyectos de Cultura Física, Deporte y Recreación / Florián Velásquez, Gonzalo; Bogotá: Ediciones USTA, 2022.
58 páginas; gráficas y tablas.
Incluye referencias bibliográficas (páginas 57-58)

e-ISBN: 978-958-782-488-9

1. Gestión de proyectos – Manual 2. Evaluación de proyectos 3. Educación superior – Metodología
I. Universidad Santo Tomás (Colombia).

CDD 371.1007 CO-BoUST

© Gonzalo Florián Velásquez, autor, 2022

© Universidad Santo Tomás, 2022

Ediciones USTA

Bogotá, D. C., Colombia

Carrera 9 n.º 51-11

Teléfono: (+571) 587 8797, ext. 2991

editorial@usantotomas.edu.co

<http://ediciones.usta.edu.co>

Corrección de estilo:

Angie Bernal Salazar

Diagramación y diseño de cubierta:

Patricia Montaña D.

Hecho el depósito que establece la ley

e-ISBN: 978-958-782-488-9

Primera edición, 2022

Universidad Santo Tomás

Vigilada Mineducación

Reconocimiento personería jurídica: Resolución

3645 del 6 de agosto de 1965, Minjusticia

Acreditación Institucional de Alta Calidad Multi-

campus: Resolución 01456 del 29 de enero de

2016, 6 años, Mineducación

*Se prohíbe la reproducción total o parcial
de esta obra, por cualquier medio, sin la
autorización expresa del titular de los derechos.*

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1. Generalidades de los proyectos	9
Gestión de proyectos	9
Metodologías en la gestión de proyectos	10
Antecedentes históricos de los proyectos	11
Concepto de proyecto	13
Elementos que componen un proyecto	13
Tipos de proyectos	14
Proyectos deportivos	18
Proyectos recreativos	20
Proyectos de actividad física	23
Ciclo de vida de un proyecto	25
Estudios que componen un proyecto	26
Capítulo 2. Estudio de mercado	29
Finalidad	30
Factores apreciativos dentro del estudio de mercado	30
Diseño, calidad, empaque y embalaje	32
Valor del producto o servicio	32
Análisis de la competencia	32
Encuesta y ficha técnica	32
Capítulo 3. Estudio técnico	33
Definición	33
Variables técnicas	33
Localización	35
Tamaño del proyecto	35
Recursos técnicos	35

Recursos físicos	35
Recursos tecnológicos	35
Talento humano	36
Suministros e insumos	36
Identificación y descripción del proceso	36
Organización humana y jurídica	36
Capítulo 4. Estudio económico	37
Componentes del estudio económico	38
Capítulo 5. Estudio de costos	43
Capítulo 6. Estudio financiero	49
Componentes del marco financiero	49
Capítulo 7. Evaluación del proyecto	53
Dimensiones de la evaluación	53
Partes generales de la evaluación	55
Evaluación privada y gubernamental	56
Referencias	57
Sobre el autor	59

Introducción

Las diferentes actividades que se encuentran planeadas, articuladas y coordinadas entre sí se denominan proyecto, este esfuerzo temporal busca satisfacer una necesidad o problema existente en una sociedad o población específica, mediante la utilización de diferentes recursos técnicos, físicos, tecnológicos y de talento humano. Así mismo, cuando se habla de gestión de proyectos se hace referencia a las diferentes metodologías que se deben emplear en el proceso de administración de un proyecto, a partir de una serie de pasos como planificación, organización, dirección y control de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

La gestión de proyectos es desarrollada en diferentes fases consecutivas relacionadas entre sí, lo que constituye el ciclo del proyecto. Una vez planteada la idea generadora se produce una primera etapa de desarrollo y crecimiento; en una segunda fase, se pasa a la formulación, es decir, una madurez durante la ejecución y operación; finalmente, la tercera etapa termina en la desaparición o culminación del proyecto.

7

En este panorama, el presente manual pretende convertirse en una herramienta de uso continuo para los estudiantes que estén cursando la asignatura de diseño y gestión de proyectos, al aportar una mirada general sobre el desarrollo de un proyecto, en donde se interrelacionan las diferentes etapas para obtener una visión global de sus componentes, características y estudios.

El manual está dividido en siete capítulos, que abarcan desde el surgimiento de la idea hasta la culminación o evaluación del proyecto. En el primer capítulo se desarrollan las generalidades del proyecto, a partir de la definición, las características, el ciclo de vida y los tipos de proyectos. En el segundo capítulo se aborda el estudio de mercado, con el propósito de verificar si existe una necesidad insatisfecha que dé cuenta de la viabilidad de introducir un bien o servicio determinado. Asimismo, se establece el punto de encuentro entre ofertantes y demandantes, con el propósito de llegar a acuerdos sobre precio, cantidad y calidad.

En el tercer capítulo se plantea un acercamiento al estudio técnico de un proyecto, en donde se diseña la función de producción adecuada de este, que busca responder cuánto, dónde y con qué se producirá el bien, de una manera óptima en la utilización de los diferentes recursos empleados en el proceso de la función productiva de los bienes y servicios planeados. En el cuarto capítulo se enfatiza en el estudio económico,

en el cual se configura de forma consecuente y sistemática la información de carácter económico, en función de la investigación, y se considera el estudio técnico, es decir, se cuantifican cantidades, valores unitarios y totales de todos los recursos solicitados en el estudio anterior.

En el quinto capítulo se desarrolla el estudio de costos, una etapa central de la evaluación de proyectos que muestra un impacto sobre la rentabilidad y la diversidad de estos. En el capítulo sexto se analiza el estudio financiero, en el cual se puede reconocer si el proyecto es sustentable y viable en términos de rentabilidad económica en el tiempo. En este estudio se considera la viabilidad de los proyectos, de acuerdo con la capacidad para conservarse en el mercado, teniendo en cuenta los recursos económicos disponibles y el costo del proceso productivo.

Finalmente, en el capítulo séptimo, que aborda la evaluación del proyecto, se determina la medición con indicadores de los resultados, desde la óptica de progresos o retrocesos, según el objetivo planteado en el proyecto, controlando la ejecución y realizando acciones de ajuste para corregir el progreso del programa.

Capítulo 1.

Generalidades de los proyectos

Este capítulo aborda los componentes e interrelaciones básicas de un proyecto, empezando por la gestión, siguiendo con la metodología y la construcción de los antecedentes, para luego pasar a aquellos elementos que lo componen, como los tipos y el ciclo de vida, y finalmente se determinan los estudios en los cuales se divide todo proyecto.

Gestión de proyectos

Gestionar un proyecto conlleva la aplicación del proceso administrativo, desde su estado inicial hasta su culminación, con la puesta en práctica de conceptos como planear, organizar, dirigir y controlar, con el propósito de alcanzar una meta planteada. En este sentido, alcanzar el objetivo propuesto para el proyecto implica disponer de diferentes recursos económicos, financieros, técnicos, físicos y de talento humano, dispuestos en un periodo de tiempo determinado. Aplicar el proceso de administración tiene como objetivo planificar todos los procesos y administrar los recursos con el propósito de cumplir con los parámetros y las características que debe tener un proyecto.

El concepto de proyecto alude al conjunto de acciones interrelacionadas con las ideas que se quieren materializar en un determinado periodo de tiempo, con el propósito de solucionar a un problema detectado. Sin embargo, se considera que el concepto de gestión de proyectos está estrechamente vinculado con la aplicación del proceso administrativo, en donde intervienen los diferentes recursos a utilizar de una manera eficiente y eficaz. Los elementos característicos de un proyecto se organizan en cuatro grandes grupos:

- ▶ *El problema:* se trata del objeto de la investigación, que cuenta con descripción, delimitación, preguntas de investigación, justificación y objetivos.
- ▶ *El marco teórico:* reúne aquellos conceptos, ideas y proposiciones que orientan el proyecto que se quiere hacer, además, incluye referentes conceptuales para enfatizar la problemática planteada.

- ▶ *Enfoque metodológico*: se basa en el tipo de investigación, cronograma, instrumentos para la recolección de datos, población, sujetos y proceso de análisis.
- ▶ *Fuentes de información*: son importantes a la hora de presentar un proyecto, deben ser coherentes con el tema que este aborda.

Nassir Sapaga y Reinaldo Sapag (2008) plantean que el ser humano tiene el propósito de analizar y/o crear una problemática básica para darle una solución y saciar una necesidad, en un contexto específico de la sociedad. Se cree que los proyectos y su gestión son vitales para solucionar una problemática identificada. Estos se caracterizan porque tienen como objetivo velar por el éxito y ser el principal motor y proveedor del desarrollo de una región o país, por tal motivo, en algunos casos se cuenta con un fondo destinado para la inversión y financiación de diferentes proyectos para el beneficio de la sociedad, ya que contribuyen económica o socialmente al fortalecimiento del entorno.

Metodologías en la gestión de proyectos

Existen diferentes metodologías en la gestión de proyectos, a continuación, mencionamos algunas de estas.

10

Agile

Este método permite el procesamiento de los proyectos en ciclos. Cada proyecto se subdivide en pequeñas partes que son entregadas en pocas semanas, lo que permite desarrollar diferentes productos y servicios de calidad en poco tiempo.

Esta metodología nació en la industria del *software*, como respuesta a la premura en los resultados y a la necesidad de multidisciplinariedad en los equipos de trabajo. Cada equipo realiza sesiones diarias en las cuales sus integrantes deben explicar las tareas asignadas y su cumplimiento. La metodología Agile se destaca por ser flexible y rápida.

Waterfall

Esta metodología está enfocada en los sectores de manufactura o construcción, también es llamada cascada, porque en esta se desarrolla un proyecto de forma secuencial, es decir, que cada tarea se debe realizar una vez finalizada la anterior.

Scrum

Esta metodología se basa en la estructura Agile para su planificación, divide cualquier tipo de proyecto en varias etapas con una corta duración, generalmente, se habla de una a cuatro semanas, llamadas *sprints*. El trabajo colaborativo es una de sus principales características.

PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*)

Como su nombre lo indica, esta metodología se caracteriza por la planeación y determinación de roles desde el inicio, en donde cada componente conoce sus responsabilidades para la ejecución del proyecto.

PERT (*Project Evaluation Review Technique*)

Esta metodología principalmente es utilizada por empresas de manufactura, ya que tiene en cuenta el tiempo de realización de una tarea, como un factor determinante en el presupuesto que se destina para este.

Adaptive Project Framework

Desarrollado por Robert K. Wysocki, quien propone identificar los requisitos al comienzo del proyecto y adaptarse a las diversas circunstancias de este.

PMBOK (Project Management Institute)

Este método está desglosado en una guía, en la cual se muestran las directrices para la gestión y dirección de los proyectos, a partir de algunos procesos habituales, técnicas y herramientas adaptables a los proyectos de acuerdo con su enfoque, teniendo en cuenta la diversidad de procesos y áreas de conocimiento que se deben verificar para ser desarrollados.

Kanban

Esta metodología elimina los *sprints*, para hacer más notoria la gestión del tiempo al mostrar al equipo de trabajo la cantidad y calidad en relación con las tareas, en un tiempo de cumplimiento específico.

Determinar una serie de metodologías en el estudio de la gestión de proyectos no es una camisa de fuerza para su aplicación, por el contrario, permite disponer de una inmensa cantidad de soluciones. Las metodologías descritas anteriormente son una muestra de la totalidad, pues constantemente se van conociendo más en cuanto a su aplicación y función. Reconocer la metodología ideal y proponer su aplicabilidad en un proyecto es una tarea muy personal.

Antecedentes históricos de los proyectos

Desde comienzos del siglo XIX, las diferentes empresas observaron las ventajas de organizar el trabajo en forma de proyectos. Este panorama organizativo evolucionó cuando los organismos entendieron la necesidad de que sus empleados mantuvieran

un proceso de comunicación y colaboración continuo e integrado entre los distintos departamentos, áreas e incluso la institución en conjunto.

En la segunda mitad del siglo XIX, los principios básicos de administración guiaron la evolución del diseño de la gestión de proyectos, un ejemplo de estos, desarrollados a nivel gubernamental en los Estados Unidos, fue el Ferrocarril Transcontinental. A finales del siglo XIX y principios del XX, Frederick Taylor (1856-1915) estudió la forma de realizar el trabajo por los operarios. En este estudio se demostró que el trabajo puede revisarse y mejorarse si las partes esenciales se analizan aplicando el razonamiento científico. Taylor planteó el concepto de la eficiencia presente en el trabajo, en lugar del esfuerzo y el tiempo.

Por su parte, Henry Gantt (1861-1919) estudió las operaciones de una tarea y su orden secuencial, a partir de lo cual desarrolló un diagrama para analizarlas. El diagrama de Gantt esbozó la secuencia y duración de las labores por medio de un proceso esquemático realizado con barras y marcadores de hito.

Durante la Segunda Guerra Mundial, diferentes gobiernos proporcionaron nuevas estructuras organizativas al diseñar diferentes proyectos militares y una reducción de obra, guerra y tiempo. Fue entonces cuando se reconocieron los diagramas de red, como los PERT y el método de ruta crítica (Ballestin, 2002).

12

Estas metodologías se extendieron en poco tiempo en las diferentes industrias que buscaban nuevas herramientas administrativas y estratégicas que ayudaran a controlar el crecimiento de las empresas en el marco de la competencia en evolución. A principios de la década de los sesenta, las organizaciones aplicaban las teorías de sistemas a las relaciones empresariales, así mismo, se consideraba a una empresa como un organismo vivo, lo cual implicaba que las partes funcionales debían trabajar sinérgicamente en búsqueda de objetivos o metas específicas para generar prosperidad. En las décadas posteriores a los años sesenta, el enfoque de la administración de proyectos se afianzó, pero no solo se presentó ese modelo empresarial, sino que en el mismo periodo evolucionaron diferentes modelos empresariales con un factor común: existe un administrador del proyecto, encargado de administrar, reunir y garantizar la integración y comunicación de los distintos departamentos y áreas (Pardo, 2018).

Posterior a estos años nacieron nuevas tendencias, tales como: la planeación ascendente, que busca la participación y toma de decisiones de los diferentes miembros del equipo en proyectos más sencillos y con ciclos más cortos. Y la planeación descendente, por medio de la revisión de la cartera de proyectos que hace más transparente la información (Microsoft Office, 2016).

Concepto de proyecto

La expresión proyecto procede del latín *proiectus* y cuenta con una amplia gama de significados, es decir, se trata de un concepto muy general y amplio. Para Andrés Escudero (2004), el concepto de proyecto enmarca una propuesta económica y técnica con tendencia a solucionar un problema de la sociedad, utilizando diferentes recursos, entre los cuales se cuentan los materiales, económicos y tecnológicos. Por su parte, Alberto Domingo (2000) considera que un proyecto es un conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas que, con recursos finitos, tiene como objeto crear un producto o servicio único. Ana González et ál. (2014) afirman que el concepto de proyecto es amplio y determina la interrelación de diferentes recursos, ya sean físicos, tecnológicos, técnicos y de talento humano, que se unen para solucionar un problema mediante la creación de un producto o servicio único, en una organización temporal, que cumpla el objetivo específico a alcanzar.

En síntesis, se puede afirmar que el concepto de proyecto es el conjunto de actividades que se encuentran planificadas, interrelacionadas y coordinadas, en un esfuerzo temporal que busca satisfacer una necesidad o problema existente en una sociedad o población específica, mediante la utilización de diferentes recursos técnicos, físicos, tecnológicos y de talento humano.

Elementos que componen un proyecto

Dependiendo del autor, los proyectos se pueden componer de variados elementos, para lo cual se reconocen y se determinan componentes más comunes, de acuerdo con Méndez (2016) y Córdoba (2011).

Como primera medida, se tiene la introducción o finalidad, que suele vincularse con las pretensiones que se buscan, por ejemplo, el cumplimiento de metas de rendimiento o de posicionamiento. Cuando se comparan con los objetivos, las pretensiones son acciones que contribuyen a alcanzar el fin último. Esta finalidad se puede respaldar por diferentes proyectos, con objetivos específicos.

En segundo lugar, se encuentran los destinatarios, que permiten identificar el beneficiario o receptor. Teniendo en cuenta que se puede hablar de un público objetivo cuando se trata de mercadeo, al revisar quiénes son aquellas personas que usarán los productos o servicios, algunos proyectos deben las condiciones de aplicación a sus receptores.

El tercer elemento es el producto o el servicio a prestar, el que guía el proyecto, dado que surge de revisar y condensar el análisis conceptual, el diseño, la producción y el estudio de mercados. Aunque no se debe confundir el resultado final del proyecto con el producto, ya que este es de carácter general, mientras que el producto es un medio para cumplir con los objetivos fijados. En el cumplimiento del proyecto se

deben realizar diferentes actividades, que se pueden subdividir en fases o etapas intermedias, que resultan más o menos complejas de acuerdo al alcance señalado.

En la búsqueda de definir las tareas es recomendable seguir un orden lógico en donde se garantice el proceso a desarrollar, teniendo en cuenta la importancia de las tareas y su respectiva jerarquización. Como quinto elemento tenemos el calendario, en el cual se deben fijar fechas (plazos) en el desarrollo de las diferentes tareas. Es recomendable saber que establecer fechas para el cumplimiento de las tareas permite tener una guía y, por tanto, debe ser flexible.

Seguidamente, se encuentran los recursos disponibles: humanos y materiales, para los cuales se debe reconocer y determinar en qué momento emplearlos. Esta valoración requiere de un margen preventivo que permita las diferentes desviaciones imprevistas. El siguiente elemento es el presupuesto del proyecto o financiación, en el cual se deben establecer el costo de las etapas y los gastos necesarios durante la ejecución de las actividades.

Finalmente, como último elemento, encontramos los resultados, que previamente deben contar con una definición de cómo se expresarán y la forma de medición en torno al cumplimiento de los objetivos trazados. Es necesario revisar la redacción del proyecto y definir sus alcances, de manera precisa, realista y evitando escenarios indefinidos.

14

Tipos de proyectos

En primer lugar, cabe mencionar que todo proyecto es creado a partir de una necesidad, de allí se plantea un objetivo y un plan, donde las actividades se estructuran de acuerdo con el tipo de proyecto que se quiera realizar. Asimismo, es importante especificar el área o sector donde se llevará a cabo el proyecto. De acuerdo con Córdoba (2011), podemos establecer diferentes tipos de proyectos, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de proyectos

SEGÚN SU GRADO	NOMBRE DEL PROYECTO	CONCEPTO
De dificultad	Simples	Las tareas que se llevan a cabo no tienen un alto grado de complejidad, por ende, se pueden desarrollar en un tiempo relativamente corto. Un ejemplo de este tipo de proyectos puede ser la reparación de unos zapatos.
	Complejos	Son aquellos que necesitan de mayor estructuración y planificación. Un ejemplo puede ser la implementación del metro en Bogotá.

SEGÚN SU GRADO	NOMBRE DEL PROYECTO	CONCEPTO
Procedencia de su capital	Públicos	Son proyectos que se financian de instituciones gubernamentales o fondos públicos. Un ejemplo pueden ser los hospitales, el sistema transporte o la educación.
	Privados	Son financiados por empresas con capital particular. Un ejemplo puede ser el reemplazo de tecnología o el lanzamiento de un producto.
	Mixtos	Son proyectos en donde se mezclan las dos formas de financiación (pública y privada). Un ejemplo puede ser la reestructuración de un aeropuerto.
De experimentación	Experimentales	Son aquellos que investigan campos o áreas en los que casi no se ha realizado ningún estudio. Un ejemplo pueden ser investigaciones relacionadas con la literatura de ciertos deportes que hasta ahora se están reconociendo de manera colectiva.
	Normalizados	Poseen parámetros o normas que guían las fases de cumplimiento. Un ejemplo puede ser un proyecto relacionado con el lanzamiento de un producto, puesto que ya tiene unas fases o etapas y una estructuración para llevar a cabo el proceso.
El sector	Construcción	Son aquellos proyectos que se ponen en marcha con el diseño de una obra civil o arquitectónica. Como ejemplo se encuentra la construcción de presas, carreteras, puentes, edificios, etc.
	Energía	Estos proyectos se fundamentan en el aprovechamiento, uso, o hallazgo de energías renovables y otras formas de producirla. Un ejemplo puede ser la energía que se produce por paneles solares.
	Minería	Estos proyectos se fundamentan en el aprovechamiento, uso, o hallazgo de energías renovables y otras formas de producirla. Un ejemplo puede ser la energía que se produce por paneles solares.
	De transformación	Son aquellos que buscan impulsar a las diferentes empresas para generar una transformación de las situaciones y particularidades.
	De medio ambiente	Estos proyectos se hacen visibles con el objetivo de crear soluciones de carácter medioambiental, que buscan solucionar un inconveniente relacionado con buenas prácticas en el cuidado y preservación de recursos naturales y no naturales. Para ejemplificar, podríamos relacionar el mantenimiento de bosques y proyectos de reciclaje, entre otros.
	Industriales	Son aquellos que pretenden promover la industria en diferentes sectores, por medio de la elaboración de productos o servicios. Por ejemplo, planta de papel, fabricación de vidrios, planta de motores eléctricos, etc.
	De servicios	Consisten en proporcionar servicios a terceros.
	De banca o finanzas	Se basan en la gestión que se puede realizar en la banca o las inversiones de capital. Por ejemplo, una empresa que compra acciones buscando un aumento en sus beneficios.

SEGÚN SU GRADO	NOMBRE DEL PROYECTO	CONCEPTO
El ámbito	De ingeniería	Se encuentran dirigidos al diseño, elaboración y transformación de herramientas tecnológicas y técnicas, maquinaria de uso industrial y otras.
	Económicos	Estos proyectos se realizan acciones que buscan obtener algún tipo de beneficio económico como una oportunidad de negocio para las empresas.
	Fiscales	Se relacionan con las leyes, reglamentos y procedimientos realizados en las finanzas públicas y la hacienda.
	Legales	Es la propuesta de tipo legal presentada ante un determinado contexto, localidad, región o país.
	Médicos	Se encuentran orientados a la asistencia de la sanidad y salud, teniendo en cuenta la atención de pacientes en un territorio específico. Un ejemplo puede ser la labor que realizan muchas ONG en diferentes países con necesidades de cobertura médica.
	Matemáticos	Impulsan las ideas para la generación de alternativas y la publicación de proposiciones académicas en este campo o con una aplicación en la realidad.
	Artísticos	Están orientados al impulso de iniciativas en relación con las artes, arquitectura, cine, literatura, escultura, etc.
	Literarios	Son aquellos que se especializan en las iniciativas literarias a través de la producción, redacción, revisión y publicación de textos u obras para el perfeccionamiento de diferentes habilidades.
	Tecnológicos	El principal objeto es la producción de bienes tecnológicos para la mejora en algunas regiones específicas. Como ejemplo se tiene el acceso a Internet en regiones con un insuficiente desarrollo.
	Informáticos	Estos proyectos están conformados por sistemas informáticos, su característica primordial es la solución de algún inconveniente presentado en <i>hardware</i> , actualizaciones de <i>software</i> , comunicaciones y otros.

SEGÚN SU GRADO	NOMBRE DEL PROYECTO	CONCEPTO
Orientación	Productivos	Estos proyectos están orientados a generar la creación de productos o servicios con un objetivo determinado.
	Educativos	Se enfocan en el área de la educación, consisten en la planificación de un proceso de aprendizaje, en cualquier nivel de enseñanza. Como ejemplo, se presenta el proyecto educativo Ecured, en el cual se busca la formación integral del estudiantado.
	Sociales	Son aquellas acciones que promueven la mejora de las condiciones de vida en algún lugar específico, en los cuales las personas son los primeros beneficiados.
	Comunitarios	Son similares a los proyectos sociales, con la diferencia de que en los comunitarios el grupo objetivo debe participar en la ejecución del proyecto, desarrollando algunas tareas diseñadas específicamente.
	De investigación	Es el plan desarrollado por un grupo de trabajo específico, que indaga, analiza, revisa y describe los diferentes campos a considerar.
Área de influencia	Supranacionales	Son proyectos que se realizan en grandes regiones que superan las fronteras. Por ejemplo, dentro de esta categoría de proyectos podemos citar las iniciativas que surgen al interior de la Unión Europea.
	Internacionales	Son proyectos en los que participan dos o más países y su ejecución es externa en forma total o parcial, por ejemplo, cualquier iniciativa bilateral.
	Nacionales	Estos proyectos presentan una iniciativa que se establece en un territorio específico y que son implementados con el propósito de llegar a todas las regiones de este. Estos proyectos planean y adoptan las directrices de administración propias de sistemas centralistas.
	Locales	El alcance de estos proyectos es reducido, ya que se limita a algunas comunidades, lo que hace más específico su grado de acción.
	Regionales	Estos proyectos son desarrollados en otros territorios o con las administraciones de estos, planteando como objetivo el cambio en las problemáticas identificadas en los diferentes actores.

SEGÚN SU GRADO	NOMBRE DEL PROYECTO	CONCEPTO
Los involucrados en la organización	Por departamento	Se encuentra involucrado un área o departamento de la empresa.
	Interno	En estos proyectos participan todos los componentes de una empresa.
	Matricial	Se realizan con varios departamentos.
	Subcontratado o externo	Se realizan por contratación de una empresa externa consultora para la ejecución de un proyecto determinado.

Fuente: elaboración propia.

Proyectos deportivos

Un proyecto deportivo es la planificación de actividades coordinadas e interrelacionadas simultáneamente, que permiten cumplir una serie de objetivos. Al igual que cualquier otro, el fundamento de un proyecto deportivo es lograr propósitos específicos en torno a límites impuestos como el presupuesto, las calidades establecidas y el tiempo definido. La elaboración de un proyecto comprende no solo el área deportiva sino también la social, en donde se incluyen las personas que conforman la iniciativa.

Antes de profundizar en los proyectos deportivos, es necesario considerar el concepto de deporte que, de acuerdo con la Ley 181 de 1995, se define como: “la conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales”. En esta misma Ley, el deporte se clasifica en las categorías expuestas en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de los deportes según la Ley 181 de 1995

DEPORTE	CONCEPTO
Formativo	Su finalidad es contribuir al desarrollo integral de la persona.
Social comunitario	Mediante la participación comunitaria, procura integración, descanso y creatividad.
Universitario	Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior.
Asociado	Es el organizado por entidades privadas del orden municipal, departamental, nacional e internacional.
Competitivo	Su objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado, mediante la participación en eventos, certámenes y torneos.
De alto rendimiento	Perfeccionamiento de la práctica deportiva mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos.
Aficionado	Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los participantes.
Profesional	Admite como competidores a personas naturales bajo remuneración económica.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 2, los diferentes deportes brindan un ramillete amplio de posibilidades en el diseño y gestión de diferentes proyectos enmarcados en la clasificación propuesta por la Ley 181. En la figura 1 se presentan las características básicas de un proyecto deportivo.

Tabla 3. Características básicas de un proyecto deportivo

Definido	No confundir objetivos con tareas o acciones
Cuantificado	Es preciso para realizar control riguroso
Temporal	Cuándo se quiere establecer el objetivo propuesto
Posible	Realizable
Ambicioso	Dar un paso más sin plantear lo ilusorio
Asignado	Existe un responsable
Acordado	Asumido por la organización y aceptado para la ejecución
Evaluable	Establecer un parámetro de control
Único	Presentar un documento como resultado singular
Gradual	Elaboración detallada paso a paso
Integrado	Contribuye a los objetivos generales

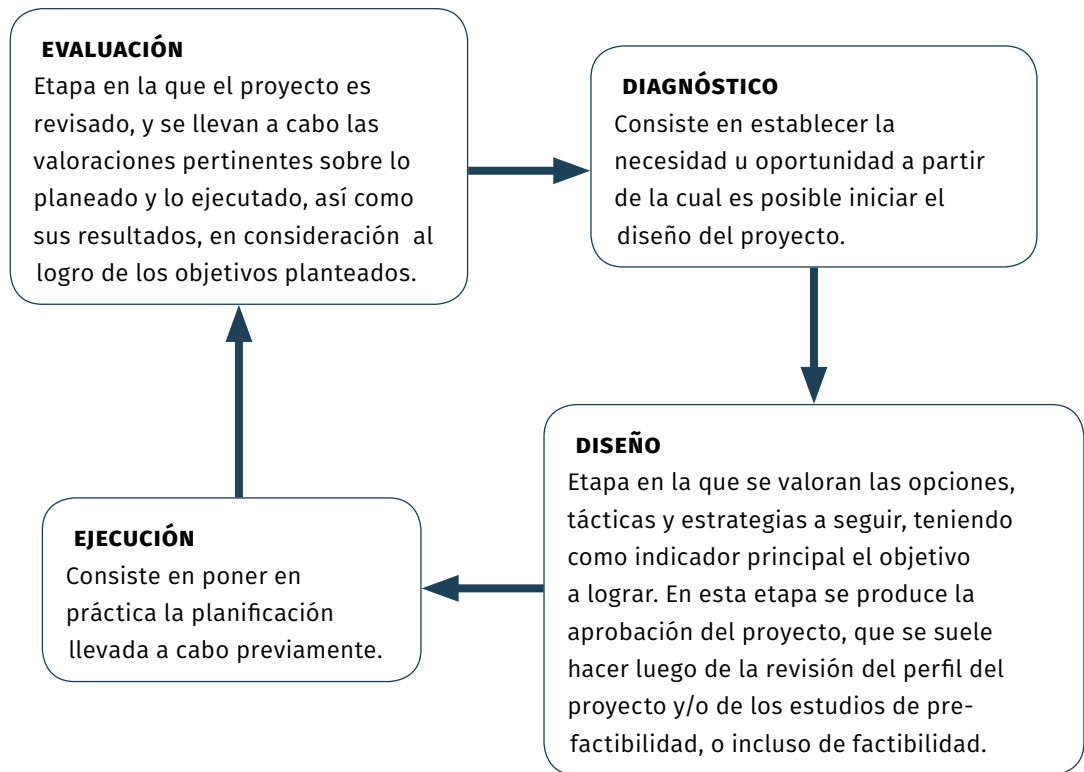
Fuente: elaboración propia.

Eduardo Blanco y Vicente Gambau (2006) catalogan los proyectos según la actividad, la instalación o la entidad promotora, como se expone a continuación.

Clases de proyectos deportivos

- ▶ Espectáculo deportivo.
- ▶ Proyectos deportivos escolares.
- ▶ Competición de alto rendimiento.
- ▶ Proyectos de práctica deportiva.
- ▶ Proyectos de tecnificación deportiva.
- ▶ Proyectos deportivos de turismo.

Figura 1. Etapas de un proyecto deportivo



Fuente: elaboración propia.

20

Proyectos recreativos

Etimológicamente, la palabra recreación proviene del latín *recreatio*, que alude al efecto y acción de poner en práctica el recrear. Pero específicamente el concepto de recreación se emplea como sinónimo de entretener o alegrar, divertir a un grupo uniforme de personas por medio de variadas actividades que cumplan el objetivo de distraer de las obligaciones cotidianas.

El concepto de recreación es un término amplio que incluye diferentes aspectos, entre los cuales podemos nombrar diversión, relajación y paz interior, útiles para la estabilidad emocional y la salud física del ser humano. Su utilidad en la sociedad es imperante, ya que gracias a ella las comunidades pueden impulsar la cultura y crear ambientes de armonía y comunicación, y de esta forma sustentar un desarrollo favorable para la sociedad.

De otra parte, la recreación sirve para desestresarse de todos aquellos problemas de la vida cotidiana, de forma que permite liberar la mente de pensamientos negativos que la perturban. Recrearse conlleva disfrutar de algo que a la persona le gusta hacer,

es decir, aquello que desea, que le hace sentir bienestar y que le da ánimos para seguir con la rutina. La recreación se puede clasificar de distintas maneras, según su finalidad, por ejemplo:

- ▶ **Recreación deportiva:** alude a las multivariadas actividades que tienen la finalidad de practicar algún deporte, de forma no profesional o amateur. Por lo tanto, esta clase de recreación involucra una disposición física para jugar o practicar un deporte en específico.
- ▶ **Recreación artística:** este tipo de recreación está encaminada a todas aquellas actividades que ponen en práctica algún talento artístico, de forma que su beneficio se concentra en un ámbito estético, por ejemplo, pintar, esculpir o tocar algún instrumento musical, entre otros.
- ▶ **Recreación social:** el objetivo principal en esta clase de recreación consiste en desarrollar relaciones sociales de todo tipo. Es un escenario donde nace la interacción grupal entre personas que poseen los mismos o similares intereses, por ejemplo, un club de lectura, un grupo de tejido o un cineclub.
- ▶ **Recreación cultural:** son todas aquellas actividades que involucran un elemento cultural y que proporcionan algún placer de carácter intelectual o físico. Entre estas se pueden mencionar el baile, la investigación, la visita a un museo o la construcción de algo.
- ▶ **Recreación al aire libre:** este tipo de recreación implica actividades lúdicas desarrolladas al aire libre. En este sentido, puede ser algún pasatiempo o deporte, por ejemplo, la cacería o la búsqueda de especies animales y vegetales.
- ▶ **Recreación activa:** está estrechamente relacionada con una actividad que desarrolle el sujeto, de una forma activa, se puede decir que en esta categoría encaja cualquier tipo de actividad.
- ▶ **Recreación pasiva:** en oposición a la anterior, en esta clasificación la persona es un testigo o espectador de la acción que ejecuta otra persona.
- ▶ **Recreación psíquica:** la recreación de este tipo ayuda al desarrollo cognitivo, ya que implica un ejercicio mental que puede tener efectos positivos en la mente.
- ▶ **Recreación corporal:** en esta recreación se ponen en práctica capacidades físicas para realizar una acción o actividad en específico, que conlleva desarrollo corporal.

- ▶ Recreación medioambiental: en este tipo de recreación su finalidad conlleva ayudar a la conservación del medio ambiente, por medio de ideas y acciones con el propósito de conservar y protegerlo contra las intervenciones nocivas.

Según Sapag y Sapag (2008), un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad humana, por lo tanto, un proyecto de recreación abarca todas aquellas actividades que buscan optimizar el tiempo libre de las sociedades o poblaciones —que pueden ser grupos estudiantiles, laborales, con discapacidades, tercera edad, etc.—, con el fin último de mejorar la salud mental y física, promover una mejor interacción con el exterior y optimizar capacidades y habilidades físicas, mentales, culturales, sociales, entre otras.

Lo que diferencia a un proyecto recreativo es que su fin es la diversión por medio de la lúdica. Antes de desarrollar un proyecto recreativo, se debe responder una serie de preguntas, tales como:

- ▶ ¿Qué quiero hacer?: establecer en forma clara y concisa lo que se quiere hacer permitirá, además, definir el título del proyecto.
- ▶ ¿Por qué lo quiero hacer?: el proyecto debe contener y justificar la trilogía de recreación que involucra (artística, social, turística, cultural o deportiva), así como la importancia y las razones que permitan venderlo, considerando las ventajas que representa para la comunidad.
- ▶ ¿Cómo?: métodos de acción.
- ▶ ¿Dónde y quiénes?: descripción del lugar, circuitos y detalles específicos de la ubicación, beneficiarios del proyecto, especificar a quiénes está destinado el proyecto.
- ▶ ¿Cuándo?: organizar las actividades previas, durante y posteriores al proyecto.
- ▶ ¿Con qué y quiénes?: determinar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios, se puede organizar un cuadro de doble entrada que sintetice recursos y actividades.

En el proceso de planificación de un proyecto recreativo se deben tener en cuenta diferentes aspectos de su desarrollo y gestión. El proyecto debe consistir en la realización de actividades que contemplen las finalidades buscadas, el planteamiento del programa a desarrollar debe incluir diversas actividades basadas en tres aspectos importantes del participante: necesidades, intereses y habilidades. Asimismo, debe ampliar estos aspectos y orientarlos hacia experiencias más positivas y satisfactorias, es decir, que el proyecto debe ser lo suficientemente amplio para servir en el presente y en el futuro a cada participante.

Clases de proyectos recreativos

- ▶ **Proyectos recreo-deportivos:** son aquellos que cubren la necesidad de los niños. Se refieren a la acción de divertirse y entretenerse a través de diferentes actividades, entre las cuales podemos citar las prácticas, encuentros o competencias de alguna disciplina recreativa o deporte (popular o masivo).
- ▶ **Proyectos lúdico-recreativos:** contribuyen al desarrollo del proceso integral del estudiante a partir de la fundamentación en los diferentes campos de la educación física y artística (música, danzas, artes plásticas, teatro, deportes, juegos, etc.). Algunos de estos pueden ser juegos de mesa (dominó, parchís, ajedrez), de salón (billar recreativo, bolos, tenis de mesa, dardos), tradicionales (bolas, trompo, zancos, yoyo, patinetas), videojuegos o juegos de ordenador (individuales o colectivos).
- ▶ **Proyecto recreativo-educativo:** son todas aquellas actividades que constituyen el medio principal del proceso de educación del tiempo libre para el desarrollo de los conocimientos, habilidades, motivos, actitudes, comportamientos y valores en relación con el empleo positivo del tiempo libre. Entre estas actividades se pueden destacar aquellas encaminadas a potenciar el equilibrio, la flexibilidad y la diversidad.

Proyectos de actividad física

23

La actividad física está conceptualizada como todo movimiento del cuerpo que hace trabajar a los músculos y requiere más energía que la que implica estar en reposo, algunos ejemplos de actividad física pueden ser caminar, correr, bailar, nadar, practicar yoga, trabajar en una huerta o jardín, entre muchos otros más.

Entonces, los proyectos de actividad física son el conjunto de actividades coordinadas y controladas proyectadas en un periodo de tiempo determinado, de tipo social o económico, con el objetivo realizar actividad física para la salud. Lo que diferencia este tipo de proyectos de los otros es que su objetivo es promover la salud de las personas.

Entre los propósitos de estos proyectos se encuentra contribuir al mejoramiento de la atención social y la calidad de vida de la población, así como disminuir los índices de violencia. Además, apuntan a la reducción del alcoholismo, la drogadicción y otras conductas sociales inadecuadas; en general, los proyectos de actividad física ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas de acuerdo con la planificación y el tipo de población —adultos mayores, jóvenes, adultos o niños—. Algunas de las actividades que se pueden desarrollar de acuerdo con las etapas de desarrollo son:

- ▶ **Niñez (7 a 13 años):** juegos tradicionales que permitan el desarrollo de habilidades, diversión y entretenimiento.

- ▶ Adolescencia (14 a 17 años): prácticas sanas de disciplinas deportivas, lectura y estudio.
- ▶ Adulto joven (18 a 35 años): hábitos de estudio, lectura, descanso, actividad física y práctica de algún deporte.
- ▶ Adulto (36 a 59 años): actividad física, entretenimiento y lectura.
- ▶ Adulto mayor (60 años en adelante): actividad física terapéutica, lectura, ocio y descanso.

Clases de proyectos de actividad física

- ▶ Festivales deportivo-recreativos.
- ▶ Festivales de juegos tradicionales.
- ▶ Competencias de habilidades y capacidades.
- ▶ Competencias deportivas.
- ▶ Composiciones gimnásticas.
- ▶ Bailes tradicionales y populares.
- ▶ Caminatas.
- ▶ Actividades masivas de impacto comunitario.

24

En el desarrollo de este tipo de proyectos se pueden realizar programas de actividad física dirigidos a la comunidad, tales como:

- ▶ Ejercicio con niños, lactantes y/o preescolares.
- ▶ Actividades de tipo recreativo para diferentes públicos, por ejemplo: niños y niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y personas con necesidades especiales.
- ▶ Musculación en la comunidad.
- ▶ Práctica para mujeres embarazadas y adultos mayores.
- ▶ Preparación en ejercicios profilácticos y terapéuticos comunitarios.

Ciclo de vida de un proyecto

En primer lugar, es importante saber que un proyecto es un esfuerzo previo a la creación de un servicio, un producto o algún resultado único, basado en dos características muy importantes: la primera es el tiempo, dado que todo proyecto tiene un principio y un final, de manera que no es recomendable dejar un proyecto a medias o nunca terminarlo; la segunda es su carácter único. Por consiguiente, el ciclo de vida de un proyecto es el periodo de tiempo que transcurre desde que el proceso se inicia hasta que se termina. Todo ciclo de vida está constituido por fases (tabla 4), es decir, periodos de tiempo en donde se realizan actividades de características similares, por ejemplo, en el proyecto minero se pueden reconocer las siguientes fases: inicio, planificación, construcción, iniciación de la mina y finalización del proyecto. En la fase inicial se planifica el proyecto, se diseña y se piensa qué debe tener y qué no, si no se realiza bien esta etapa, probablemente no se verán resultados significativos en el proceso y en las siguientes fases.

Entre cada fase se implementan los *checkpoints* o puntos de vigilancia, que permiten evaluar y dar luz verde para comenzar una fase, es decir, cuando se termina una etapa, se examina y se decide si se puede seguir con la otra y así sucesivamente. El director de proyecto también puede establecer los *killpoints*, que consisten en puntos de control para evaluar si el proyecto debe seguir en curso o no.

El ciclo de vida de cualquier proyecto suele tener inconvenientes, los riesgos son mayores al inicio cuando existe un alto grado de incertidumbre que se suaviza a medida que avanza la ejecución. Por otro lado, durante las fases conceptuales, el riesgo de realizar cambios es menor, sin embargo, en las fases productivas el costo a realizar cambios es mayor, aumenta significativamente, lo que nos permite afirmar que en cada proyecto existen riesgos, pero que si se desarrollan bien todas las fases, inteligentemente, se llega a realizar un buen proyecto y se pueden satisfacer las necesidades identificadas en los objetivos (Córdoba, 2011).

25

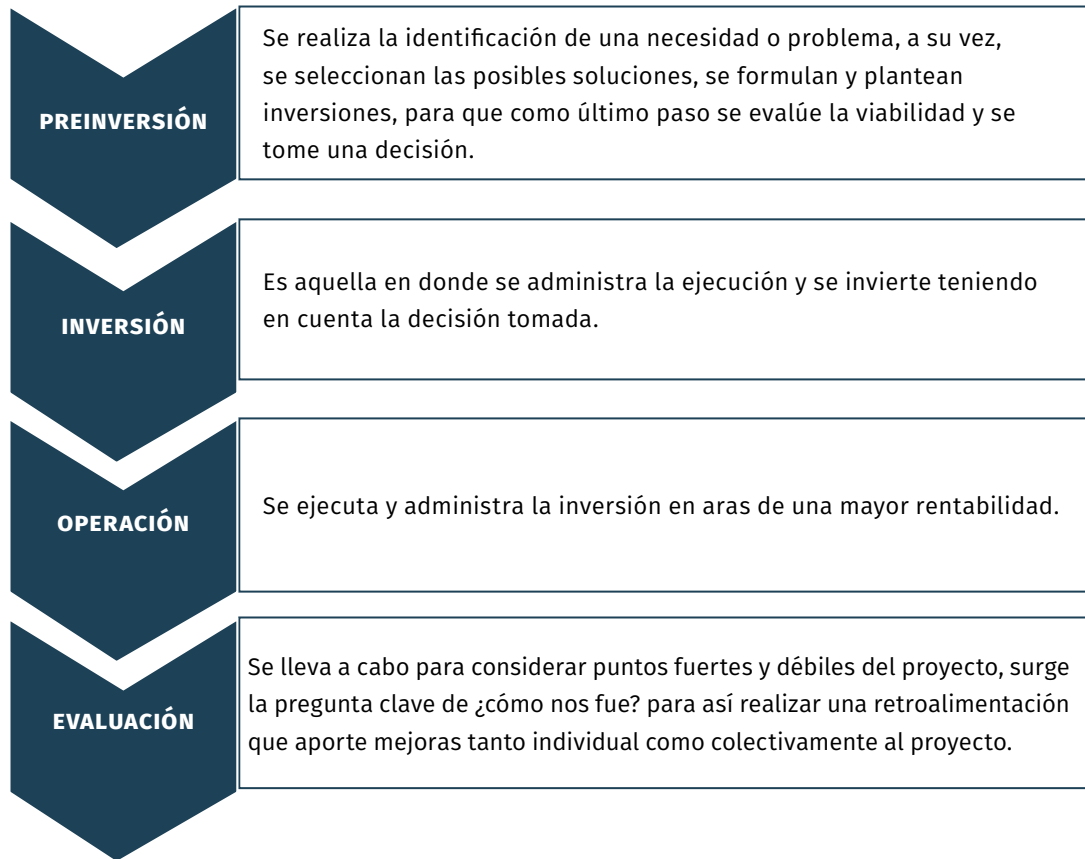
Tabla 4. Fases del ciclo de vida de un proyecto

FASE	CONCEPTO
Inicio	Se parte de una idea que busca solucionar una problemática y conseguir un objetivo de manera innovadora.
Planificación	Es aquella en donde se analiza y elabora el paso a paso de lo que requiere el proyecto.
Ejecución	Consiste en coordinar y gestionar todas aquellas tareas y acciones planificadas de acuerdo al cronograma establecido.
Evaluación	En esta fase se evalúa la totalidad del proyecto, teniendo en cuenta todas las etapas por las que atraviesa en su desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se presenta otro punto de vista que, de alguna manera, se ajusta al sistema o a la base general del ciclo de vida de un proyecto.

Figura 2. Fases del ciclo de vida



26

Fuente: elaboración propia.

Estudios que componen un proyecto

Todo proyecto atraviesa en su desarrollo por diferentes estudios que se interrelacionan entre sí, en un orden cronológico y secuencial (Córdoba, 2011).

Estudio de mercado

El objetivo de este estudio es reconocer las diferentes características del producto o servicio que se piensa introducir en el mercado, así como el cliente y los diferentes interlocutores de este. También analiza la oferta y la demanda, el *target* (público objetivo) que permite identificar la demanda con el perfil del consumidor más general (sexo, edad, ingreso, preferencias, etc.), los precios y la evolución de los competidores o grupos geográficos (competencia). Un estudio de mercado requiere un mínimo de datos sobre los consumidores, tales como quiénes son, sus volúmenes de facturación, la cuota de mercado, la evolución, los empleados y los costes de producción.

Estudio técnico

La base fundamental de este estudio radica en establecer los diferentes insumos, materiales, maquinaria, equipo y talento humano que se necesitan para el desarrollo del proyecto. Según Bacca (2010), la estructura de un estudio técnico es la siguiente:

Localización del proyecto

Se debe determinar la localización idónea para el proyecto, desde la óptica de la micro y la macrolocalización, con el objetivo de identificar dónde se instalará la planta.

Determinación del tamaño óptimo de la planta

Se refiere a la capacidad instalada (volumen máximo de producción) del proyecto, que se expresa en unidades de producción por año. Es necesario considerar que se encuentra óptimo cuando se trabaja con los menores costos totales y la máxima rentabilidad económica.

Ingeniería del proyecto

Resuelve todo lo que tiene que ver con la instalación y el funcionamiento de la planta, como la descripción del proceso, la adquisición del equipo y la maquinaria.

Organización humana y jurídica

Se elabora un organigrama donde se muestran los puestos y jerarquías de acuerdo al tamaño y tipo de empresa. En cuanto a lo jurídico, se deben tener en cuenta ciertos aspectos de orden legal que rigen el tipo de sociedad y la forma en la que se va a administrar la empresa.

Estudio económico, de costos y financiero

Para el desarrollo del estudio económico se deben analizar las necesidades de tipo económico y financiero para que se pueda poner en marcha el proyecto, con el propósito de identificar su viabilidad, es decir, si es rentable o no.

Así mismo, se debe conocer el nivel de inversión económica, cómo se financiará, los costos y gastos proyectados, y los posibles ingresos, para calcular el valor aproximado de los beneficios del proyecto, las cantidades y sus respectivos valores unitarios y totales de todo lo necesitado en el estudio técnico.

Después de realizar el económico es necesario, desarrollar el estudio de costos, en el que se sistematiza la información monetaria y se analiza su financiamiento, para determinar la viabilidad de su evaluación, además de clasificar los gastos y costos

en los cuales es preciso incurrir en el proyecto. Entre sus componentes podemos relacionar: costos y gastos, inversión, materias primas, mano de obra, amortización, depreciación, entre otros.

Posteriormente, se realiza el estudio financiero, que consiste en identificar, analizar y organizar diferentes ítems de inversiones, costos e ingresos obtenidos de estudios previos, lo que permite analizar el riesgo del proyecto, su viabilidad económica, los costos e ingresos obtenidos en estudios previos y las *ratios* financieras para formular un diagnóstico.

Evaluación del proyecto

Este proceso es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre varias alternativas de inversión, se considera una herramienta útil para comparar los flujos de costos y beneficios, que permitirá determinar si conviene realizar el proyecto o no. Este proceso evaluativo atraviesa una serie de etapas, entre las cuales podemos citar las siguientes: 1) la situación base o “situación sin proyecto”, en la cual se comparan las diferentes alternativas del proyecto propuesto; 2) la identificación y valoración monetaria de los ítems que muestran beneficios y costos atribuibles al proyecto; y, finalmente, 3) la evaluación de los proyectos, en la que se aplican diferentes criterios de evaluación basados en los indicadores de rentabilidad necesarios.

Capítulo 2.

Estudio de mercado

*El marketing no es el arte de vender lo que uno produce,
sino de saber qué producir.*

PHILIP KOTLER, *Los 10 pecados capitales del marketing*

En este capítulo se abordan conceptos relacionados con el proceso de mercadeo del producto o servicio que se presta o fabrica en el desarrollo de un proyecto, entre los conceptos más representativos están la oferta y demanda, perfil del consumidor, competencia, mercado objetivo, entre otros. Según la American Marketing Association (AMA), el concepto de mercadeo se asocia al proceso de planear y diseñar el precio, promoción y distribución de productos y servicios en la creación de compensaciones que busquen satisfacer los diferentes objetivos del consumidor.

29

Para Córdoba (2011), el mercado es el punto de encuentro entre oferentes y demandantes de un bien tangible o intangible que comparten el objetivo de llegar a acuerdos relacionados con la calidad, el precio y la cantidad. Ahora bien, el estudio de mercado es una iniciativa de la empresa para plantear la viabilidad comercial de la actividad económica, que se puede llevar a cabo al inicio de un proyecto empresarial, un lanzamiento de producto o servicio, o también cuando la empresa ya esté funcionando. Los estudios de mercado se clasifican en:

- ▶ Estudio de mercado primario: se realizan pruebas habituales y confiables como los *focus group* (grupos de prueba o concentración), entrevistas, investigaciones de campo, encuestas y observaciones del producto o punto de venta.
- ▶ Estudio de mercado secundario: la organización utiliza los datos derivados de otras fuentes aplicables al bien o servicio nuevo o existente.

En el momento de realizar un estudio de mercado se debe tener en cuenta el proceso a realizar; en primera instancia, se define el objetivo, es decir, lo que se quiere lograr con el estudio; en un segundo paso, se diseña la investigación, en este ítem se debe

reconocer la mejor forma de recopilar y analizar los diferentes datos del mercado objetivo, asimismo, se decide el tipo y método más efectivo para la realización del estudio de mercado; seguidamente, se recopila la información, se define la muestra y se reúnen datos por medio de entrevistas individuales, encuestas en línea o grupos focales; en una cuarta etapa se analizan los datos, se pueden organizar y editar de forma gráfica para un entendimiento de la información y, finalmente, se crea un plan de acción, en donde se establecen las 4Ps del *marketing* (precio, producto, plaza y promoción), las cuales posibilitan el desarrollo de un buen estudio de mercado.

Finalidad

Toda investigación de mercado posee un fin específico, que consiste en el estudio de la oferta y demanda existentes, además de comprobar la existencia de una cifra suficiente de personas o empresas que justifican el inicio en un sector específico de la actividad económica del proyecto a desarrollar (Méndez, 2016). A partir de los diferentes resultados, se debe decidir si es preciso ingresar con el bien o servicio en determinado sector o no. Se considera pertinente en el momento de diseñar un estudio de mercado, preguntarse:

- ▶ ¿Qué sucede en el mercado?
- ▶ ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ▶ ¿Quiénes son los competidores?
- ▶ ¿Qué opinión tienen los clientes sobre los productos existentes en el mercado?
- ▶ ¿Qué necesidades son importantes?
- ▶ ¿Las necesidades son satisfechas con los productos existentes?

Las respuestas a estos interrogantes nos permiten establecer la razón fundamental para reconocer la conveniencia del proyecto, de acuerdo con las variables de la oferta y la demanda.

Factores apreciativos dentro del estudio de mercado

Son muchos los factores que se deben tener en cuenta al momento de iniciar el desarrollo de un estudio de mercado, a continuación, se relacionan algunos conceptos de acuerdo con Marcial Córdoba (2011).

Demanda

La demanda radica en la cantidad de productos o servicios que pueden ser adquiridos a diferentes precios en un mercado. Esta demanda se da por las diversas necesidades que todo ser humano posee y que debe satisfacer en un determinado momento.

Oferta

La oferta se remite a las diferentes cantidades de productos y/o servicios ofrecidos a los consumidores o demandantes por distintas empresas a diferentes precios en un periodo de tiempo preestablecido.

Mercado objetivo

Es el conjunto de clientes o consumidores que pueden adquirir los bienes o servicios de una empresa.

Justificación del mercado objetivo

La justificación define el porqué de ese mercado, con el propósito de dar a entender las características del mercado objetivo específico que se desarrolla en la empresa escogida.

Perfil del consumidor

El perfil de consumidor está conformado por las características que, de acuerdo al estudio de las diferentes variables del mercado, lo representan como un conjunto distintivo que describe al mercado meta. Por tal razón es importante reconocer precisamente la estrategia de mercadotecnia a establecer, teniendo en cuenta los factores similares para consumir determinado producto.

Segmentación del mercado objetivo

Se puede definir como el proceso por el cual se fragmenta el mercado en grupos o segmentos identificables, similares o significativos. Este proceso se puede realizar desde un punto de vista psicográfico, demográfico y geográfico. Las variables para seleccionar el mercado objetivo son bastantes y diferentes, es importante reconocer cuál permite obtener los mejores resultados, al precisar mejor al público que puede comprar el producto o servicio. Asimismo, es necesario definir a los clientes teniendo presente no solo la edad, el género o el poder adquisitivo, sino que también se requiere delimitar específicamente al consumidor objetivo considerando otras variables.

Descripción básica del producto o servicio

Dentro de este factor encontramos un desarrollo conciso y claro de lo que se va a realizar en el proyecto, que cuente con una descripción del paso a paso del producto o servicio, así como de sus características específicas.

Diseño, calidad, empaque y embalaje

Este factor se refiere a la presentación del servicio, al tipo de calidad específica y a sus condiciones físicas y espaciales con respecto a la entrega y presentación del producto.

Valor del producto o servicio

En este rango podemos encontrar los diferentes valores en moneda nacional del producto o servicio prestado, a partir de diferentes puntos de vista tomados de la encuesta, dependiendo del estudio de costos y el análisis de competencia, ya sea directa o indirecta.

32

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es el estudio de capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y otras particularidades de los competidores actuales y potenciales de una empresa. Este análisis es realizado con el objetivo de exponer estrategias o tomar decisiones que permitan competir de la forma más sana posible. La competencia se puede analizar desde una perspectiva directa, con aquellas empresas que fabrican o producen los mismos productos y servicios, o en un segundo plano, desde la competencia indirecta, que contempla aquellas empresas que producen o fabrican productos o servicios sustitutos o complementarios.

Encuesta y ficha técnica

Dentro de la encuesta, que es el último paso a seguir, podemos encontrar preguntas enfocadas en el producto o servicio prestado, sin embargo, esta también debe tener una caracterización y descripción analítica de sus resultados.

Capítulo 3. Estudio técnico

En el desarrollo de todo proyecto se presenta un conjunto de estudios consecutivos, ligados entre sí, con el objetivo de que sus resultados sirvan como insumo para la siguiente etapa. El estudio técnico, que conforma la segunda etapa de todo proyecto, reconoce todo aquello que esté vinculado con la puesta en marcha y operatividad de los proyectos, en este se verifica la eventualidad técnica de elaborar productos o prestar servicios, determinando su dimensión, la cual está relacionada con su tamaño, ubicación, personas, maquinarias, estructura e instalaciones, todo ello teniendo en cuenta la organización necesaria para el proceso de producción. De acuerdo con Sapag y Sapag (2008), cuando se habla de un estudio técnico es importante tener en cuenta que este debe responder a las preguntas del qué, cómo, cuándo, dónde y con qué se va a fabricar el producto o suministrar el servicio.

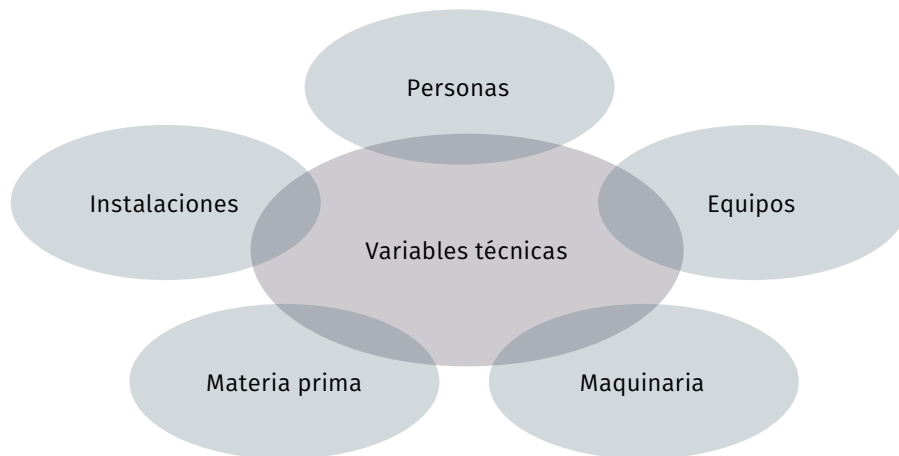
Definición

En la etapa de definición se puede exponer la viabilidad técnica de los proyectos justificando la alternancia técnica adaptable a los criterios de optimización. En este proceso se examinan diferentes aspectos técnicos operativos que se necesitan en el uso eficiente para la producción de un bien o servicio, tales como los recursos disponibles, el tamaño de lugar de producción, la localización, las instalaciones y la organización pretendida (Rosales, 2005). La importancia de este estudio radica en determinar la posibilidad de cuantificar y valorizar las diferentes variables técnicas necesarias para el desarrollo y funcionamiento del proyecto.

Variables técnicas

En todo proyecto, las variables técnicas están relacionadas con la identificación de los diferentes factores necesarios para el buen desarrollo del proyecto y, por ende, con aquellos encargados de identificar los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita (Rosales, 2005).

Figura 3. Componentes de las variables técnicas



Fuente: elaboración propia.

En síntesis, se puede afirmar que estas variables permitirán determinar la estructuración de la idea comercial, la dimensión de la planta, su ubicación y la organización administrativa y legal del proyecto (Baca, 2010).

34

Diferentes autores esgrimen los elementos indispensables que conforman el estudio técnico, de acuerdo con Baca (2010), en la figura 4 se presenta la composición básica de un estudio técnico.

Figura 4. Partes que conforman un estudio técnico



Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se contemplan los lineamientos técnicos necesarios, además del reconocimiento del tamaño adecuado de la ubicación, las instalaciones y el ordenamiento requerido. En conclusión, un estudio técnico comprende la operatividad

y desarrollo del proyecto en el cual también se verifica la probabilidad de elaborar el bien o suministrar el servicio, así mismo, se determina la magnitud, ubicación, equipos, infraestructura e instalaciones y la organización necesaria. A continuación, se profundiza en cada uno de los componentes.

Localización

Es la ubicación física en la cual se situará el proyecto, para ello se tendrán en cuenta dos aspectos:

- ▶ **Macroubicación:** es la localización general del proyecto, es decir, en donde se decidió instalarlo. La macroubicación tiene como objetivo verificar los diferentes lugares en donde se puede ubicar el proyecto, teniendo en cuenta el lugar que aporte la máxima ganancia. En palabras de Baca (2010), es la localización del cliente objeto de consumo, de las fuentes de insumos y del talento humano disponible.
- ▶ **Microubicación:** esta ubicación se realiza con el objetivo de determinar la colectividad o grupo objetivo, así como para establecer la zona específica para desarrollar el proyecto, teniendo en cuenta el punto preciso, dentro de una zona, y la ubicación definitiva de la empresa o negocio.

Tamaño del proyecto

Esta fase describe la capacidad instalada del proyecto, permite realizar una aproximación de costos involucrados en las inversiones para la realización y puesta en marcha del proyecto, reconociendo el aprovechamiento óptimo de un tamaño y capacidad determinados.

Recursos técnicos

Son el conjunto de equipos, máquinas, métodos y procesos de operación que realizan operaciones unitarias para conseguir un objetivo en el proyecto.

Recursos físicos

Son todos los bienes tangibles, en especial de infraestructura, que tiene la empresa, susceptibles de ser usados para el logro de sus objetivos.

Recursos tecnológicos

Son aquellos elementos propios de la tecnología que se utilizan para cumplir con el propósito del proyecto, entre estos se encuentran los tangibles (por ejemplo, el computador, la impresora, etc.) y los intangibles (por ejemplo, un sistema o aplicación virtual).

Talento humano

Son todas aquellas personas que ejercen los diferentes cargos necesarios en el proyecto, desempeñando funciones administrativas, operativas o directivas y garantizando la gestión eficiente y eficaz de la dirección de los procesos en el proyecto.

Es indispensable que en este acápite se determine el cronograma de actividades en el que se definen los tiempos y las labores necesarios para el desarrollo del proyecto. Asimismo, se establece el periodo que se utilizará en cada proceso, que sirve como guía para la consecución de objetivos.

Suministros e insumos

Los suministros e insumos se refieren al abastecimiento de materias primas o materiales suficientes para cubrir las necesidades del proyecto durante su ciclo de vida. Es necesario realizar una verificación de la disposición y valor de las materias primas, además de elaborar una relación de todos los proveedores con los respectivos precios de los insumos que pueden abastecer. En caso de que a las empresas proveedoras internas les cueste trabajo atender la demanda de insumos, se debe recurrir al mercado externo, sin dejar de lado la calidad, el precio y la distribución de las materias primas, que deberán corresponder al nivel esperado del costo de producción.

Identificación y descripción del proceso

Es importante reconocer el proceso de instalación y funcionamiento de la planta productiva, ya que esta es el fundamento de la industria y determina la eficiencia y supervivencia de un proyecto o empresa (Sapag y Sapag, 2008). En este ítem se deben tener en cuenta la explicación del proceso, la adquisición de la maquinaria y el equipo, la distribución eficaz de la planta y la estructura jurídica y de organización. En resumen, este proceso responde a las necesidades de instalación y funcionamiento (Baca, 2010).

Organización humana y jurídica

En todo proyecto o empresa es indispensable determinar y elaborar un organigrama de jerarquización, que muestre cómo quedarán los puestos y jerarquías dentro del proyecto. Los socios o inversores podrán decidir la conformación legal de acuerdo con el marco legal vigente, sin dejar de lado los componentes ambiental, social, sanitario, fiscal, civil, laboral y municipal (Baca, 2010).

Capítulo 4.

Estudio económico

La tercera etapa del desarrollo de un proyecto es el estudio económico, en este proceso se evalúa la viabilidad económica de este, para lo que se deben tener en cuenta diferentes aspectos, entre los cuales se puede citar el entorno en que se desarrolla el proyecto, el mercado al cual se dirige su producción, los requerimientos técnicos, administrativos y legales que se deben efectuar para que el proyecto se ejecute, y los gastos y costos en que incurre el proyecto para ponerlo en marcha.

Lo ideal en el estudio económico es detectar los costos en que incurre el proyecto desde la perspectiva de los diferentes recursos necesarios para su desarrollo, que corresponden a los solicitados en el estudio técnico, a saber: físicos, técnicos, tecnológicos y de talento humano, cada uno de estos recursos se debe cuantificar en unidades y valores unitarios, con el propósito de llegar a los costos totales de cada uno de ellos. Estos recursos se concretan en la tabla 5.

37

Tabla 5. Recursos que componen el estudio técnico (ejemplo)

Recurso	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Características
Técnicos				
Elíptica	2	\$2500 000	\$5000 000	Material: fibra de carbono graduable.
Trotadora				
Físico				
Bodega				
Salón				
Tecnológico				
Scanner				
Impresora				
Talento humano				
Médico				
Entrenador				

Fuente: elaboración propia.

Componentes del estudio económico

El objeto principal de este apartado es determinar las insuficiencias de orden técnico, tecnológico, físico y humano, desde una perspectiva económica, que permita establecer la viabilidad de la puesta en marcha de un proyecto. A partir de las variables mencionadas se puede determinar el monto económico de la inversión necesaria y determinar la forma de financiarla, además, es posible evaluar los costos, gastos e ingresos que conlleva el desarrollo de la idea comercial. Por consiguiente, y siguiendo a Córdoba (2011), el estudio económico se debe estructurar atendiendo a los cuatro elementos que se detallan a continuación.

Inversiones

El concepto de inversión conlleva la relación existente entre la compra y venta de bienes y/o servicios destinados a un fin productivo, que satisface las necesidades de un segmento de mercado y que genera utilidades a los promotores de la idea empresarial por aquellas sumas que invierten en los activos del proyecto (Bolaño, 1981), pues estos son todo lo que posee valor para la empresa, como, por ejemplo, el dinero en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes, las materias primas en existencia o almacén, entre otros. Los activos se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: corrientes o circulantes, fijos y otros activos.

38

En todo proyecto existen diferentes tipos de inversiones, cuya sumatoria determina el total de estas necesario para desarrollar la idea empresarial.

Inversión en activos fijos

Los activos fijos son aquellos que están enmarcados en lo tangible, es decir, lo que se puede tocar, manipular, y lo intangible, relacionado con los recursos que no se pueden tocar. Los activos tangibles son, por ejemplo, la maquinaria, el equipo, el inmobiliario, los terrenos, las edificaciones, los vehículos, las herramientas, entre otros; entre los intangibles podemos citar los estudios técnicos, las relaciones con los clientes, los derechos, los permisos y las patentes (Córdoba, 2011).

Inversión en capital de trabajo o de activo circulante

Estas inversiones consisten en apropiar los recursos que se necesitan para poner en marcha el proyecto, aluden a los medios financieros necesarios para elaborar la primera producción o prestación del servicio. Mientras se perciben ingresos, algunos de los rubros que hacen parte de este ítem se pueden relacionar con materias primas, sueldos, salarios, efectivo mínimo, los cuales son necesarios para sufragar los gastos diarios del proyecto (Córdoba, 2011).

Gastos previos preoperatorios

Los gastos previos preoperatorios son aquellos que se fijan para la realización de estudios preoperatorios o gastos que ocurren antes de iniciar la fase de operación. Asimismo, se debe tener en cuenta la elaboración de planes y diseños previos a la puesta en marcha del proyecto.

Inversión total

La inversión total es la sumatoria de los saldos arrojados en las anteriores inversiones, se debe hacer una presentación adecuada de la información económica de los costos correspondientes a la inversión en activos fijos, en capital de trabajo, en la inversión diferida (activos intangibles), capital de trabajo necesario y gastos previos preoperatorios. En la tabla 6 se exponen los tipos de inversiones.

Tabla 6. Tipos de inversiones

INVERSIONES	COSTOS	OBSERVACIONES
Fijas		
	Terrenos	
	Construcciones	
	Maquinaria y equipo	
	-	
	-	
Diferidas (intangibles)		
	Patentes	
	Licencias	
	Escrituración	
	-	
	-	
Capital de trabajo		
	Materia prima	
	Mano de obra	
	Arrendamientos	
	-	
	-	
Preoperatorios		
	Estudios de diseño	
	Permisos	

INVERSIONES	COSTOS	OBSERVACIONES
Diseños		
-		
-		
Subtotal		
Inversiones totales		

Fuente: elaboración propia.

Además, es favorable determinar un cronograma de inversiones para llevar un control durante la evaluación del proyecto, estas deben estar clasificadas por etapas a corto, mediano y largo plazo (Córdoba, 2011).

De otra parte, se hace necesario determinar el capital disponible para la ejecución del proyecto, es decir, la contribución monetaria propia que harán los inversionistas de la idea de negocio, detallando los diferentes aportes que estos deben realizar en un periodo de tiempo, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Para aquellos inversionistas que no cuenten con dinero para el montaje del proyecto se puede brindar una nueva opción de otros aportes en bienes de capital e intangibles, por ejemplo, maquinaria, terrenos o patentes, los cuales deben cuantificar su valor y contemplarlos dentro del capital disponible.

40

En el desarrollo del proceso de puesta en marcha del proyecto se producen gastos relacionados con diferentes aspectos, entre los cuales se pueden relacionar, en primer lugar, los gastos administrativos, de ventas, financieros, de fabricación y comercialización, entre otros. En segundo lugar, están los costos en que se incurre para el progreso del proyecto, los cuales se pueden dar en diversas situaciones, por ejemplo, en la producción, con el alistamiento de los insumos de materia prima y todos aquellos recursos necesarios para la elaboración del bien o la prestación del servicio. Los costos arrojados en este proceso se pueden catalogar como variables o fijos en función de su valor.

Ingresos

Los ingresos corresponden a la valoración del dinero que se proyecta recaudar gracias a la venta del bien o servicio que se vende o presta (Méndez, 2016). Es preciso incluir otros ingresos (si se tienen) que puedan beneficiar la rentabilidad del proyecto. En la tabla 7 se muestra un modelo aconsejable para plasmar esta información.

Tabla 7. Proyección de ingresos

MES	CANTIDAD PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	VALOR UNITARIO	INGRESO TOTAL
Enero	130	\$45 000	\$5 850 000
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			

Fuente: elaboración propia.

Egresos

Los egresos son todas aquellas erogaciones que se deben saldar y que nacen durante todo el proceso operacional y productivo del proyecto, esta estimación de salida de recursos económicos comprende los costos de producción (directos e indirectos), los gastos de operación (costos de venta, de administración y financieros), entre otros. De acuerdo con Córdoba (2011), los egresos se pueden considerar desde tres perspectivas: aquellos generados en la operación, los cuales son concebidos desde la misma capacidad instalada solicitada en el estudio técnico; los egresos de inversión, que están referenciados en el cronograma de inversiones; y, finalmente, los otros egresos, que se conciben como aquellos gastos que no obedecen a las operaciones habituales del proyecto (tabla 8).

41

Tabla 8. Proyección de egresos

TIPO DE EGRESO	MES	VALOR	OBSERVACIONES
De operación			
-			
-			
De inversión			
-			
-			
Otros			
-			
-			

Fuente: elaboración propia.

Tanto en los ingresos, como en los egresos, se deben anotar todas las **entradas y salidas de dinero mensuales** este proceso es una herramienta fundamental para conocer el estado del proyecto.

Capítulo 5. Estudio de costos

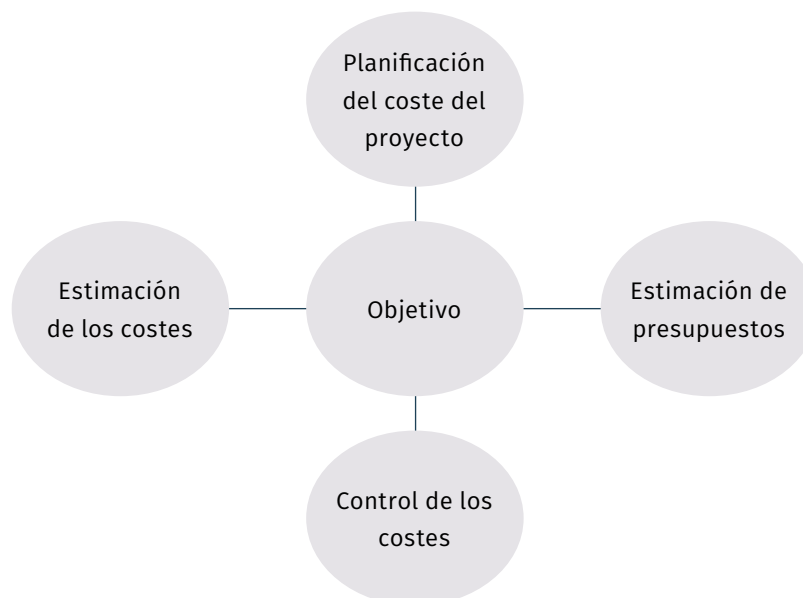
Luego de realizar el estudio económico en un proyecto de inversión, se prosigue con el estudio de costos, una etapa central que permite identificar, definir, medir, reportar y analizar los diversos elementos que intervienen en la producción y comercialización de bienes y servicios. En este proceso productivo, tanto de productos como de servicios, se genera una gran variedad de costos, que se designan como las salidas de dinero necesarias para producir y comercializar los bienes y servicios, independientemente de si se han consumido o no. El concepto de gasto conlleva obligaciones externas de carácter jurídico que conducen al consumo de dichos costos (Vallejos y Chiliquinga, 2017).

Relacionar todos los costos en que se recae en la fase productiva de cualquier proyecto de inversión ayuda a determinar el valor de la actividad comercial y su mantenimiento, además, sirve para determinar la relevancia de desarrollar el proyecto o no, debido a sus altos costos (Méndez, 2016).

El estudio de costos permite determinar algunos objetivos primordiales que se persiguen con la construcción de la relación entre estos, en especial los que se exponen en la figura 5.

43

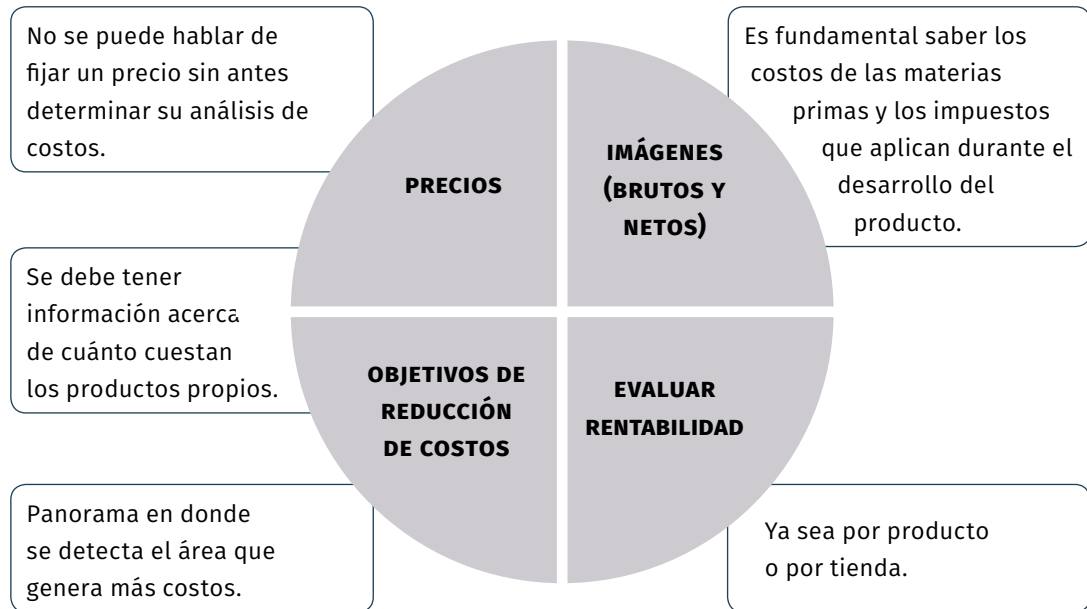
Figura 5. Objetivos que persigue el estudio de costos



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el análisis de costos en un proyecto de inversión ayuda a identificar el capital necesario para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, al determinar la calidad y cantidad de recursos que precisa para producir el bien o servicio (figura 6).

Figura 6. Variables a tener en cuenta en la relación de costos



Fuente: elaboración propia.

En el desarrollo de todo proceso productivo de un proyecto de inversión se puede detectar una gran cantidad de costos, los cuales nos llevan a una multivariada clasificación de estos, según el enfoque, el momento, el uso que se les dé, entre otros aspectos. De acuerdo con esto, en la tabla 9 se clasifican los costos que aparecen en cualquier actividad económica o negocio (Córdoba, 2011).

Tabla 9. Clasificación de los costos

VARIABLE	CONCEPTO	TIPOS	EXPLICACIÓN
Área donde se producen	De acuerdo con la función que cumplen	Costos de distribución	Estos costos nacen en el transporte pagado para hacer llegar los bienes hasta el consumidor final.
		Costos de administración	Todo proyecto posee diferentes áreas administrativas y su operación genera costos registrados con el mismo nombre. En muchas ocasiones son denominados gastos.
		Costos de financiamiento	Estos costos inician cuando se utiliza el capital externo o de tipo bancario.
		Costos de producción	Al realizar todo proceso productivo, se da origen a estos costos.
El momento en que se calculan	Relacionados con el tiempo en que fueron calculados	Costos históricos	Son costos del pasado, los cuales se han formado en periodos anteriores.
		Costos predeterminados	Estos costos se calculan teniendo como referencia algunos métodos estadísticos.
El momento en que se reflejan los resultados	Aquellos costos que se calculan teniendo en cuenta la ejecución del periodo y/o los costos ocasionados en el desarrollo del bien.	Costos del periodo	Aquellos en que se incurren en el periodo de tiempo en estudio, sin tener en cuenta el producto.
		Costos del producto	Son todos aquellos costos asociados con la fabricación del bien.
El control que se tenga sobre su consumo	Se relaciona con el grado de control que se ejerce sobre el consumo de los insumos.	Costos controlables	Su generación depende de la decisión de la alta dirección.
		Costos no controlables	Aquellos costos en donde es imprescindible contar con la autorización de la alta dirección para su intervención.

VARIABLE	CONCEPTO	TIPOS	EXPLICACIÓN
La toma de decisiones en la compañía (importancia).	Aquellos ocasionados de acuerdo con la decisión tomada en el proceso productivo del bien o servicio.	Costos relevantes	Para la modificación de estos costos se debe determinar la toma de una decisión.
		Costos no relevantes	Son los costos que permanecerán constantes, independientemente de la decisión que tome la compañía.
Su identificación	De acuerdo con alguna unidad de costeo.	Costos directos	Son aquellos que están estrechamente interrelacionados con la razón específica del proyecto.
		Costos indirectos	Estos costos ayudan a escalar en la fabricación del bien o servicio.
El tipo de desembolso	Son aquellos costos en donde existe una salida de dinero o la toma de una decisión que conlleva renunciar a otra oportunidad.	Costos desembolsables	Su característica principal está relacionada con un egreso de dinero.
		Costos de oportunidad	El costo de oportunidad se genera en la selección de una opción y la renuncia a otra alternativa.
El cambio originado por un aumento o disminución de la actividad.	Estos costos se asemejan al incremento o disminución en la actividad productiva del bien.	Sumergidos	Su alteración depende de la actividad de incremento o disminución de la empresa.
		Diferenciales	En el cambio de operación en la empresa se presentan aumentos o disminuciones en los costos, los cuales pueden ser incrementales o decrementales, según sea la acción de la operación.
Relación con la supresión de actividades.	Son aquellos que se relacionan con una disminución de actividades en el proceso productivo	Evitables	Son los costos que realmente se pueden evitar sin alterar el desarrollo comportamental de la organización.
		Inevitables	Aquellos costos que no se pueden reducir o desaparecer en el proceso productivo.

VARIABLE	CONCEPTO	TIPOS	EXPLICACIÓN
Volumen de producción	Estos costos se interrelacionan con el volumen de actividad, es decir, su variabilidad.	Costos fijos	Son los costos constantes en el tiempo.
		Costos variables	Son aquellos costos que cambian según el volumen de producción.
		Costos semivariables	En este tipo de costos se presenta una parte fija y otra variable.
		Costos mixtos	Su componente base es fijo básico y, a partir de este, comienzan a aumentar.
		Costos escalonados	Son aquellos costos caracterizados por ser constantes hasta un punto, después crecen hasta un nivel, se vuelven a mantener, y así sucesivamente.

Fuente: elaboración propia, a partir de Vallejos y Chilibringa (2017).

De acuerdo con la tabla 9, se puede decir que los costos tienen una variedad de clases, según la necesidad que se tenga. El propósito de clasificar los costos en un proyecto es mostrar la relación existente entre estos y el monto total anual, junto con aquellos valores en los que se incurra durante el desarrollo del proyecto en un periodo específico, de esta forma, se determina el horizonte de planeación, en donde se clasifica y valora cada una de las partidas que la conforman.

Capítulo 6.

Estudio financiero

La capacidad de sustentabilidad, viabilidad y rentabilidad que tiene toda organización se mide mediante diferentes herramientas en el estudio financiero, este se considera una parte fundamental para la realización del proceso de evaluación en un proyecto. Para efectuar este estudio se necesita una investigación de varios elementos, tales como ventas futuras, costos, gastos, inversiones, materiales y equipos, costos laborales, costos financieros, estructura e ingeniería, entre otros.

De la misma manera en que se determinan las necesidades de inversión del proyecto para el periodo preoperativo, es importante estimar los ingresos, costos y gastos de la etapa operativa o de funcionamiento. Una vez definido el programa de producción en función de los componentes de mercado, tamaño e ingeniería, y conocido el posible precio de venta, se tienen los elementos básicos para hacer la proyección de los ingresos. Así mismo, con base en el programa de producción o de prestación de servicios y las características de la materia prima, insumos, personal y demás requisitos exigidos para la producción, es posible proyectar los costos y gastos de producción (Méndez, 2016).

Los proyectos de inversión deben optar por mantenerse operando en el tiempo. Su viabilidad debe estar estrechamente relacionada con su rentabilidad, pero cuando no lo son a corto plazo, el estudio financiero proveerá datos cuantitativos que muestren si en el futuro el proyecto será capaz de sortear aquellos periodos improductivos sin afectar el pago de sus acreencias. De otra parte, este estudio también podrá estimar aquellos periodos en donde el proyecto será rentable.

En síntesis, se puede afirmar que el estudio financiero de un proyecto de inversión permite instituir los recursos que demanda la idea de emprendimiento, los gastos que generará y la manera como será financiado.

Componentes del marco financiero

El marco financiero se integra por diferentes compendios informativos desde una perspectiva cuantitativa (tabla 10), los cuales permiten tomar decisiones relacionadas con la viabilidad del proyecto y visualizar el desarrollo de los procedimientos

necesarios para que la inversión opere de la forma más adecuada, con base en la rentabilidad. Es por ello que al iniciar cualquier idea de emprendimiento que conlleve un proyecto, es necesario considerar todas aquellas variables que intervienen en el desarrollo e implementación del estudio financiero.

Tabla 9. Elementos que componen el marco financiero

COMPONENTE	EXPLICACIÓN
Ingresos	Proviene de las ventas del producto o servicio.
Costos	Se generan por la producción del producto o la prestación del servicio.
Gastos de administración	Todos aquellos que se originan en la aplicación del proceso administrativo.
Gastos de ventas	Aquellos que nacen de la comercialización del producto o servicio.
Gastos financieros	Generados por los intereses de préstamos bancarios.
Depreciaciones	Se origina por el deterioro de herramientas y materiales utilizados en el proceso productivo.
Amortización	Disminución del valor de un activo o pasivo en el tiempo.
Plan de inversión	Relación detallada de las posibles inversiones a realizar en un periodo de tiempo.
Balance de apertura	Identificación de lo que posee, debe y con lo que cuenta el proyecto en su estado inicial.
Presupuesto de caja	Movimientos de dinero, valor de estos.
Balance general proyectado	Organización de aquellas cuentas que pertenecen a los activos, lo mismo de aquellas que integran lo que se debe (pasivos) y, finalmente, la resta entre los primeros y segundos, que hace referencia al capital.
Razones financieras	Herramientas financieras que, mediante fórmulas, permiten realizar la evaluación financiera de un proyecto.
Punto de equilibrio	Nivel de ventas en el cual los costos se encuentran cubiertos en la ejecución del proyecto.
Flujo neto de efectivo	Es el dinero que produce el proyecto durante todo su desarrollo.
Costo de capital	Hace referencia al costo del capital económico del proyecto.
Valor Anual Neto (VAN)	Dato que informa la proyección al hoy del valor futuro que se recibirá.
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	Valor de la proyección de las utilidades futuras de una inversión.

COMPONENTE	EXPLICACIÓN
Índice de Rentabilidad (IR)	Determina cuántas veces estamos ganando lo invertido.
Análisis de sensibilidad	Situaciones límite que puede soportar el proyecto.
Riesgos	Relación de aquellos peligros o dificultades que se pueden presentar hoy o en el futuro próximo, que determina la posible afectación en los diferentes escenarios del proyecto.
Análisis unidimensional	Relación entre la inversión realizada contra el dinero invertido en los gastos.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 10, los diferentes elementos, herramientas y técnicas utilizados para determinar el estudio financiero cumplen la función de aportar datos fidedignos útiles para la toma de decisiones en cuanto a la viabilidad financiera del proyecto. La selección de uno u otro de estos elementos depende de las exigencias que puedan solicitar los inversores en cuanto al juicio que se debe tomar acerca de desarrollar o no la idea de negocio o proyecto, una decisión trascendental que deben tomar la entidad o socios que impulsan el proyecto. Por otra parte, decidir el financiamiento es otro gran paso que se debe dar, pues determina el monto necesario de los fondos para cubrir la inversión inicial y finalmente quién pagará los costos y recibirá los beneficios del proyecto (Córdoba, 2011).

Capítulo 7.

Evaluación del proyecto

El último componente en un proyecto es la evaluación, en donde confluyen todos los demás aspectos o estudios que conforman la idea de emprendimiento, allí se encuentra la información resultante del desarrollo de los diferentes estudios —de mercado, técnico, económico, de costos y financiero—, y se complementa con los datos de inversiones, financiamiento, ingresos, costos y gastos.

El objetivo de la evaluación es suministrar información relevante y de carácter financiero a los entes bancarios y a sus inversores, mediante la aplicación de indicadores que arrojan datos cuantitativos de mucha utilidad desde la perspectiva privada, económica o social.

En este acápite final confluye la información generada por los componentes del dinero invertido, el porcentaje de financiamiento y la rentabilidad que genera mediante los ingresos, costos y gastos. La aplicación de diferentes herramientas financieras permitirá obtener los indicadores integrales de evaluación que pueden ser la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), el Valor Presente Neto (VPN) o la relación costo/beneficio (C/B). Tradicionalmente, en este acápite se aplican las herramientas integrales de evaluación, citadas anteriormente, complementadas con índices financieros.

53

Dimensiones de la evaluación

De acuerdo con Rafael Méndez (2016), los proyectos en su arista evaluativa se deben abordar desde tres dimensiones diferentes que se complementan entre sí.

Dimensión de la evaluación financiera

Su objetivo es medir los beneficios económicos o, en otras palabras, el rendimiento de la inversión, una información dirigida a los inversionistas o dueños del proyecto.

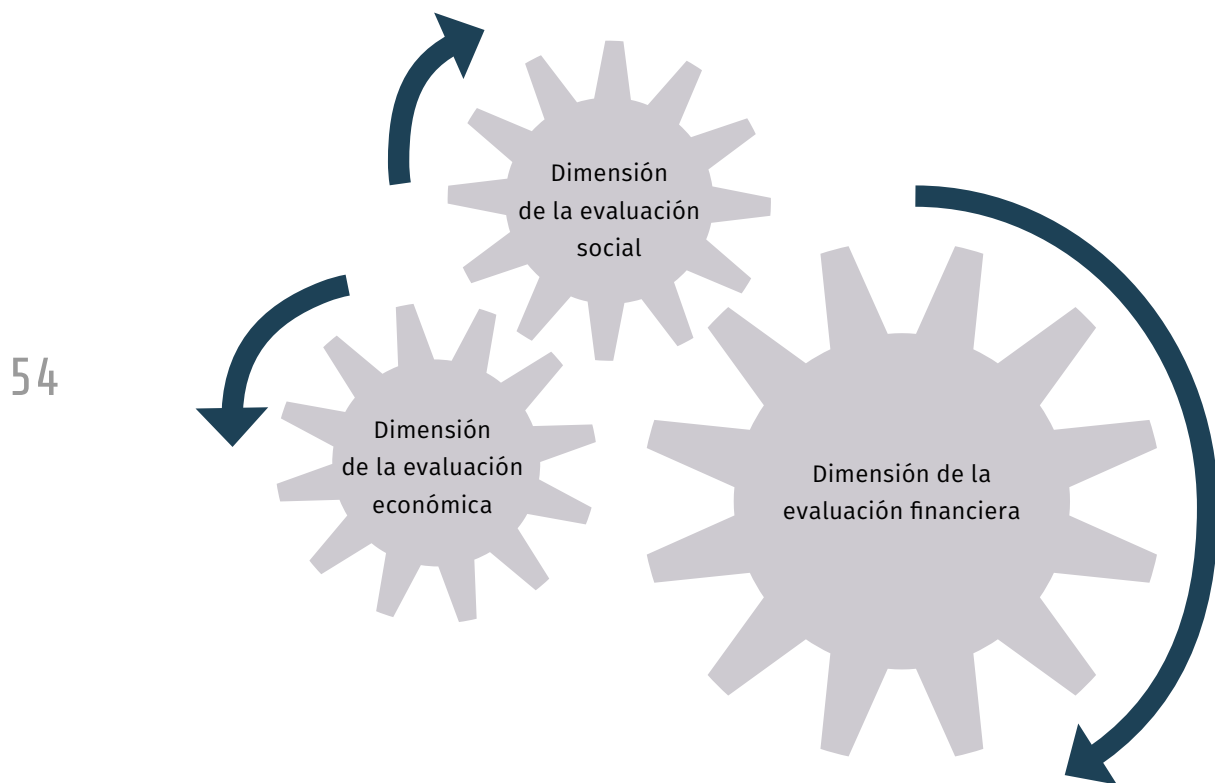
Dimensión de la evaluación económica

Determina el impacto de la idea de negocio en el bienestar monetario de la sociedad, es decir, indica la contribución que hace el proyecto desde sus precios de eficiencia, cuenta o sombra.

Dimensión de la valoración social

Esta dimensión se encarga de la medición de la colaboración que presta la idea al bienestar de la sociedad.

Figura 7. Dimensiones de la evaluación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Tipos de evaluación

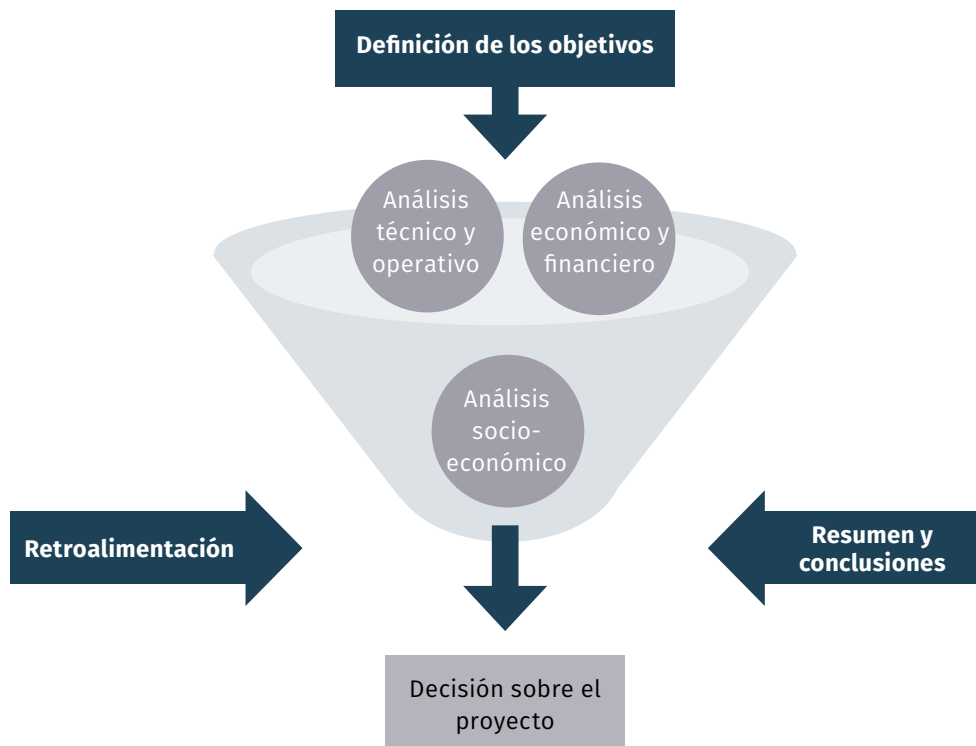
Criterio	Evaluación		
	Financiera	Económica	Social
Objetivo	Maximización del rendimiento financiero sobre las inversiones.	Maximizar la colaboración del proyecto que presta al bienestar económico de la sociedad.	Maximizar la contribución al bienestar social de la sociedad.
Priorización	C/B-VPN-TIR	Mayor C/B, VPN y TIR económica	Mayor C/B, VPN y TIR social

Fuente: elaboración propia.

Partes generales de la evaluación

Cada proyecto es diferente a todos los demás, las técnicas que se aplican en cada uno tienen la singularidad específica de adaptación a sus características propias; este andamiaje de la estructura de la evaluación de proyectos se representa en la figura 8.

Figura 8. Componentes de la evaluación



Fuente: elaboración propia.

Dependiendo del objetivo que se persiga en la evaluación del proyecto, se puede proceder a determinar la metodología a desarrollar, bien sea a partir de un análisis de la oferta y demanda (mercado), de la ingeniería del proyecto (técnico), de la operatividad, del componente económico o del socioeconómico. Los resultados obtenidos en el análisis permitirán tomar decisiones relacionadas con la viabilidad, así como realimentar el proceso y, finalmente, preparar un resumen ejecutivo de la evaluación.

Evaluación privada y gubernamental

En la evaluación de un proyecto desde la mirada privada, que generalmente es de carácter lucrativo, se pueden entrever diferentes variables a tener en cuenta como, por ejemplo, la dimensión, la ubicación, la tecnología empleada y el proceso administrativo, entre otras.

De otra parte, la evaluación desde una arista gubernamental (no lucrativo) puede adoptar diferentes técnicas que permitirán determinar la viabilidad del proyecto, ya que en el ecosistema de la evaluación confluyen muchos aspectos que incluso pueden mostrar que el proyecto en cuestión no es tan prioritario o necesario.

Tanto en la evaluación privada como en la gubernamental, los juicios de valor, opiniones y prioridades cumplen una función muy importante a la hora de tomar una decisión definitiva. La evaluación del proyecto depende en muchas ocasiones del criterio adoptado, el cual está guiado por el objetivo que persigue el proyecto, que no necesariamente debe ser maximizar el rendimiento de la inversión (Baca, 2010).

Referencias

- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill.
- Ballestin, F. (2002). *Nuevos métodos de resolución del problema de secuenciación de proyectos con recursos limitados*. Universitat de Valencia.
- Blanco, E. y Gambau, V. (2006). Realización de proyectos deportivos. En E. Beotas Lalaguna et ál., *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 119-134). Fundación Real Federación Española de Fútbol y Universidad de Castilla La Mancha.
- Bolaño, C. (1981). *Contabilidad comercial*. Norma.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe.
- Domingo, A. (2000). *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. Rama.
- Escudero, A. (2004). *Metodología de formulación de proyectos. Guía autoinstructiva*. Grupo Pachacamac.
- González, M. et ál. (2014). *Ingeniería de proyectos*. Dextra.
- Kotler, P. (2006). *Los 10 pecados capitales del marketing. Indicios y soluciones*. Planeta.
- Ley 181 de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. 18 de enero de 1995. D. O. n.º 41.679
- Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. Global Impact.
- Microsoft Office. (2016). Historia breve de la administración de proyectos. <https://support.office.com/es-es/article/historia-breve-de-la-administraci%C3%B3n-de-proyectos-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>

Pardo, D. (2018, 11 de octubre). Breve historia de la gestión de proyectos. *Integraims*. <https://integraims.com/historia-de-la-gestion-de-proyectos/>

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos* (Guía del PMBOK®). Project Management Institute.

Rosales, R. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill Interamericana. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1621>

Vallejos, H. M. y Chilibingua, M. (2017). *Costos. Modalidad órdenes de producción*. Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf>

Sobre el autor

Gonzalo Florián Velásquez

Administrador de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada. Tiene experiencia docente en diferentes universidades en áreas administrativas. Actualmente es docente de tiempo completo en la Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomás.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7252-0932>

Correo electrónico: gonzaloflorian@usantotomas.edu.co

Esta obra se editó en Ediciones
USTA. Tipografías de la familia Fira
Sans y Share Tech.
2022

Modular

La gestión de proyectos es desarrollada en diferentes fases consecutivas relacionadas entre sí, lo que constituye el ciclo del proyecto. Una vez planteada la idea generadora se produce una primera etapa de desarrollo y crecimiento; en una segunda fase, se pasa a la formulación, es decir, una madurez durante la ejecución y operación; finalmente, la tercera etapa termina en la desaparición o culminación del proyecto.

En este panorama, este manual es una herramienta de uso continuo para los estudiantes que están cursando la asignatura de diseño y gestión de proyectos, al aportar una mirada general sobre el desarrollo de un proyecto, en donde se interrelacionan las diferentes etapas para obtener una visión global de sus componentes, características y estudios.

