

**IMPORTANCIA EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS COMERCIALES PARA
EVALUAR SU FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

ENSAYO

**GLORIA ELENA SALDARRIAGA CASTRILLÓN
5200543**

Profesor

JESUS SALVADOR MONCADA CERON



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.
24 de febrero de 2016**

Resumen

El trabajo se orienta a destacar la importancia que tiene la evaluación económica en los proyectos, a fin de determinar qué tan factible pueden ser, ya que en muchas ocasiones se realizan sin haber hecho un estudio riguroso sobre las ventajas o desventajas que pueda tener un negocio, especialmente en lo que respecta a la parte económica.

Un proyecto que por primera vez se inicie o bien uno ya establecido y se reciban ofertas atractivas requiere que el Gerente, Administrador, propietario o quien esté encargado de la empresa, tenga los conocimientos suficientes sobre la manera como estos se realizan desde el principio.

De acuerdo con lo anterior, a lo largo del documento se exponen algunas teorías sobre la importancia que tiene realizar una evaluación económica antes de ejecutar cualquier proyecto. Igualmente, se presentan algunas herramientas como la Norma GTC-ISO 21500: 2013 y el Project Management que brindan al interesado indicaciones y recomendaciones para la ejecución de proyectos.

Palabras clave: Proyecto, evaluación, factibilidad económica, ganancias, pérdidas, empresa

Summary

The work aims to highlight the importance of economic evaluation in projects, to determine how feasible it may be, as often performed without having done a rigorous study of the advantages or disadvantages that may have a business , especially as regards the economic aspect.

A project first starts or one already established and received attractive offers requires the Manager, Administrator, owner or whoever is in charge of the company, has sufficient knowledge about how these are done from the beginning.

According to the above, throughout the document some theories about the importance of carrying out an economic evaluation before executing any project exposed. 2013 and Project Management providing the interested indications and recommendations for project implementation: Similarly, some tools such as the ISO 21500 standard GTC-presented.

Keywords: Project evaluation, economic feasibility, profits, losses, company

Introducción

Importancia en la ejecución de proyectos comerciales para evaluar su factibilidad económica

La finalidad de este documento es indagar cuáles son las causas para que un proyecto a nivel comercial que inicialmente se presente con altas perspectivas para obtener ganancias y, por consiguiente ser un éxito, finalmente sucede todo lo contrario al comprobar que no se realizó un estudio de factibilidad económica lo que conduce a pérdidas que impactan negativamente para que una empresa pueda continuar operando con éxito; sin embargo, son varios los factores que intervienen para que un proyecto fracase, pero entre los más importantes está aquel que demuestre qué tan factible es económicamente.

¿Cuál son los factores que intervienen en la ejecución de proyectos que conduzcan a evaluar su factibilidad económica?

Respondiendo a la anterior pregunta es necesario plantear un

Objetivo General

Identificar los factores que se deben tener en cuenta en la ejecución de proyectos comerciales, que puedan conducir a evaluar su factibilidad económica para evitar riesgos que puedan conducir al fracaso.

Objetivos Específicos

Definir cuáles son los componentes esenciales para la ejecución de proyectos comerciales.

Analizar en qué consisten la Norma GTC-ISO 21500 y el Project Management, como herramientas básicas para la ejecución de proyectos.

Justificar la importancia que tiene el seguimiento de las normas que han sido establecidas a nivel mundial y nacional para la ejecución de proyectos comerciales.

Capítulo I.

Componentes esenciales para la ejecución de proyectos comerciales

Es muy importante para cualquier empresario antes de firmar un contrato bien sea de bienes o servicios sobre cualquiera de los dos puede girar su actividad comercial, realizar el estudio del proyecto, analizando los varios factores que pueden intervenir en éste, entre los más importantes está el de factibilidad económico.

Y no solamente es necesario para una empresa que ya esté formalmente establecida sino para todo aquel que tenga en perspectiva hacer un negocio que aparentemente puede ser exitoso. Para ello, la moderna Administración de Empresas presenta campos de conocimiento sobre este aspecto, así como herramientas que pueden guiar al empresario, bien sea ya establecido o no, para que su proyecto sea viable y, rentable.

Ahora, es necesario definir qué es un proyecto. Al respecto la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Centro de su Centro Internacional de Formación para el área andina (2012), presenta esta definición de la cual se toman los siguientes apartes:

Las actividades y productos son los componentes individuales de todo proyecto. Están interrelacionados para crear un proceso organizado y orientado hacia la obtención de los objetivos y la producción de un impacto en el entorno actual.

Para alcanzar la situación deseada, todo proyecto es implementado a través de actividades que generan una serie de productos que, a su vez, conducen a la obtención de los objetivos. Las actividades, productos y objetivos no tienen sentido en sí mismas, sino que son medios para lograr un cambio (impacto) que beneficie al grupo destinatario del proyecto (p. 9).

Las actividades y productos son los componentes individuales de todo proyecto. Están interrelacionados para crear un proceso organizado y orientado hacia la obtención de los objetivos y la producción de un impacto en el entorno actual.

Para alcanzar la situación deseada, todo proyecto es implementado a través de actividades que generan una serie de productos que, a su vez, conducen a la obtención de los objetivos. Las actividades, productos y objetivos no tienen sentido en sí mismas, sino que son medios para lograr un cambio (impacto) que beneficie al grupo destinatario del proyecto.



Gráfico 1. La relación causa-efecto entre las acciones planificadas y sus efectos deseados

Fuente: OIT, 2012, p. 10.

A grandes rasgos esto es lo más esencial lo cual no significa, de ninguna manera, que analizar una teoría sobre Proyectos cesen con esta definición; al contrario, es importante que el Gerente,

Administrador o quien esté encargado de valorar los proyectos que se les propongan, analice, investigue y opte por aquel que más convenga y que se ajuste a la finalidad del proyecto.

La OIT también aclara que los proyectos emplean una cierta cantidad de recursos financieros, materiales y humanos y son implementados dentro de ciertos tiempos definidos.

Los recursos y los tiempos son limitados y, a menudo, son más escasos de lo que se quisiera. El proyecto persigue hacer el mejor uso posible de ambos para alcanzar la mayor contribución posible a la solución del problema y la obtención de cambios positivos. En última instancia, esta preocupación es la base para la planificación de proyectos de cualquier organización o empresa.

A menudo es necesario movilizar más recursos y buscar fondos adicionales con el propósito de abordar el problema central (p. 10).

Por otra parte, Murcia M., J., (2009) como coordinador de la obra *Proyecto, formulación y criterios*, en la cual aportan varios autores sus propios conceptos, señala:

El concepto de factibilidad se extiende al dar respuesta a la pregunta: ¿se debe o no se debe llevar a cabo el proyecto? Lo que será respondido con la evaluación del proyecto propiamente, evaluación que puede ser, entre otros:

Evaluación financiera: consiste en determinar la rentabilidad comercial del proyecto a precios del mercado. Es decir, se quiere medir lo que el proyecto gana o pierde desde el punto de vista comercial-financiero. En otras palabras, medir en la óptica microeconómica del inversionista, ¿debe o no debe invertir en el proyecto?

Evaluación económica y social: consiste en determinar la rentabilidad del proyecto desde el punto de vista de la economía en su conjunto a precios *sombras* o de *eficiencia*, para medir el

efecto sobre la economía nacional. ¿Se debe o no ejecutar el proyecto? Definición de la contribución del proyecto al logro de los objetivos socio-económicos nacionales, que consiste en identificar índices que midan la contribución del proyecto al logro de objetivos, tales como:

- Incremento del valor agregado.
- Distribución del valor agregado entre grupos sociales o regiones geográficas.
- Mejoramiento de la balanza de pagos
- Fomento de exportaciones competitivas
- Fomento de la sustitución eficiente de importaciones
- Generación de empleo, entre otros (Murcia M., J.D., p. xiii).

Además de los índices indicados por Murcia M., et. al., hay que tener en cuenta los vaivenes del mercado nacional e internacional, pues este último influye en gran medida en el comportamiento de los bienes y servicios de un país.

Entendido el proyecto como la argumentación que permite hacer o no, la asignación de recursos necesarios para su correspondiente ejecución o puesta en marcha, se convierte en una herramienta que ayuda a decidir si se ejecuta o no desde la óptica de la viabilidad como de la misma factibilidad; finalmente, el problema que se debe resolver, es el de escoger la proporción económica más conveniente (Murcia, M., J.D., et. al., p. 7).

Pasando por alto una buena parte de lo que describen estos autores sobre proyectos y siendo de interés para el presente trabajo, la evaluación económica de un proyecto, factor clave para tomar una decisión radical sobre el mismo, éstos se pronuncian sobre la evaluación económica para decir que:

El objetivo de la evaluación económica es predecir los distintos efectos que el proyecto genere, conocer a los agentes que pueden ser beneficiados, perjudicados o excluidos por el proyecto, predecir el impacto que los efectos tendrían en los agentes y cuantificar.

Al cuantificar los impactos positivos y negativos es posible compararlos entre sí, para luego confrontarlos con los costos del proyecto y determinar su conveniencia.

Los impactos directos son más fáciles de identificar y se refieren a aquellos generados directamente por el consumo de los bienes y servicios producidos y utilizados por el producto.

El principal objetivo de un proyecto es la producción de un bien o un servicio para satisfacer una necesidad. El proyecto genera un producto que será consumido por el principal cliente del proyecto: el consumidor final (Murcia, M., J.D., et. al., p. 327).

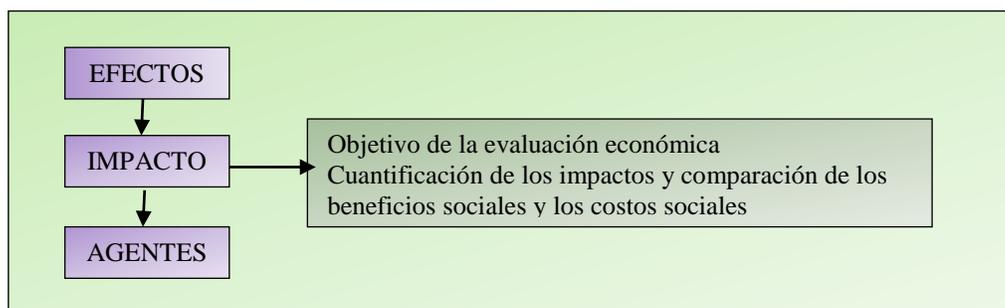


Gráfico 2. Objetivo de la evaluación económica

Fuente: Murcia, M., J.D., et. al., p. 327

El proyecto también puede tener impactos indirectos mediante la liberación de recursos que, luego de la ejecución, quedan disponibles. El resultado es una liberación de parte de estos insumos para su uso en otras actividades, las cuales producirán bienes y servicios que serán consumidos y por lo tanto causarán un impacto positivo (Murcia, M., J.D., et. al., p. 328).

En esta misma línea se pronuncia el documento de la OIT (2012), ya citado:

Cada proyecto tiene una estructura de gestión específica, Un proyecto necesita de un determinado equipo de personas encargadas de ejecutarlo y de supervisar un conjunto de

procedimientos administrativos y financieros. Este equipo no es permanente, pero existe a lo largo de la vida del proyecto.

Cualquier proyecto incluye un Sistema de seguimiento y Evaluación (S&E). Un sistema de S&E le permite evaluar el progreso del proyecto en relación a sus objetivos y brinda las bases para cualquier ajuste necesario. También hace posible evaluar y documentar el desempeño del proyecto una vez que ha finalizado su ejecución.

El sistema de S&E es una herramienta esencial para la gestión de proyectos basada en resultados. Hace posible que el proyecto sea medible y que se puedan rendir cuentas al grupo destinatario, otros actores involucrados y el donante. También contribuye al aprendizaje organizacional y a la mejora en la calidad de los proyectos. Este aprendizaje puede ser transferido para ser utilizado en otros lugares y proyectos. Una buena estrategia de evaluación asegurará que los aprendizajes extraídos puedan ser transmitidos a organizaciones cooperativas relevantes. El control y el seguimiento por los socios de la cooperativa es una demostración de preocupación por el aprendizaje mutuo y proporciona retroalimentaciones a otros actores interesados.

Un proyecto tiene que ser sostenible. Siempre debe aplicarse una consideración exhaustiva de la sostenibilidad, especialmente en relación al futuro de los servicios y productos para los beneficiarios. Esto significa que debe planificarse el origen de los recursos necesarios para continuar las actividades en el medio y largo plazo, una vez que el proyecto ha finalizado.

Cuando se dice que un proyecto debe ser sostenible, nos referimos a un conjunto de aspectos: su contenido, su uso de los recursos, su tamaño, su impacto sobre el medio ambiente y sus finanzas. Los elementos centrales de la sostenibilidad son:

- Sostenibilidad social: impacto sobre las condiciones de trabajo, cumplimiento de las normas internacionales de trabajo, protección social, etc.
- Sostenibilidad financiera: financiamiento de las actividades de seguimiento, fuentes de ingresos para todas las operaciones futuras y los costos de mantenimiento, etc.;
- Sostenibilidad institucional: estructuras que permitan la continuidad de los resultados de la acción, considerar la apropiación local de los resultados;
- Sostenibilidad ambiental: impacto sobre el medio ambiente, evitar efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente en general.

Finalmente, cada proyecto es único. Esto se debe principalmente a su carácter temporal y a la multiplicidad de factores que intervienen.

En términos de plazos, cada proyecto tiene un comienzo y un final establecidos. Con el tiempo, los problemas cambian, así como lo hacen las personas, las dinámicas, las políticas y las oportunidades. Por lo tanto, un mismo tipo de acción planificada puede diferir, tanto en su concepción como en su ejecución, simplemente porque uno de los ingredientes ha cambiado. Por ejemplo, la adopción de nuevos estándares de calidad para la exportación de productos agrícolas puede requerir de cambios fundamentales en las prácticas productivas y comerciales de las cooperativas y, por lo tanto, de modificaciones en la estrategia del proyecto (OIT., pp. 10-11).

Pero, habrá que preguntarse como también lo hace la OIT:

¿Cómo se elabora un proyecto?

Existen diferentes enfoques sobre la elaboración de proyectos. Muchas organizaciones de desarrollo y agencias donantes usan la metodología de la gestión del ciclo de proyectos y la

mayoría la herramienta del marco lógico. En muchos casos, incluso tales herramientas son obligatorias.

Gestión del ciclo de proyectos: Cada proyecto tiene que seguir una serie de fases, lo que permite que todo el proceso sea guiado, desde el momento en que se identifica el problema y hasta que éste es resuelto.

Esta serie de pasos es conocida como el ciclo del proyecto. La gestión del ciclo del proyecto (GCP) es una herramienta para la toma de decisiones basada en resultados. Cada fase es crucial y debe ser completada antes de pasar a la siguiente. La programación de nuevos proyectos se basará en la evaluación final, en un proceso estructurado de retroalimentación y aprendizaje institucional.

La elaboración es el punto de partida del ciclo del proyecto. La fase de elaboración proporciona la estructura del proyecto: qué es lo que se va a conseguir, cómo se va a ejecutar y cómo se verificarán los progresos. Por lo tanto, la elaboración es la fase más significativa. Su calidad influirá directamente en las siguientes etapas del ciclo del proyecto.

Debido a la escasez de recursos es muy frecuente que se dedique poco tiempo a esta fase. La elaboración del proyecto requiere de una inversión inicial. Cuanto menos dispuestos estemos a invertir recursos en la fase de elaboración, mayores serán los riesgos de comprometer la calidad del proyecto, lo que se reflejará al llegar la fase de ejecución

El enfoque de la gestión del ciclo de proyectos asegura que:

Los proyectos son pertinentes para los problemas reales de los grupos beneficiarios y sacan el mejor provecho posible a las oportunidades existentes;

Los proyectos son factibles: los objetivos pueden ser alcanzados de manera realista, teniendo en cuenta las limitaciones que presentan tanto el entorno externo como las capacidades de la organización. Los beneficios generados por los proyectos son sostenibles (OIT., p. 12).

El manual sugiere cuatro pasos consecutivos a seguir para elaborar un proyecto de buena calidad, simple y factible:

Esto es ilustrado en el siguiente gráfico:

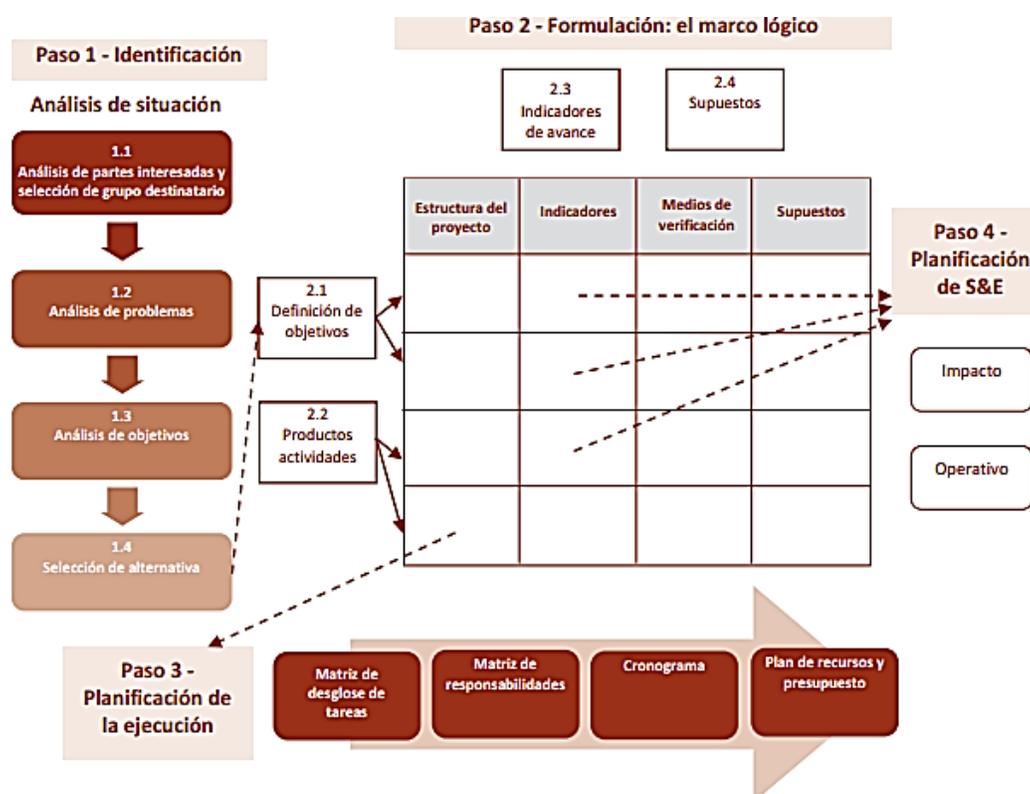


Gráfico 3. Pasos en la elaboración de proyectos

Fuente: OIT., p. 20.

Esta organización explica el anterior gráfico:

Paso 1 - La identificación es un proceso participativo de consulta que analiza la situación y el problema.

Paso 2 - Una vez que se ha analizado y comprendido la situación, el equipo encargado de la formulación del proyecto debe establecer los efectos concretos a alcanzar (objetivos y productos) y esbozar las acciones a ser desarrolladas y los recursos necesarios. También se deben establecer indicadores apropiados para cada objetivo.

Paso 3 - A continuación, se elaborará un plan de ejecución basado en el marco lógico para tener tanto un plan de trabajo basado en resultados como un presupuesto.

Paso 4 - Finalmente, se planificará y presupuestará su plan de seguimiento y evaluación (OIT., p. 13).

Lo anterior, es solamente un fragmento de este importante documento de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- puesto que lo que sigue a continuación se aparta de la finalidad del presente trabajo y se da paso a otro, igualmente importante y que no puede pasar desapercibido en el medio colombiano. Se trata de la Norma GTC-ISO 21500: 2013 que en su numeral 4.3.25 Estimar los costos, aspecto este que constituye parte fundamental del presente documento, ya que el núcleo del mismo es evaluar la factibilidad económica de un proyecto para determinar si es viable o no antes de su ejecución.

Capítulo II.

Norma GTC-ISO 21500 y el Project Management

La Norma GTC-ISO 21500:2013 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas -ICONTEC-, considera que la finalidad de estimar los costos es obtener una aproximación de los costos que se necesitan para completar cada actividad del proyecto y del costo del proyecto en su conjunto.

La estimación de costos puede expresarse en unidades de medida, tales como horas de trabajo, número de horas de funcionamiento o en valor monetario. Cuando se expresa en valor monetario y el desempeño se extiende por un largo periodo, se deberían usar métodos que tuvieran en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Las curvas de aprendizaje se pueden usar cuando el proyecto incluye un número de actividades repetitivas y secuenciales. Los proyectos que involucran más de una unidad monetaria deberían identificar los tipos de cambio utilizados para la estimación del costo del plan del proyecto.

Las reservas o contingencias estimadas se utilizan para hacer frente a riesgos o incertidumbres y deberían ser añadidas a la estimación de costos y estar claramente identificadas.

Las entradas y salidas principales se enumeran en la siguiente Tabla:

Tabla 1. Estimar los costos: entradas y salidas principales

Entradas principales	Salidas principales
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de desglose del trabajo - Lista de actividades - Planes de proyecto - Cambios aprobados 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimado de costos

Fuente: ICONTEC, p. 29.

La asignación de los presupuestos a los segmentos programados del trabajo proporciona un presupuesto detallado en el tiempo, respecto del cual se puede comparar el desempeño real. Mantener presupuestos realistas, directamente relacionados con un alcance de trabajo establecido, es esencial para cada organización responsable de la realización del proyecto. Normalmente, los presupuestos están desglosados en la misma forma que se ha realizado la estimación del proyecto. La estimación del costo del proyecto y el presupuesto del proyecto están directamente relacionados. La estimación de los costos determina el costo total del

proyecto, mientras que el presupuesto identifica dónde y cuándo se tendrán los costos previstos y establece un medio por el que puede ser gestionado el desempeño.

Se deben establecer mediciones objetivas en el desempeño de los costos durante el proceso del presupuesto. Establecer por adelantado las medidas objetivas de las evaluaciones del desempeño del costo mejora la rendición de cuentas y evita perjuicios (ICONTEC, p. 29).

Cierto, es fundamental hacer estos estimativos antes que nada, por muy atractiva que sea la oferta para la ejecución de un proyecto, éste debe ser meticulosamente analizado desde todos los ángulos, teniendo en cuenta las recomendaciones que al respecto hace organizaciones o personas expertas en este tema.

Continuando con el documento de ICONTEC, éste señala la finalidad de controlar los costos, lo cual consiste en hacer el seguimiento de las variaciones de costos y tomar las acciones adecuadas. Este proceso debe centrarse en determinar el costo actual de los costos del proyecto, comparándolo con la línea base de costos para determinar cualquier variación, pronosticando los costos estimados al cierre del proyecto e implementando las acciones correctivas y preventivas adecuadas para evitar impactos adversos en los costos.

Una vez iniciado el trabajo, los datos sobre el desempeño son acumulados incluyendo los costos presupuestados, los costos reales y los costos estimados al cierre. Para valorar el desempeño del costo es necesario conservar los datos sobre la programación, como el avance de las actividades programadas y las fechas previstas de conclusión de las actividades actuales y futuras. Las variaciones pueden surgir de una planificación inadecuada, de cambios no previstos en el alcance, de problemas técnicos, de tallas de los equipos o de otros factores externos, como dificultades de los proveedores. Con independencia de la causa, las acciones correctivas

requieren ya sea de un cambio en la línea base de costos o el desarrollo de planes de recuperación a corto plazo.

Las entradas y las salidas principales se enumeran a continuación:

Tabla 2. Controlar los costos: entradas y salidas principales

Entradas principales	Salidas principales
<ul style="list-style-type: none"> - Datos de progreso - Planes de proyecto - Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos reales - Pronóstico de costos - Solicitudes de cambio - Acciones correctivas

Fuente: ICONTEC, p. 30.

Así mismo, ICONTEC, interpretando la Norma GTC-ISO 21500, identifica los riesgos.

La finalidad de identificar los riesgos es determinar eventos de riesgo potenciales y sus características que, si ocurren, pueden tener un impacto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto.

Es un proceso que se puede repetir porque nuevos riesgos pueden conocerse o cambiar a medida que el proyecto avanza durante su ciclo de vida. Los riesgos con un impacto potencial negativo sobre el proyecto se denominan “amenazas”, mientras que los riesgos que tienen un impacto potencial positivo sobre el proyecto se denominan “oportunidades” (p. 30).

Así mismo, el citado documento trata sobre la evaluación de los riesgos, cuya finalidad es medir y priorizar los riesgos identificados para una acción posterior.

Este proceso incluye estimar la probabilidad de la ocurrencia de cada riesgo identificado y la correspondiente consecuencia en los objetivos del proyecto, si el riesgo ocurre. Posteriormente se priorizan los riesgos, de acuerdo con esta evaluación considerando otros factores, como los plazos y la tolerancia al riesgo de las principales partes interesadas.

Ahora, la finalidad de tratar los riesgos es desarrollar opciones y determinar las acciones por realizar para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Este proceso trata los riesgos, mediante la incorporación de recursos y actividades en el presupuesto y en el cronograma. El tratamiento debería ser adecuado al riesgo, eficaz en costo, oportuno, realista dentro del contexto del proyecto, comprendido por todas las partes interesadas y asignado a una persona adecuado.

El tratamiento del riesgo incluye medidas para evitar, mitigar, transferir el riesgo o desarrollar los planes de contingencia a utilizar si el riesgo ocurre (ICONTEC, p. 31).

Finalmente, es importante controlar los riesgos. Sobre el particular el citado documento considera que la finalidad de controlar los riesgos es minimizar los trastornos al proyecto, determinando si las respuestas a los riesgos han sido ejecutadas y si éstas han logrado el efecto buscado.

Esto se logra mediante el seguimiento de los riesgos identificados, con identificación y análisis de nuevos riesgos, monitoreo de las condiciones disparadoras para los planes de contingencia y revisión del progreso de las respuestas a los riesgos, mientras se evalúa su efectividad.

Los riesgos del proyecto deberían ser evaluados periódicamente durante todo el ciclo de vida del proyecto, cuando surge un nuevo riesgo o cuando se alcanza un hito (ICONTEC, p. 32).

Como se observa son, si puede llamarse así, “voces de alerta” para emprender un proyecto. Las sugerencias y recomendaciones que esta institución ofrece son un recurso valioso para quienes emprenden un nuevo proyecto y que no pueden ni deben pasar desapercibidos.

Sin embargo queda un aspecto más por dilucidar, se trata del capital del trabajo. Al respecto Miranda M., J.J. (s.f.), ofrece la siguiente explicación:

La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el monto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos. El capital de trabajo, es entonces, la parte de la inversión orientada a financiar los desfases o anacronismos entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos y los ingresos generados por la venta de bienes o servicios, que constituyen la razón de ser del proyecto. Lo mismo que el tendero, el intermediario financiero y todo aquel que ejerza funciones comerciales o preste un servicio tendrá que disponer de unos recursos permanentes (inversión a largo plazo), destinados a compensar el costo que supone el ingreso de dinero en una fecha futura por la venta de mercancías y el egreso determinado por la compra de insumos para la producción de la misma en la fecha presente (p. 209).

El empresario debe pensar en primer lugar que el proceso técnico de transformación es el punto intermedio entre los insumos y los productos terminados, por lo tanto la medida de valor agregado por el proceso se puede establecer en términos de los inventarios antes, durante y después; vale decir el costo de los inventarios de materia prima, de productos en proceso y desde luego, de productos terminados; pero como el momento en que se compran los insumos puede ser bien distante del momento en que se venden los productos (depende del proceso técnico y las condiciones de mercadeo del producto), el empresario debe contar con recursos que le permitan atender las erogaciones mientras recibe el dinero generado por las ventas de sus productos o

servicios. Ahora bien, si el empresario condicionado por la competencia o por las circunstancias prevalecientes en el entorno se ve presionado a conceder crédito, entonces el ingreso previsto se postergará en el tiempo, razón por la cual tendrá que conseguir recursos adicionales; es posible que se dé una compensación al conseguir por parte de sus proveedores créditos que alivien en alguna medida sus necesidades pecuniarias. Una de las decisiones que tienen que asumir los analistas de proyectos y los empresarios hace referencia a la política crediticia, ya que si conceden amplios plazos para atraer más clientela, mayor será la inversión en capital de trabajo por este concepto; en efecto, habrá que considerar, en primer lugar, que entre más tiempo transcurra desde el momento de la venta hasta el momento del recaudo, mayores serán las necesidades de circulante, por otro lado se tendrá que tener en cuenta el incremento de gastos por concepto de la administración del crédito y la cobranza, además de la carga adicional generada por la mora en el pago y el valor de las reservas para atender las cuentas incobrables (Miranda M., JJ., p. 209).

Esto de la política crediticia no solamente debe ser tenido por fabricantes que tengan o proyecten sacar al mercado sus productos o servicios o para quienes ya con un negocio establecido, tenga ofertas que superan sus expectativas, debe analizar muy bien todos los costos, riesgos y utilidades que genere, pues también puede suceder que el pago de las facturas sea prolongado, ante lo cual se vería en una difícil situación para atender los créditos concedidos por los proveedores, pagos a bancos, pago de nóminas, etc., y al, final, si el negocio no dio pérdidas tampoco obtuvo las ganancias esperadas que compensaran los esfuerzos hechos tanto por el empresario como de todos aquellos que intervinieron en el proyecto.

Existe una herramienta que puede ser muy útil para el análisis de proyectos, se trata del Project Management, que traducido al español como Dirección Integrada de Proyectos, es una disciplina

ampliamente aplicada en las organizaciones de todo el mundo. Su representante más importante, el PMI (Project Management Institute), es actualmente la mayor organización mundial sin ánimo de lucro, dedicada a desarrollar la disciplina de Dirección Integrada de Proyectos (Caamaño, E., 2011, p.).

Entre los beneficios que puede aportar el Project Management se pueden destacar:

- Reducción del ciclo de desarrollo.
- Reducción de costos.
- Decisiones más eficaces.
- Menos improvisación.
- Cumplimiento de plazos.
- Anticipación de problemas.
- Creación de un producto/servicio de calidad.
- Comunicación eficaz.

No obstante, existen algunas reglas básicas que pueden minimizar el riesgo de que un proyecto sea incluido en tristes estadísticas:

Tener los objetivos claramente definidos: Includo el compromiso del equipo para alcanzar todas las metas definidas.

- Un proyecto necesita planificación: De la misma manera, es imprescindible que se realice un control del proyecto durante su ejecución.
- Contar con un Project Manager competente: Un profesional que desarrolle esta función debe tener las habilidades inherentes de su puesto. El Project Manager, que es el principal responsable del proyecto.

- Apoyo de la dirección: Es muy importante que la dirección de la organización sea consciente de la importancia del proyecto y proporcione todos los medios necesarios para asegurar su buen desarrollo.
- Tener un equipo de proyecto competente: Un proceso de selección bien planificado y la inversión en formación son factores clave para un proyecto bien desarrollado ya que su éxito depende de la buena labor del equipo;
- Disponibilidad suficiente de recursos: Si existe un factor que puede arruinar un proyecto es la falta de recursos, sean financieros, de personal o de equipos. Antes de empezar, el Project Manager debe asegurarse de que podrá disponer de los recursos suficientes para desarrollar un proyecto.
- Canales de comunicación adecuados: La información es uno de los factores clave de éxito, que deberá fluir de una forma controlada que alcance a las personas correctas en el momento adecuado.
- Mecanismos que permitan afrontar los problemas: Todo proyecto necesita de un plan de contingencia o cualquier otro mecanismo que permita que el equipo reaccione y aplique la respuesta más adecuada (Caamaño, E., pp. 20-21)

¿Cómo se implementa el Project?

- Diseminando en toda la organización sus principios y metodologías: Para poder desarrollar de manera eficaz el Project Management en las empresas, es necesario, principalmente, adoptar una cultura volcada en la gestión integrada de proyectos, involucrando y capacitando sus equipos de trabajo y disponiendo de personal cualificado que comprenda y que, ante todo, valore el Project Management.

- Implementando normas y procedimientos: Otro factor importante en el Project Management es disponer de herramientas que puedan soportar de forma adecuada las gestiones desarrolladas por el Project Manager. El mercado dispone de una serie de soluciones a las empresas que permiten aumentar la eficacia de su gestión, integrando los departamentos de la empresa y unificando la información. De este modo, se puede obtener, en minutos en lugar de días, la información necesaria para tomar sus decisiones en función de la situación real de un determinado proyecto, principalmente en lo que conlleva a afrontar un determinado grado de riesgo (Caamaño, E., p. 22).

Todo este acopio de fuentes donde los autores han brindado aspectos que, a juicio de quien esto escribe, serán de gran utilidad en el futuro durante el desempeño de sus labores en Administración de Empresas. Por esto es necesario analizar por último un aspecto más. Se trata de destacar la:

Capítulo III.

Importancia que tiene el seguimiento de las normas que han sido establecidas a nivel mundial y nacional para la ejecución de proyectos comerciales

La profesión del administrador de empresas es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operaciones o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamentos o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuando más

se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuando más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujograma, cómo se interpreta un balance, cómo se elabora la planeación y el control de producción, en qué consiste un proyecto, ya que estos conocimientos son valiosos para la administración. En la administración, sin embargo, lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada (Cabrera, E., 2004).

Entre sus objetivos están:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. Eficacia: cuando la empresa alcanza sus metas. Eficiencia: cuando logra sus objetivos con el mínimo de recursos.
- Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios (Cabrera, E., 2004)

A lo que se podría añadir que es, igualmente importante, que el Administrador de Empresas profundice sobre las diferentes teorías relacionadas con esta área del saber, saber que tanto a nivel mundial como nacional, estas teorías brindan indicaciones y recomendaciones necesarias antes de emprender cualquier proyecto, conocer con cuáles herramientas de las que actualmente se emplean servirán para optimizar su desempeño en esta profesión, teniendo siempre presente que la empresa con la cual labora o de la que es propietario, depende en gran parte de las utilidades que puedan reportar los bienes o servicios que ofrece o compra en el mercado.

Conclusiones

La pregunta que en un comienzo se hizo, esto es: ¿Cuál son los factores que intervienen en la ejecución de proyectos que conduzcan a evaluar su factibilidad económica?

Puede responderse que son muchos y muy importantes. Uno de estos es tener un conocimiento seguro sobre qué implica realizar un estudio de factibilidad económica para determinar si un proyecto es viable de realizar o no, por muy halagador que éste sea. En segundo lugar se requiere que el Gerente, Administrador, o la persona encargada posea bases sólidas para analizar hasta el último detalle una evaluación económica, previniendo posibles imprevistos que pueden surgir durante el proceso.

Otro de los factores es analizar cuáles documentos existen a nivel nacional e internacional que presenten claras indicaciones y ayudas para facilitar la labor de quien tenga a su cargo la evaluación de un proyecto el cual, por otra parte, requiere del concurso de todos los empleados que puedan aportar sugerencias o recomendaciones.

De ninguna manera se puede dar curso a un proyecto sin antes haber realizado un estudio de factibilidad económica, para lo cual se puede acudir tanto a la Norma GTC-ISO 21500, como el Project Management, ya que estos instrumentos son un valioso auxiliar que brindan las indicaciones necesarias para la ejecución de proyectos. Sin embargo, no son solamente estos dos documentos, sino que existen teorías al respecto las cuales un buen Administrador de Empresas debe conocer y tomar de éstas aquellas que por su importancia deban ser tenidas en cuenta, máxime cuando se trate de llevar a cabo ejecución de proyectos y lo más importante: un estudio de factibilidad económica para determinar si es factible o no.

Referencias Bibliográficas

Caamaño, E. (PMP). (2011). Project Management. ISBN: 978-84-9991-236-3. España/Unión

Europea. Editorial Círculo Rojo. En línea:

<http://www.pmpractico.com/sites/default/files/Project%20Management%20Practico%20-%20Capitulo%201.pdf>

Cabrera, E. (2004). Teoría de la Administración de Empresas. En línea:

<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-de-empresas/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas -ICONTEC-. *GTC-ISO 21500*. (2013). Directrices para la dirección y gestión de proyectos. Bogotá: ICONTEC.

Miranda M., J.J. (s.f.). Estructura financiera del proyecto. (Cap. 8). En línea:

http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/banco_proyectos/libro/8_estructura_financiera.pdf

Murcia M., J.D. (Coordinador), Díaz P. F.N., Medellín D., V., Ortega C., J.A., Santana V., M L., González R., M.R. Oñate B., G.A. y Baca C., C.A. (2009). *Proyectos. Formulación y criterios de evaluación*. ISBN 978-958-682-750-8. Colombia: Alfaomega.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). Manual de elaboración de proyectos. En línea: http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual_de_proyectos.pdf