AAT2808

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.

CB-102036

Presentado por:

Olmos Cárdenas, Hebert Samael

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, abril de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.

Presentado por:

Olmos Cárdenas, Hebert Samael

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, abril de 2016

Universidad Católica Andrés Bello.
Vicerrectorado Académico.
Estudios de Postgrado.
Postgrado en Gerencia de Proyectos.

Atención: Profesora Janet Mora de Torre.

Referencia: **Aprobación de Asesoría.**

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por OLMOS CÁRDENAS HEBERT SAMAEL, titular de la Cédula de Identidad N°17.093.440 para optar al grado de "**Especialista en Gerencia de Proyectos**", cuyo título es "**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.**"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 07 días del mes de abril de 2016.

Prof. Ana Julia Guillén Guédez

J-30232636-2
VIAJES Y TURISMO
UMAQUE
DEL CLUB RECREACIONAL DE LA IPPCN
RTN.: 02436 VT.: 1658 IATA 95-50068-3

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos.
Estudios de Postgrado.
Universidad Católica Andrés Bello.
Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a OLMOS CÁRDENAS HEBERT SAMAEL, a hacer uso de la información proveniente de ésta organización, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaron a la realización del Trabajo Especial de Grado "**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.**"; como requisito para optar al grado de "**Especialista en Gerencia de Proyectos**", exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 15 días del mes de marzo de 2016.

Nicolás Veracierta

Nicolás Veracierta
Gerente General de Finanzas y Control de Gestión

VIAJES Y TURISMO
ZUMAQUE
FILIAL DEL CLUB RECREACIONAL DE LA IPPCN®
RTN.: 02436 VT.: 1658
J-30232636-2

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Covenin	Comisión Venezolana de Normas Industriales.
FONDONORMA	Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad.
IATA	The International Air Transport Association.
IPPCN®	Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera Nacional.
PDVSA	Petróleos de Venezuela S.A.
PMBOK	Project Management Book of Knowledge.
PMI	Project Management Institute.
UCAB	Universidad Católica Andrés Bello.

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.

Autor: Olmos Cárdenas, Hebert Samael
Asesor: Guillén Guédez, Ana Julia
Año: 2016

RESUMEN

La evaluación de proyectos es la medición objetiva de las distintas variables que componen el estudio de un proyecto, su análisis permite obtener indicadores de carácter financiero que contribuyen a la toma de decisiones para determinar la conveniencia económica de llevar a cabo o no un proyecto. La evaluación de un proyecto no necesariamente arroja un único resultado, pudiesen existir resultados distintos aunque se trate de un mismo proyecto, ello depende de los factores, criterios y premisas válidas que considere el evaluador. La empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. tiene planteado objetivos estratégicos que buscan posicionarla y consolidarla en el mercado, así como también mejorar su rentabilidad, por lo tanto, resultó importante proponer la planificación y la evaluación de las inversiones y los negocios acordados con los clientes corporativos principalmente. El desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado tuvo como resultado el diseño, basado en las mejores prácticas y un enfoque de procesos, de un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A., como propuesta de mejora para la resolución de la problemática que se presentó. La metodología utilizada fue la investigación aplicada de tipo investigación y desarrollo y un diseño mixto (de campo y bibliográfico). Asimismo estuvo delimitada en la Gerencia de Control de Gestión de la organización estudiada y no contempló el análisis de mercado debido a que la iniciativa de los proyectos y negocios evaluados por la gerencia en estudio viene directamente del cliente.

Palabras Clave: Proyectos, Procesos, Plan, Gestión, Evaluación de Proyectos, Viajes y Turismo.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

Contenido..... **Pág.**

ÍNDICE DE FIGURAS..... ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS..... ix

ÍNDICE DE TABLAS..... ix

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... 4

1.1. Planteamiento del Problema..... 4

1.1.1. Interrogante de la Investigación..... 8

1.1.2. Sistematización de la Investigación..... 8

1.2. Objetivos de la Investigación..... 8

1.2.1. Objetivo General..... 9

1.2.2. Objetivos Específicos..... 9

1.3. .Justificación de la Investigación..... 9

1.4. Alcance de la Investigación..... 11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... 12

2.1. Antecedentes..... 12

2.2. Bases Teóricas..... 18

2.2.1. Cadena de Valor..... 18

2.2.2. Proceso..... 19

2.2.3. Tipos de Procesos..... 19

2.2.4. Características Asociadas a los Procesos..... 20

2.2.5. Gestión por Procesos..... 20

2.2.6. Implementación de la Gestión por Procesos..... 21

2.2.7. Mapa de Procesos..... 24

2.2.8. Proyecto..... 25

2.2.9. Gerencia de Proyectos..... 25

2.2.10. Fases de un Proyecto..... 26

2.2.11. Procesos de la Dirección de Proyectos..... 26

2.2.12. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos..... 27

2.2.13. Formulación y Evaluación de Proyectos..... 29
2.2.14. Proceso de Evaluación de Proyectos..... 30
2.2.15. Estudio de Factibilidad..... 32
2.3. Bases Legales..... 51
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... 52
3.1. Tipo de Investigación..... 52
3.2. Diseño de la Investigación..... 53
3.3. Unidad de Análisis..... 54
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 55
3.5. Fases de la Investigación..... 57
3.6. Procedimiento por Objetivos..... 57
3.7. Operacionalización de las Variables..... 59
3.8. Estructura Desagregada de Trabajo..... 61
3.9. Códigos de Ética..... 61
CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL..... 65
4.1. Descripción de la Empresa..... 65
4.2. Objetivo del Club Recreacional de la IPPCN® y su filial Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 66
4.3. Junta Directiva..... 66
4.4. Localización..... 66
4.5. Principales Clientes..... 68
4.6. Portafolio de Productos..... 68
4.7. Horizonte de Crecimiento..... 70
4.8. Ingresos de la Organización..... 71
4.9. Propuesta de Valor, Ventajas Competitivas para PDVSA..... 71
4.10. Valores Corporativos..... 72
4.11. Presencia en la Web..... 73
4.12. Estructura Organizativa..... 73
CAPÍTULO V DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN..... 75
5.1. Objetivo Específico 1: Descripción de los Procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 75

5.2. Objetivo Específico 2: Definición de los Elementos que Conforman el Proceso de Evaluación de Proyectos dentro de la Gerencia en Estudio... 84
5.3. Objetivo Específico 3: Determinación de las Etapas que Comprenden el Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos..... 89
5.4. Objetivo Específico 4: Elaboración del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos..... 93
CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... 95
CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS..... 97
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 100
CONCLUSIONES..... 100
8.1. Objetivo Específico 1: Descripción de los Procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 100
8.2. Objetivo Específico 2: Definición de los Elementos que Conforman el Proceso de Evaluación de Proyectos dentro de la Gerencia en Estudio... 101
8.3. Objetivo Específico 3: Determinación de las Etapas que Comprenden el Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos..... 102
8.4. Objetivo Específico 4: Elaboración del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos..... 103
RECOMENDACIONES..... 104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 108
ANEXO 1: Cronograma de Actividades de la Investigación..... 112
ANEXO 2: Formularios Relacionados al Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 113
ANEXO 3: Cronograma de Actividades de la Investigación..... 114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°..... **Pág.**

1: Estructura Desagregada de Trabajo EDT/WBS..... 61

2: Localización Geográfica..... 67

3: Horizonte de Crecimiento..... 70

4: Estructura Organizativa General..... 74

5: Cadena de Valor..... 76

6: Jerarquía d Proceso..... 77

7: Macro proceso de Viajes y turismo Zumaque, C.A..... 78

8: Mapa de Procesos de la Gerencia de Control de Gestión..... 82

9: Interacción de los Elementos del Proceso de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 87

10: Mapa del Proceso de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°..... **Pág.**

1: Evolución Histórica de la Venta de Productos y Servicios..... 5

2: Fortalecimiento del Negocio..... 6

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°..... **Pág.**

1: Procedimiento para el Cumplimiento de los Objetivos..... 58

2: Operacionalización de las Variables..... 60

3: Aplicación de la Metodología de Enfoque de Procesos..... 79

4: Matriz de Relación y Responsabilidad..... 83

5: Ficha para Describir los Procesos..... 88

6: Esquema del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A..... 92

7: Control de Distribución de Documentos..... 94

8: Lecciones Aprendidas por Área de Conocimiento del PMI (2013)..... 97

9: Matriz de Recursos..... 99

INTRODUCCIÓN

Las variaciones constantes que ocurren en el mundo organizacional demandan de sus involucrados, rápidas y eficaces acciones que permitan la mejor y más rápida adaptación. La apertura a los cambios debe formar parte de todos aquellos que de una u otra manera tengan como propósito alcanzar en el éxito, la innovación, la rentabilidad y la permanencia en el tiempo dentro de un entorno.

Bajo el contexto empresarial e industrial, la mejora continua es un proceso estructurado del que deben ser partícipes todos los integrantes de una organización, teniendo como objetivo el incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando con ello el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos que generalmente son limitados. Además la mejora continua es un valor que tiene que venir desde los integrantes de la organización y no debe imponerse, pero para que ello suceda es indispensable gestionar tres requisitos fundamentales como son el querer, el saber y el poder. El querer se refiere a la intención de participar y se logra mediante la motivación, el saber está relacionado a la formación y el conocimiento y el poder se alcanza suministrando a las personas la delegación de dicho poder y los recursos necesarios para materializar la mejora.

Asimismo puede decirse que las organizaciones son unidades vivas en las que una serie de actividades son llevadas a cabo con el fin de añadir valor a los recursos propios y ajenos transformándolos en recursos requeridos por otros, éste conjunto de interacciones entre actividades es lo que se denominan procesos, los cuales deben identificarse y planificarse para promover el aumento de la satisfacción del cliente en el cumplimiento de sus requisitos, operar de manera eficaz e implantar el control continuo para la mejora.

Por lo anteriormente mencionado se desarrolló como propuesta para la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. implantar, específicamente en la Gerencia de

Control de Gestión el enfoque de procesos y la mejora continua, dicha organización ha presentado un constante crecimiento sostenido a partir del año 2010 llevándola a adquirir nuevos compromisos y nuevos retos. Ante este nivel de expansión de la empresa, los proyectos y negocios requieren ser evaluados, es por ello que resultó relevante la aplicación de las distintas metodologías que están planteadas por diversos autores permitiendo el diseño de un plan de gestión mediante el cual se determinaron los parámetros y las variables económicas que contribuyen a la toma de decisiones en materia de viabilidad de los negocios.

El presente Trabajo Especial de Grado se constituyó de ocho capítulos donde se desarrollaron los siguientes aspectos:

Capítulo I: El problema, comprendió la descripción de la problemática de investigación abordada, así como también, los objetivos, la justificación y el alcance.

Capítulo II: Marco teórico, se describieron los antecedentes y fundamentos teóricos relacionados con el estudio de las variables de esta investigación.

Capítulo III: Marco metodológico, en este capítulo se expusieron los aspectos vinculados a la metodología que orientaron a la investigación tales como el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, además de los instrumentos y técnicas para la recolección de datos, entre otros.

Capítulo IV: Marco organizacional, englobó la descripción de la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. donde se ahondó en la resolución del problema presentado en el capítulo I de la presente investigación.

Capítulo V: Desarrollo de la investigación, comprende el trabajo realizado en cada uno de los objetivos específicos que conllevaron al alcance del objetivo general que se planteó la presente investigación.

Capítulo VI. Análisis de los resultados, está constituido por la evaluación del logro de cada uno de los objetivos planteados proveniente del desarrollo y los datos investigados, asimismo se propuso el plan para ejecutar la propuesta.

Capítulo VII. Lecciones aprendidas, comprende la recopilación del conocimiento adquirido que servirá de soporte y enseñanza a otros trabajos relacionados al contenido de la presente investigación.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se encuentran plasmadas las conclusiones a las que se han llegado con base en lo objetivos y el conjunto de recomendaciones para la implantación de la propuesta.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas que soportaron la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo que se presenta a continuación engloba la descripción del problema de investigación que se abordó, así como también, los objetivos, la justificación y el alcance.

1.1 Planteamiento del Problema.

En el presente y a nivel global, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo lleno de dificultades y competitividad, pero donde también existen oportunidades de crecimiento, expansión y consolidación. El aprovechamiento de estas oportunidades resulta vital, la creciente demanda, los rápidos cambios que surgen en los mercados y en las necesidades, exigencias y preferencias de los consumidores principalmente de la industria de los viajes y el turismo marcan la pauta y el ritmo en la toma de decisiones de los líderes de las organizaciones pertenecientes a dicha industria.

Hoy en día en Venezuela la principal fuente de ingresos de la economía nacional es la industria petrolera, la cual está conformada por Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y sus filiales quienes constituyen una Corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada por el Estado venezolano en el año 1.975. Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería (MPPPM).

De acuerdo con el estudio comparativo publicado por *Petroleum Intelligence Weekly* (2013), PDVSA hasta ese momento ocupaba la quinta posición entre las compañías más grandes en el negocio petrolero a escala mundial ubicando las siguientes posiciones: Primera en reservas probadas de crudo con 298.353 millones de barriles, sexta en reservas probadas de gas natural, sexta en capacidad de refinación, sexta en producción de líquidos, decimocuarta en ventas y decimosexta en producción de gas.

De lo anterior destaca el perfil de crecimiento que el sector petrolero tiene en el país y por ende el aumento en sus operaciones que demandan del mercado de empresas con presencia en Venezuela una gran cantidad de productos y servicios, además PDVSA desarrolla sus operaciones principalmente a través de sus empresas filiales; también participa en asociación con empresas locales y extranjeras lo que se traduce en un importante mercado.

Dentro de este contexto, la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. como operadora turística del Club Recreacional de la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera Nacional (IPPCN®) ejerce un rol fundamental debido a que ofrece principalmente al sector petrolero una gama de servicios corporativos siendo los principales la boletería y el alojamiento nacional e internacional, traslados tanto marítimos como terrestres, planes vacacionales y eventos, entre otros. Actualmente la organización se encuentra entre las primeras agencias de viaje en Venezuela a pesar de haber tenido una fuerte caída en las operaciones en los años 2009 y 2010 (ver gráfico 1.) motivado a cambios en las políticas internas de PDVSA quien es el mayor y principal cliente.

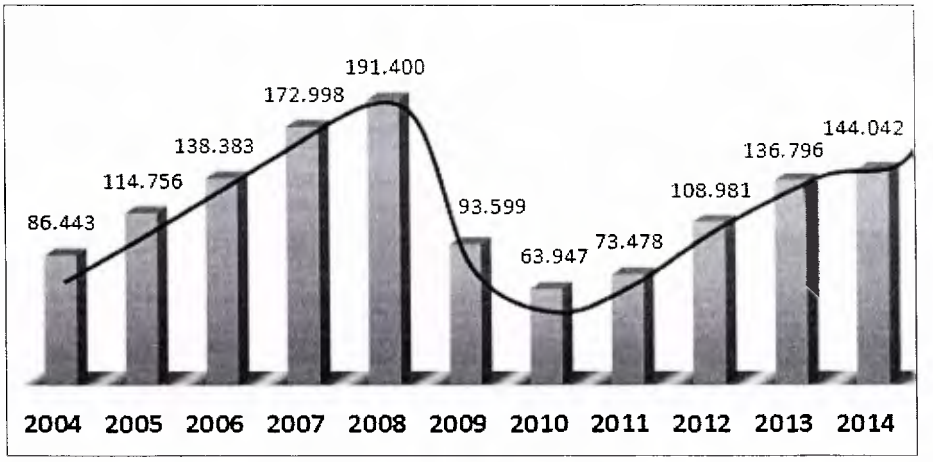


Gráfico 1. Evolución histórica de la venta de productos y servicios.
Fuente: Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2014).

La recuperación progresiva que ha tenido Viajes y Turismo Zumaque, C.A. desde el año 2010 la ha llevado a asumir grandes retos. El crecimiento sostenido ha

implicado no solo aumentar la fuerza laboral sino también la revisión, reinvención, rectificación y reimpulso de todos los procesos, de igual manera la ha conducido a adaptarse a las necesidades y exigencias de sus clientes principalmente aquellos del sector petrolero (PDVSA, Sector Petroquímico y Empresas Mixtas) quienes representan la mayoría en el consumo de los productos y servicios ofrecidos por la organización, dichos clientes poseen particularidades distintas unos de otros y en todos los niveles organizativos, asimismo demandan la mejor calidad en atención y servicio.

El fortalecimiento del negocio también se evidencia en la apertura de nuevas oficinas (ver gráfico 2.) producto de las alianzas estratégicas que han resultado de las negociaciones emprendidas, permitiendo con ello llegar a más lugares de la geografía nacional y atender de la manera más directa los requerimientos de los clientes.

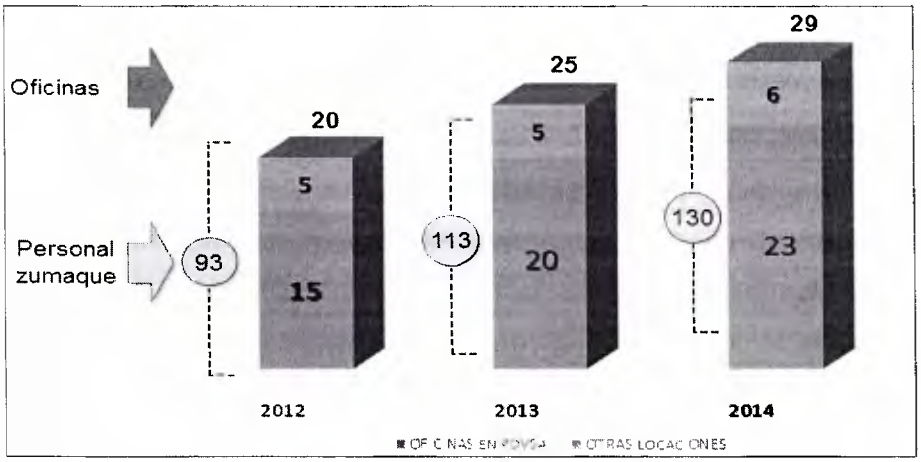


Gráfico 2. Fortalecimiento del negocio.
Fuente: Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2014).

Aunado a este crecimiento progresivo, la organización debe cumplir las políticas sobre las cuales está fundamentada, entre las que destacan el bienestar social y la calidad de vida principalmente de los trabajadores de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera nacional, lo que implica de cierto modo, un compromiso social con sus clientes, alineado además a las estrategias de

beneficio social que desde el poder ejecutivo se establecen, siendo en la actualidad la de mayor relevancia, ofrecer servicios y productos a precios justos. Es por ello que otro gran reto se presenta en la búsqueda de rentabilidad que permita seguir fortaleciendo el negocio.

La satisfacción y más allá de los clientes de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. son el principal motivo para desarrollar nuevas ideas en pro de dicha satisfacción y más. Dentro de esa reinvención, optimización y reimpulso de los procesos de la organización, han ido surgiendo cambios a nivel organizacional como la creación de nuevas gerencias sobre las cuales se han delegado nuevos roles, responsabilidades y retos, sin embargo, es entendido que estos cambios forman parte de la evolución de la organización.

Los cambios en muchas ocasiones encuentran a su paso resistencia tanto a nivel interno como externo y llevarlos a cabo resulta un esfuerzo importante que conlleva entre otras cosas a la ruptura de paradigmas que impidan crear e innovar las prácticas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos planteados, por lo que implantar la mejora continua, fomentar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización en ella es fundamental.

En el marco de los cambios que impulsa la organización, surgió la creación de la Gerencia de Control de Gestión en el mes de Junio de 2015, con la cual se pretende impulsar áreas estratégicas, es por ello que en dicha gerencia existe la necesidad de definir, desarrollar los procesos y establecer las mejores prácticas que le permitan organizar, planificar, funcionar y ejecutar el mejor control de gestión para generar los resultados deseados.

El Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. estuvo enmarcado en ese proceso de mejora, organización y optimización de los procesos, además contribuyó en la introducción de nuevos conocimientos en el

área de proyectos que es hacia donde se perfilan los lineamientos de la Gerencia de Control de Gestión.

1.1.1 Interrogante de la Investigación.

Lo planteado llevó a la necesidad de formularse la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.?

1.1.2 Sistematización de la Investigación.

¿Cuál es la secuencia e interacción de los procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.?

¿Qué elementos conforman el proceso de evaluación de proyectos en la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.?

¿Qué procedimientos, herramientas y mejores prácticas componen el plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.?

¿Cuáles son las etapas que comprenden el diseño de un plan de gestión de evaluación de proyectos?

1.2 Objetivos de la Investigación.

En ésta sección se establecieron los objetivos de la investigación.

1.2.1 Objetivo General.

Diseñar un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir los procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

- Definir los elementos que conforman el proceso de evaluación de proyectos dentro de la gerencia en estudio.

- Determinar las etapas que comprenden el plan de gestión de evaluación de proyectos.

- Elaborar el plan de gestión de evaluación de proyectos.

1.3 Justificación de la Investigación.

Para Nassir (2015), las empresas aunque se encuentren en una óptima situación, no pueden dejar de evaluar permanentemente opciones de cambio.

De igual manera y a pesar de la evolución de las técnicas y metodologías para formular y evaluar proyectos Nassir (2006), afirma que el procedimiento general sigue centrándose en la recopilación, creación y sistematización de información que permita identificar ideas de negocio y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento comercial.

En este sentido, cabe destacar que la evaluación de los proyectos cumple una función importante para la toma de decisiones en la asignación correcta de los

recursos, que suelen ser limitados. Es por ello que la presente investigación tuvo relevancia debido a que brindó los siguientes aportes:

En el marco de la mejora continua, abordó y promovió el enfoque de procesos y el desarrollo de estándares para la ejecución de las actividades siguiendo las mejores y más actuales prácticas en materia de evaluación de proyectos.

Desde un punto de vista económico, contribuyó con herramientas para la toma de decisiones por parte de la directiva y equipo gerencial de la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. en cuanto a la asignación, disminución o reubicación de los recursos, es decir, a la utilización racional de los mismos.

En cuanto a la aplicación práctica de la gerencia de proyectos, se introdujeron nuevos enfoques de gerencia de proyectos en la organización y se llevaron a la práctica los conocimientos adquiridos.

Bajo el enfoque metodológico, se desarrollaron instrumentos para el análisis de los factores que afectaban las variables estudiadas, a la vez ésta investigación pretendió ser una herramienta para los interesados en la continuación y comprobación práctica de los resultados obtenidos y sirvió como precedente a futuros estudios referentes al tema.

Finalmente, desde un punto de vista académico, ésta investigación pretendió ser de ayuda para la recolección de datos, suministrando instrumentos y bases teóricas que servirán como guía para futuras investigaciones, así como también para consultas referenciales que estén relacionadas con las variables objeto de estudio.

1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación.

Ésta investigación se desarrolló y estuvo enmarcada dentro de los procesos de la Gerencia de Control de Gestión y comprendió el diseño de un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. el cual no contempló dentro del análisis de factibilidad el estudio de mercado debido a que es realizado por otra unidad distinta a la objeto de estudio.

Es importante destacar que el desarrollo de ésta investigación no contempló la implantación y puesta en marcha de plan de gestión desarrollado en la organización, por lo tanto se delimitó a presentarse como una propuesta dentro de la misma.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presentan los antecedentes y bases teóricas que fundamentaron la investigación, dicha información contribuyó al logro de los objetivos planteados, brindando así una amplia explicación de los conceptos que se manejaron a lo largo de la investigación.

2.1 Antecedentes.

Spalek, S. (2014), en su artículo ***Finding a New Way To Increase Project Management Efficiency in Terms Of Time Reduction***, propuso un enfoque innovador para gestionar las expectativas de una duración más corta de los proyectos futuros. Por ello, estableció la idea de crear planes de trabajo específicos, para ayudar a los tomadores de decisiones a mejorar la eficacia de la gestión de proyectos en las empresas, donde el proceso de esas mejoras se midió utilizando el concepto de evaluación de los niveles de madurez. Basado en los estudios cuantitativos a nivel mundial en las industrias de la construcción, tecnología de la información y de la maquinaria, determinó los planes de trabajo específicos para cada industria, disminuyendo así la duración.

El aporte de este artículo para la presente investigación estuvo enfocado principalmente en la propuesta de técnicas y métodos innovadores que permitieron mejorar la eficacia de los proyectos y reducir la duración de los mismos, igualmente aportó una nueva visión de la disyuntiva de dónde y cuándo invertir fondos de la compañía limitados para lograr el mejor enfoque para la reducción del tiempo de futuros proyectos.
Palabras clave: Inversión, tiempo, empresa, proyectos, mejora, implementación de estrategias, conocimiento, innovación.

Marzouk, Amer y El Said (2013), en su artículo ***Feasibility study of industrial projects using Simos' procedure***, presentó una lista de factores considerados

importantes que afectan la selección de proyectos industriales; la importancia relativa y peso de los mismos se determinó utilizando el procedimiento Simos'. Asimismo se propuso una metodología para la selección de proyectos industriales en Egipto. Para el logro del objetivo general se desarrollaron aspectos como: Se creó una lista/key list con los factores más importantes que el inversor privado debe tener en cuenta; se empleó una metodología para la toma de decisiones para elegir un proyecto industrial adecuado para ser construido en Egipto; por último se aplicó el análisis de sensibilidad para evaluar escenarios.

Entre los aportes que proporcionó ésta investigación se encontraron el enfoque para seleccionar proyectos industriales utilizando técnicas multicriterio para la toma de decisiones, la formulación y el desarrollo de este enfoque fue a través de varias etapas. Se inició con la recolección de los factores clave, luego se determinó la importancia de cada factor. Entre otro de los aportes estuvo la aplicación del procedimiento Simos'.
Palabras clave: Criterios de toma de decisiones, estudio de factibilidad, procedimiento Simos', ponderado Sum de modelos, análisis de sensibilidad, técnicas de clasificación, proyectos industriales.

Pop y Dumitrascu (2013), en su artículo ***The Measurement and Evaluation Of The Internal Communication Process in Project Management***, ilustró la importancia de la comunicación interna y planteó un modelo para su análisis en los proyectos basados en las características de la comunicación. De igual manera describió el proceso de comunicación como un elemento vital que implica esfuerzos humanos significativos y más aún tratándose de un gerente de proyecto, el cual debe ser un buen comunicador para transmitir de manera eficaz la información correcta que asegure la finalización exitosa del proyecto que lidera . También se definió el modelo The Internal Communication Analysis Model (ICAM) que se basa en un enfoque sistémico con entradas, cuadro de procesamiento y salidas.

El aporte de éste artículo fue el modelo ICAM como herramienta útil para mejorar el proceso de comunicación interna y ayudar al proyecto a elevar su eficiencia., creado en base a las características del flujo de información dentro de un proyecto. También ayudó a identificar elementos comunicacionales relevantes para asegurar de que todos los involucrados en el proyecto comprendan correctamente sus funciones.

Palabras clave: gestión de proyectos, modelo de comunicación interna.

Szot-Gabryś, T. (2013), en su artículo ***Application Of The Feasibility Study in Project Finance on The Basis Of a Selected Investment Project***, presentó una aplicación práctica del estudio de viabilidad en la evaluación de proyectos de inversión basada en la estructura de financiamiento. También incluyó un caso práctico de un proyecto de inversión seleccionado ilustrar el método de financiación de proyectos y el rol que tiene el estudio de viabilidad en la evaluación de una inversión prevista. El análisis presentado para el caso práctico incluyó la propuesta de capital, el nivel mínimo de crédito de funcionamiento de la actividad de explotación, liquidez de las finanzas, la capacidad de fabricación y la rentabilidad que contiene las relaciones entre la TIR y el VAN.

Para esta investigación el aporte de este artículo permitió una mayor comprensión del estudio de viabilidad como análisis sobre el cual se basan los inversionistas para la toma de decisiones y así implementar o abandonar un proyecto determinado. Los estudios de viabilidad son particularmente importantes cuando se analizan proyectos de inversión que son totalmente nuevos y que serán ejecutados desde cero.

Palabras clave: Estudio de viabilidad, proyectos de inversión, financiamiento de proyectos.

Ziółkowski, Orłowski, y Wysocki (2013), en su artículo ***Knowledge Management in The Processes Of Project Requirements Analysis***, descompusieron basados en uno de los métodos de la gestión de proyectos de software tal como el de

Unificación Racional de Procesos RUP en sus siglas en inglés, el rol de la empresa analista, los actuales procesos metodológicos y de realización de la gestión del conocimiento en las fuentes tradicionales y aplicadas de conocimiento, vinculados a estos. Además basados en su experiencia y observaciones del entorno de desarrollo, decidieron llevar a cabo un experimento en el que se ejecutaron pruebas que permitieron determinar el apoyo que pueden brindar los procesos de gestión del conocimiento a la gestión de los requisitos.

El aporte para esta investigación tuvo relevancia en la gestión de las competencias y cómo los directores de proyectos buscan otras soluciones y son conscientes de los requisitos del proyecto, independientemente de su tamaño y del equipo. En grandes proyectos (Jowisz y Marte), es necesario formalmente describir las competencias para apoyar los roles de los miembros en la realización del proyecto.
Palabras clave: Rational Unified Process (RUP), gestión de requisitos, gerente de proyectos, gestión del conocimiento, competencia, proyectos.

Vergara y Carmona (2012), en su Trabajo de Grado: **Metodología de Gerencia de Proyectos para Empresas dedicadas a Construir Obras Civiles, Enmarcado en PMBOK-V4**, para optar al grado de Especialización en Gerencia de Construcciones; desarrollaron una metodología para la adecuada gerencia de proyectos civiles, guiada por los 42 procedimientos que conformaban los 9 procesos del PMBOK, procedieron así a evaluar la aplicabilidad del PMBOK-V4 en proyectos de carácter civil, analizando para ello, cada una de las fases del proyecto tales como: la gestión de la integración, desarrollo del acta de constitución, desarrollo del plan para la dirección, la gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, la gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos y la gestión de las adquisiciones del proyecto.

Los aportes de esta investigación fueron las herramientas y técnicas de identificación de las empresas que aplican los parámetros del PMBOK mediante una muestra representativa, además proporcionó el procedimiento metodológico derivado de las fases del PMBOK en su versión número cuatro y los mecanismos para generar indicadores de gestión y de cumplimiento de los procesos.
Palabras clave: Metodología, procedimientos, procesos, indicadores de gestión.

Rodríguez (2009), en su Trabajo Especial de Grado: **Formulación y Evaluación de Proyecto de Creación de una Empresa de Servicios de Encuadernación Artística (Sector Artes Gráficas)**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, evaluó mediante un estudio de factibilidad elaborado por etapas como el estudio de mercado, técnico, la evaluación económica y financiera, la creación de una empresa de servicios de encuadernación artística para el sector de artes gráficas en la ciudad de Caracas. En el estudio se plantearon varios escenarios basados en las estimaciones de las TIR del promotor y las TIR del negocio para parámetros que pudieran afectar el estudio de factibilidad. El diseño de la investigación fue documental de carácter bibliográfico, se basó en fuentes de información secundaria que guardan estrecha relación con la naturaleza del estudio de factibilidad realizado.

Entre los aportes de ésta investigación se encontraron la aplicación práctica a un proyecto real en cuanto a la formulación y evaluación de proyectos, la utilización de las herramientas para el desarrollo de los diferentes análisis que contribuyeron a alcanzar los objetivos planteados. Palabras clave: Estudio de factibilidad, formulación y evaluación de proyectos.

Araya (2009), en su Proyecto Final de Graduación presentado como requisito parcial para optar por el Título de Máster en Administración de Proyectos (MAP), propuso una **Guía para la formulación de proyectos de la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica** para las áreas del conocimiento de alcance, tiempo y comunicaciones. La

investigación fue de tipo descriptiva, además se incluyó la metodología del marco lógico como una herramienta complementaria a los procesos que conforman el PMBOK. La propuesta de la guía representó un paso importante para la coordinación, negociación y seguimiento de los proyectos así como de la unificación de criterios y estandarización de los procesos. Asimismo la guía se presentó como una herramienta base para que los miembros de la CDI puedan realizar sus labores de manera más eficiente y ordenada. La investigación no se basó en un proyecto específico sino al planteamiento de un procedimiento para manejar los proyectos.

Los aportes de esta investigación fueron los lineamientos básicos para formular los proyectos que se presentaron ante la cooperación internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, dichos lineamientos conformaron la guía de formulación de proyectos propuesta, asimismo se presentó el cuadro de correspondencia de los procesos de dirección de proyectos a los grupos de procesos y a las áreas de alcance, tiempo, costo y comunicaciones.
Palabras clave: Guía, lineamientos, formular, proyectos, procesos.

Silva (2008), en su Trabajo Especial de Grado: **Propuesta de una Metodología para la Formulación de Proyectos en la Unidad de Proyectos Especiales de Modernización de Aeropuertos y Gestión de Tránsito Aéreo (MAGTA) del INAC, con base en el PMBOK**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, propuso una metodología para la formulación en la unidad de proyectos especiales de Modernización de Aeropuertos y Gestión de Tránsito Aéreo (MAGTA) del INAC, con base en el PMBOK. Para el logro del objetivo general se Identificó la cantidad porcentual de empresas de Medellín, dedicadas a la construcción civil, y que desarrollan proyectos de conformidad con el PMBOK, mediante muestreo; se elaboró un procedimiento metodológico para gerenciar proyectos civiles guiados por los 42 procedimientos del PMBOK, se crearon los mecanismos para generar indicadores de gestión y finalmente se desarrolló una metodología de aplicación del PMBOK en proyectos de carácter civil.

La investigación se fundamentó en un diseño de campo con base documental, de tipo descriptivo, proporcionó a la gerencia técnica del INAC, un nuevo enfoque metodológico para la correcta formulación de proyectos en la Unidad de Proyectos Especiales de modernización de aeropuertos y gestión de tránsito aéreo (MAGTA).

Los aportes de ésta investigación proporcionaron los lineamientos a seguir para aplicar los procedimientos contemplados para la formulación de los proyectos, así como también, la aplicación del análisis de factibilidad de la propuesta y el análisis del costo beneficio de la misma. Palabras clave: Metodología, formulación de proyectos.

2.2 Bases Teóricas.

Los fundamentos teóricos que se presentan a continuación, sirvieron como marco de referencia conceptual para el desarrollo de ésta investigación.

2.2.1 Cadena de Valor.

Porter (1991), menciona que las cadenas de valor son todas aquellas actividades que una organización requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el comprador final en un sistema de negocios, definiendo valor como la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa está dispuesta a ofrecer.

Es por ello que las cadenas de valor permiten identificar los elementos que intervienen desde la producción primaria hasta la comercialización de los productos terminados o de los servicios, y su manera de articularse entre los mismos actores de los renglones identificados como actividades primarias y de apoyo; teniendo como objetivo primordial el dar valor agregado a la producción de un bien específico.

2.2.2 Proceso.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, un proceso se constituye de varios elementos que generalmente son el resultado de otros elementos convirtiéndose éstos en las entradas del mismo; dentro de las organizaciones los procesos son generalmente planificados, puestos en práctica y controlados con el objetivo de aportar valor.

Fondonorma (2006), define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

2.2.3 Tipos de Procesos.

El Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 (2003), identifica los siguientes tipos de procesos:

a. Procesos para la gestión de recursos, en este tipo de procesos se incluye lo relacionado a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

b. Procesos para la gestión de recursos, incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición. Estos recursos pueden ser de índole material, equipo, talento humano entre otros.

c. Procesos de realización, incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

d. Procesos de medición, análisis y mejora, incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

2.2.4 Características Asociadas a los Procesos.

Entre las características más comunes de los procesos se encuentran las siguientes:

- Están constituidos por múltiples pasos o actividades relacionadas e interconectadas que se ejecutan en secuencia o de manera concurrente.

- Existe la transformación de insumos en resultados identificables, es decir, en productos o servicios.

- Los procesos para poder operar consumen recursos.

- Tienen clientes internos y/o externos, los cuales definen el valor, el propósito y contribuyen en gran medida a establecer las características de los productos o servicios resultantes.

2.2.5 Gestión por Procesos.

La aplicación del enfoque basado en procesos dentro de las organizaciones permite definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr el resultado deseado, establecer los roles y las responsabilidades de forma clara de manera que, puedan gestionarse de una mejor manera las actividades clave, a su vez permite identificar, analizar y medir la capacidad de las actividades e

igualmente identificar las interfaces y las conexiones internas y externas al proceso.

2.2.6 Implementación de la Gestión por Procesos.

Según el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 (2003), la metodología que se plantea en dicho documento, puede aplicarse a cualquier tipo de proceso y es un método que no pretende ser prescriptivo, es decir que dentro de dicho método la secuencia y ejecución de algunos pasos puede darse de manera simultánea, los pasos están agrupados en dos bloques, el primero de ellos la identificación de los procesos y el segundo la planificación, ambos se describen a continuación:

a. Identificación de los procesos.

Identificar o determinar los procesos de toda la organización o de una unidad en particular es una tarea que conlleva al análisis de todos los elementos internos y externos, partiendo de la identificación de las características de los procesos, entre la información que se debe disponer para llevarla a cabo se encuentran:

- Los inputs o elementos de entrada.
- Los outputs o elementos de salida.
- Las personas responsables.
- Los objetivos.
- Los indicadores.
- Todos aquellos procesos relacionados.
- Los recursos utilizados ya sean financieros, humanos, de infraestructura física y tecnológica, sistemas, entre otros.
- El alcance del proceso y las actividades que lo componen.

Una vez que se cuente con la información suficiente y válida acerca del o los procesos que se van a determinar en una organización o en un área específica de

la misma, se procederá bajo los siguientes pasos descritos en el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 (2003):

- Definir el propósito, se trata de identificar los clientes y oras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización y la unidad específica dentro de ésta, para ello hay que mantener la comunicación con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

- Definir las políticas y objetivos en función o basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas de la organización.

- Determinar los procesos, consiste en identificar los procesos necesarios para generar los resultados previstos para la unidad y para la organización, para lo cual se identifican todos los elementos de entrada y los resultados junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).

- Determinar la secuencia de los procesos, para ejecutar este paso pueden utilizarse métodos y herramientas tales como los mapas de procesos, se requiere definir y desarrollar una descripción de la red de procesos y sus interacciones considerando lo siguiente:

  - El cliente de cada proceso.
  - Los elementos de entrada y los resultados de cada proceso.
  - Qué procesos están interactuando.
  - Interfaces y cuáles son sus características.
  - Tiempo y secuencia de los procesos que la interactúan.
  - Eficacia y eficiencia de la secuencia.

- Definir los dueños de los procesos, se refiere a la asignación de la responsabilidad, autoridad y el rol individual para cada proceso que asegure su implementación, mantenimiento y mejora.

- Definir la documentación del proceso, documentar los procesos permite la operación coherente y estable de los procesos, para definir cuáles y cuántos procesos serán documentados hay que tener en cuenta lo siguiente:
  - El tipo de actividades.
  - La complejidad de los procesos y sus interacciones.
  - La criticidad de los procesos.
  - La disponibilidad de personal competente para ello.

b. Planificación del proceso.

Dentro de la planificación de los procesos se ejecutan los siguientes pasos:

- Definir las actividades dentro de los procesos, se determinan las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso, es decir, las actividades necesarias para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos, asimismo se determina y define su secuencia e interacción y la manera de cómo se ejecutarán dentro del proceso.

- Definir los requisitos de seguimiento y medición, se trata de la identificación de los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como:

  - Conformidad con los requisitos.
  - Satisfacción del cliente.
  - Desempeño del proveedor.
  - Entrega a tiempo.

- Plazos.
- Tasa de falla.
- Desechos.
- Costos del proceso.
- Frecuencia de incidentes.

- Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso, los cuáles pueden ser: Recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos naturales, materiales, recursos financieros, entre otros.

- Verificar el proceso con respecto a los objetivos planificados, se refiere a confirmar que las características del proceso son coherentes con el propósito de la organización.

2.2.7 Mapa de Procesos.

Los mapas de procesos son herramientas de gran utilidad al momento de representar gráficamente los procesos de una organización, unidad o departamento en particular, muestran la relación entre unos procesos y otros, dichos procesos pueden ser presentados en el gráfico en tres grandes grupos tales como:

a. Procesos clave, dentro de esta categoría se encuentran aquellos procesos relacionados directamente con el cliente, es decir, son los procesos operativos necesarios para realizar el producto o servicio.

b. Procesos estratégicos, en ésta categoría se encuentran los procesos responsables de analizar las necesidades y condiciones de los involucrados, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.

c. Procesos de soporte, comprende los procesos responsables de proveer todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para poder generar el valor añadido requerido por el cliente.

2.2.8 Proyecto.

Las Oficina Europea de Cooperación (2004), define al proyecto como una serie de actividades dirigidas a cumplir objetivos claramente especificados dentro de un periodo de tiempo y un presupuesto definidos.

Para el PMI (2013), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.

A su vez Sapag et al (2014), afirman que un proyecto es ni más ni menos la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana o deseo.

Respecto a un proyecto de inversión Urbina (2010), lo define como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad.

2.2.9 Gerencia de Proyectos.

Los proyectos vistos como un sistema requieren de la administración eficaz y eficiente de los elementos que lo componen, de tal manera que los resultados obtenidos sean consecuentes a los objetivos planteados y su ejecución se encuentre en el marco del tiempo y costos planeados, sin retrasos ni desviaciones.

Por lo tanto y según Palacios (2000), la gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas

para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto.

En concordancia con Palacios el PMI (2013), se refiere a la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

2.2.10 Fases de un Proyecto.

Los proyectos están enmarcados en un periodo de tiempo determinado, es decir, se caracterizan por tener un único inicio y un único fin, durante ese intervalo de tiempo el proyecto pasa por una serie de fases entre las cuales se encuentran la fase de arranque que la comprenden la etapa conceptual, el estudio de factibilidad y el plan de negocios. En las fases intermedias se encuentra la etapa organizativa, la ingeniería básica, el anteproyecto, el proyecto en sí, la ejecución, la ingeniería de detalle y la construcción. Por último la fase de terminación, consiste en la etapa final, la puesta en marcha y la introducción al mercado.

2.2.11 Procesos de la Dirección de Proyectos.

El PMI (2013), establece 47 procesos de la dirección de proyectos, los cuales se encuentran agrupados de manera lógica y están categorizados en cinco Grupos de Procesos los cuales son:

El PMI (2013), divide la gerencia de un proyecto en cinco grupos de procesos:

- "Grupos de procesos de inicio: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase." (p. 49).
- "Grupo de procesos de planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos del proyecto." (p. 49).

- "Grupo de procesos de ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en plan para la dirección del proyecto, a fin de satisfacer las especificaciones del mismo." (p. 49).
- "Grupo de procesos de monitoreo y control. Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cargos y para iniciar los cambios correspondientes." (p. 49).
- "Grupo de procesos de cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo." (p. 49).

2.2.12 Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.

El PMI (2013), agrupa los 47 procesos de la dirección de proyectos en diez áreas de conocimiento diferenciadas, siendo dichas áreas de conocimiento la representación de un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

Las diez áreas de conocimiento no necesariamente se aplican en su totalidad en todos los proyecto, ello dependerá de la naturaleza, tipo y objetivos del mismo, también dependerá de las decisiones que tome el equipo de proyecto sobre la aplicación de dichas áreas de conocimiento.

Las diez áreas de conocimiento el PMI (2013) las define de la siguiente manera:

- Gestión de la integración del proyecto, "incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas

contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos." (p. 63).

- Gestión del alcance del proyecto, "incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto." (p. 105).
- Gestión del tiempo del proyecto, "incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto." (p. 141).
- Gestión de los costos del proyecto, "incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado." (p. 193).
- Gestión de la calidad del proyecto, "incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La gestión de la calidad del proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto." (p. 227).
- Gestión de los recursos humanos del proyecto, "incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto." (p. 255).
- Gestión de las comunicaciones del proyecto, "incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación

eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto. (p. 287).

2.2.13 Formulación y Evaluación de Proyectos.

Los proyectos están relacionados con la economía, puede que suene lógico sin embargo es importante destacar la importancia que el factor financiero representa en ellos, los procesos y actividades que conforman un proyecto requieren de recursos que los impulsen y dichos recursos no están aislados a la realidad económica y el entorno financiero del país donde se desarrollen.

Blanco (2013), afirma que la decisión de aprobar una inversión destinada a un negocio nuevo o existente, reclama un conjunto de supuestos y restricciones que deben establecerse al inicio del proceso de formulación y evaluación del proyecto pues, indudablemente, se verá afectado por ellos.

En este sentido, la formulación de proyectos consiste en el análisis inicial o previo de un proyecto, es decir, antes de ejecutar la planificación del proyecto se realiza la formulación. La formulación y evaluación de un proyecto es un proceso de gran utilidad para la toma de decisiones, y se compone de diferentes fases tales como:

- La identificación del problema o necesidad.
- La definición de objetivos o metas.
- El estudio de factibilidad del proyecto: Dentro del estudio de factibilidad se encuentra los estudios de mercado, técnico, económico – financiero y el análisis de sensibilidad.
- Las conclusiones y recomendaciones.
- La toma de decisiones.

A su vez Urbina (2010), hace referencia a que la evaluación aunque es parte fundamental del estudio, depende en gran medida del criterio que sea adoptado y del objetivo general del proyecto, además afirma que la realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se va a invertir ejercerán influencia y marcarán los criterios de la evaluación que se realice, independientemente de la metodología utilizada.

El objetivo de evaluar los proyectos es proporcionar las bases para determinar la viabilidad de invertir en un proyecto, por lo que resulta una herramienta muy útil, fundamental y de gran importancia en la toma de decisiones.

2.2.14 Proceso de Evaluación de Proyectos.

La evaluación de proyectos se compone de la ejecución de estudios interrelacionados para generar un resultado que contribuye a determinar la viabilidad del proyecto.

Para Urbina (2010), en un estudio de evaluación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad que son:

- Perfil, el cual se inicia con una idea basada en el juicio común, se visualiza de manera general la idea del proyecto, en cuanto a términos monetarios los cálculos presentados se encuentran en una escala igualmente general.

- Pre-proyecto, en este nivel se detalla el mercado, la tecnología a emplear en el proyecto, se determinan los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto. Dentro de este nivel se ubica el estudio de factibilidad y representa la base para la toma de decisiones de los inversionistas.

- Proyecto definitivo, éste último nivel está constituido por la información obtenida en el anteproyecto y adicionalmente presenta los canales de

comercialización para el producto, contratos de venta, actualización de las cotizaciones de la inversión y presenta planos arquitectónicos.

Según Sapag et al (2014), los diversos estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto son el estudio de viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera o económica.

- Estudio de viabilidad comercial, es aquel por medio del cual se determina si el mercado es o no sensible al bien que se producirá o al servicio que ofrecerá el proyecto y su aceptabilidad por parte del consumidor final.

- Estudio de viabilidad técnica, comprende el análisis de todos los factores técnicos del proyecto que se va a generar tales como la disponibilidad de materiales y la posibilidad de utilizarlos, así como las posibilidades físicas o químicas.

- Estudio de viabilidad organizacional, consiste principalmente en definir si existen las condiciones mínimas necesarias que garanticen la implementación del proyecto, en cuanto a lo estructural y lo funcional.

- Estudio de viabilidad financiera, analiza y determina las variables financieras para obtener indicadores que lleven a la aprobación o rechazo del proyecto, este estudio mide la rentabilidad que retorna la inversión.

- Estudio de impacto ambiental, en este estudio se incluye el análisis de los costos de prevención o los necesarios para subsanar el daño causado al medio ambiente por el proyecto.

2.2.15 Estudio de Factibilidad.

Blanco (2013), establece que:

> "Todo estudio de factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe constar de seis partes principales que son: Presentación, marco institucional, estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico – financiero, y el análisis de sensibilidad." (p.185).
> "El objetivo principal de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad contable, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas, pertinentes, tales como el punto de equilibrio, la rentabilidad, estática, el valor agregado y la productividad, y de herramientas financieras como la tasa de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN), y el periodo de recuperación descontado (PRD)." (p.185).

a. Presentación del estudio, consiste en la presentación del estudio de factibilidad, su objetivo es dar a conocer el alcance y el contenido del mismo.

Blanco (2013), plantea que su elaboración debe ser al concluir el estudio y debe contener:

- Introducción, debe constituirse de una página y en primer lugar precisar el objetivo del proyecto; en segundo lugar identificar la situación en la que se encuentra la empresa, es decir, identificar si está en formación o en ampliación, identificar el capital suscrito y pagado, y el producto o servicio a ofrecer; en tercer lugar debe incluirse el monto de la inversión total e identificar las fuentes de recursos para ejecutar el proyecto y cuál será la participación de los promotores y de la institución financiera, expresado en valor absoluto y porcentaje. Finalmente destacar brevemente el ajuste del proyecto a las condiciones exigidas por los organismos de financiamiento.

- Resumen ejecutivo, constará de máximo 2 o 3 páginas, con párrafos de no más de 5 a 10 líneas, se deben seleccionar las fortalezas y acontecimientos más resaltantes del marco institucional, los estudios de mercado, técnico y

económico-financiero, y el análisis de sensibilidad, debe estar enunciado evitando emitir algún tipo de opinión profesional o personal al respecto.

- Conclusiones, éste punto debe abarcar máximo 2 o 3 páginas, contiene el diagnóstico profesional sobre los aspectos más resaltantes y favorables de los puntos incluidos en el resumen ejecutivo, siguiendo el orden respectivo. Adicional al juicio profesional existen otros aspectos que envuelven al proyecto que deben considerarse, entre algunos de ellos se encuentran:

  - La capacidad gerencial, técnica y administrativa de sus promotores.
  - La función social y económica que cumple su puesta en marcha, como puede ser la generación de nuevos ejemplos, entre otros similares.
  - La capacidad de generación neta de divisas.
  - La conveniencia de la ubicación de la empresa.
  - La incorporación de nuevas tecnologías.
  - Las bondades del financiamiento.
  - El control ambiental.

- Recomendaciones, en este punto se deben incluir las tres siguientes recomendaciones: El abandono del proyecto, su reformulación o su puesta en marcha. Ésta recomendación debe ir firmada por el profesional responsable de la evaluación realizada al proyecto.

b. Marco institucional, contempla la información correspondiente a los aspectos tanto administrativos como legales de la organización que desarrollará el proyecto.

Blanco (2013), establece que el marco institucional:

> "Abarca los aspectos administrativos y legales que definen el marco de funcionamiento de la empresa y que son de importancia vital para terceros, especialmente para los organismos crediticios que vayan a involucrarse con el proyecto, pues garantizan su buen funcionamiento y su permanencia en el tiempo." (p. 211).

Entre los aspectos administrativos se encuentran:

- Nombre de la empresa, respecto a la organización que desarrollará el proyecto se debe colocar: El nombre comercial, el tipo de empresa si es de sociedad anónima o de responsabilidad limitada, y el objeto principal.
- Situación jurídica, en éste punto se debe especificar si es una empresa en formación o ya constituida, en el caso de existir cambios estatutarios derivados de una expansión se deben detallar.

- Registro mercantil, se refiere a que debe colocarse el nombre completo y la ubicación del registro mercantil utilizado, así como la identificación del medio impreso donde salió publicado el contenido integral de los estatutos. Se deben incluir todos los registros realizados desde la constitución originaria, en caso de ser una empresa ya constituida.

- Capital suscrito y pagado, se especificará el monto del capital suscrito y pagado, la clase de acciones emitidas, su número y su valor por acción.

- Accionistas, deben identificarse las personas naturales o jurídicas propietarias de las acciones, la cantidad de acciones que posee cada una y el porcentaje que representa sobre el capital total. En el caso de las personas jurídicas, se debe incluir la identificación del registro mercantil donde están asentadas y la composición accionaria de cada una.

- Sede jurídica, debe detallarse la ubicación geográfica de la sede jurídica principal de la organización y la de las sucursales (si las hubiere).

- Nombre y currículo vitae de los promotores y directivos, debe incluirse el resumen curricular de los promotores y directores, así como también de las personas que van a tener a su cargo la promoción, puesta en marcha y administración de la empresa.

En cuanto a los aspectos legales, se deben incluir la información completa de las leyes que rigen la actividad económica del proyecto, deben citarse y mostrarse en tres grandes categorías:

- Leyes generales que afectan el proyecto, se refiere a aquellas leyes aplicables a todo tipo de proyectos como por ejemplo la Ley Orgánica del Trabajo, el Código de Comercio, entre otras.

- Leyes que regulan la actividad económica del proyecto, son aquellas leyes que por la naturaleza del proyecto regulen las actividades del mismo y que su cumplimiento implique incurrir en costos adicionales como por ejemplo leyes de conservación del medio ambiente, entre otras.

- Leyes que incentivan la actividad económica del proyecto, son las que crean condiciones especiales para su desenvolvimiento como por ejemplo las que otorgan exenciones fiscales, subsidios y/o parámetros atractivos para las inversiones que se lleven a cabo en un determinado sector de la economía, o en una zona específica del país.

c. Estudio de mercado.

Para Urbina (2010), el estudio de mercado, consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de comercialización.

En concordancia con Urbina (2010); Sapag et al (2014), establecen que el estudio de mercado consiste en el análisis de distintas variables tales como las posibilidades de colocación del producto o servicio que elaboraría el proyecto, los canales de comercialización y la magnitud de la demanda, también afirma que el objetivo del mismo es establecer los efectos económicos que se deriven del

diseño de las estrategias competitivas, comercial, de negocio y de implementación.

Asimismo Sapag et al (2014), sugieren que hay que identificar los agentes de mercado o involucrados entre los cuales destacan los consumidores, los competidores, los proveedores y los involucrados externos.

Por lo tanto el objetivo general que persigue el estudio de marcado es la verificación de la posibilidad real de penetración del producto o servicio en un mercado mediante el análisis de las variables que lo componen, dicho estudio abarca aspectos principales como los son la descripción del producto, características y usos, la demanda del producto, la oferta del producto, el mercado potencial, la formación del precio y los canales de comercialización.

- Descripción del producto.

Según Blanco (2013), en este punto se debe describir de la manera más exacta el producto o servicio que se pretende elaborar, dicha descripción debe constituirse de las características que definen el producto ya sean físicas, químicas u otras para el caso de un bien tangible o intangibles si se trata de un servicio, además se debe especificar si es un producto para consumo intermedio o final e informar sobre el tipo de usuario al que está destinado.

- Demanda del producto.

Para Urbina (2010), la demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

En este sentido Blanco (2010) asevera que la demanda cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de compradores que disponen de poder

adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad especifica.

La cantidad demandada puede expresarse matemáticamente mediante la función:

$$q_d = f(p_a, p_b \dots p_z, y, g, etc)$$

Siendo:

p_a.....el precio del bien

$p_{b...z}$..... el precio de los otros bienes

y.....el ingreso del que dispone

g.....los gustos del consumidor

etc.....otras variables

- Oferta del producto.

Para Urbina (2010), la oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. Al igual que la demanda la oferta está en función de factores determinantes y matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

$$q_o = f(p_a, p_f, e_c, t, etc)$$

Dónde:

p_a.....el precio del bien

p_f.....el precio de los factores de producción

e_c.....la existencia de bienes competitivos

t.....el estado de la tecnología empleada

etc.....otras variables

Blanco (2013), afirma que la oferta cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo.

- Mercado potencial.

Según Blanco (2013), la diferencia entre la demanda y la oferta determina la demanda insatisfecha, la cual conforma el mercado potencial del producto. En caso de no existir tal diferencia, se deberá mencionar los factores que permitan la posibilidad de captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a una parte de su expansión futura.

Para Sapag et al (2014), estudiar el mercado de un proyecto, requiere reconocer aquellos agentes que, tendrán algún grado de influencia sobre la definición de la estrategia comercial tales como los submercados, proveedor, competidor, distribuidor y consumidor.
Por lo tanto es indispensable el análisis de los involucrados en el proceso del estudio de mercado, debido a que cada proyecto es distinto y de ello dependerá la definición de la estrategia comercial.

- Formación del precio.

El precio teóricamente depende de la función de la demanda y la función de la oferta, el precio se determina cuando existe el punto de equilibrio entre ambas, es decir, el precio que está dispuesto a pagar el demandante por una cantidad de unidades del bien y el precio que estará dispuesto a ofrecer el oferente.

Por lo tanto ocurre que a un precio más elevado que el del punto de equilibro, los demandantes reducirán su demanda y los oferentes aumentarán su oferta generándose un exceso de oferta que, al no encontrar demandantes, forzará el precio hacia la baja hasta llegar al de equilibrio y, a un precio más bajo se dará un

fenómeno opuesto que generará un exceso de demanda y se forzará el precio al alza hasta llegar al precio y la cantidad de equilibrio.

Otro aspecto que debe analizarse en este punto es el de los precios de productos similares, sustitutivos y complementarios, así como determinar el coeficiente de elasticidad precio de la demanda o, al menos, el tipo de elasticidad en la que se ubica el producto o servicio.

- Canales de comercialización.

Blanco (2013), lo define como el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final, estas actividades pudiesen generar costos importantes para la empresa. Pueden existir múltiples modalidades de comercialización, por lo que resulta necesario especificar la cadena de comercialización que sigue el producto desde la salida de la empresa donde se produce hasta la llegada al consumidor y así poder evaluar sus facilidades o dificultades de colocación en el mercado, también sus costos de inversión y de operación para lograrlo.

d. Estudio técnico, consiste en determinar los elementos de infraestructura física y tecnológica, equipos mecánicos, elementos electrónicos, equipos de hardware y software requeridos en el proyecto.

Urbina (2010), afirma que el estudio técnico pretende resolver las preguntas del dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que dicho estudio se relaciona al funcionamiento y operatividad del proyecto en sí.

Al respecto Blanco (2013), sugiere que el estudio técnico debe contener al menos los siguientes puntos clave:

- Cronograma de la proyección, se refiere a la aplicación de las técnicas de planificación y programación de las fases que conformarán el proyecto hasta su culminación.

- Localización del proyecto, en este punto se indica de forma detallada la ubicación geográfica principal del desarrollo del proyecto, y de otras localidades en caso de que las hubiere, para la ubicación geográfica se tomará en cuenta la cercanía a los proveedores de materias primas, el acceso a mano de obra suficiente y calificada, la distancia a los mercados, y la existencia de vías de comunicación y de infraestructuras de servicios que permitan llevar el producto con facilidad hacia el mercado.

- Infraestructura de servicios, este aspecto se refiere a el acceso a la conexión de servicios públicos requeridos para el funcionamiento y desarrollo del proyecto, deben especificarse las facilidades con que las que cuenta, relativas a energía eléctrica u otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, y su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril. También deben detallarse las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción, instalación y puesta en marcha del proyecto.

- Tecnología utilizada, independientemente que se trate de tecnología contratada o propia, se debe especificar el alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. En caso de que la tecnología sea contratada, se deben indicar los términos de la contratación y su costo. También es preciso indicar la maquinaria y equipo de la línea de producción.

- Proceso de producción, se refiere al proceso productivo que se desarrollará una vez puesto en marcha el proyecto, debe estar acompañado de un flujograma bien detallado que contenga todos los pasos del proceso muy bien explicados pues su cabal comprensión facilitará enormemente la identificación

de todos los costos en el involucrados, bien sea del propio proceso o conexos con él.

- Cronograma de la inversión, Se debe indicar en este punto los años de proyección del estudio. Es importante distinguir entre los años de proyección y los años de operación: los primeros corresponden al total de años del proyecto contados desde el momento en que se inicia la instalación y construcción de la planta industrial o las facilidades de operación de una empresa de servicios, hasta que finalizan los años de operación; los segundos abarcan solamente los años de operación que comienzan una vez construida e instalada la planta industrial, o las facilidades de operación antes mencionadas.

- Volumen de ocupación, se incluirán en este punto la información relacionada al recurso humano que componen el proyecto, entre los aspectos a considerar se encuentran los turnos de trabajo diario, el número de horas por turno, los días laborales por mes y los meses laborales por año. Además, se deberá definir los cargos de personal e indicar el número de personas por cargo y por año, así como el nivel de sueldos y/o salarios del primer año de operación para cada cargo, de acuerdo a lo establecido por el mercado laboral del momento. Se deberá indicar también el porcentaje de prestaciones sociales vigente y el incremento de productividad a ser aplicado. Se deberá reclasificar el personal por categorías laborales y por su condición de fijo o variable. Por último, deberá anexarse un organigrama de la empresa donde se muestren la escala jerárquica y la interconexión departamental existente.

- Capacidad instalada y utilizada, para la capacidad instalada se deberá indicar el volumen de producción que se tiene estimado alcanzar en el último año de la proyección. Su magnitud viene determinada, por la proyección de la demanda estimada en el estudio de mercado y, por las características de la tecnología que va a utilizarse en el proceso de producción. En cuanto a la capacidad utilizada: indica la forma en que va a crecer la producción a lo largo de los

lapsos previstos de proyección. Su determinación está basada en la demanda real detectada en el estudio de mercado para cada uno de los años de proyección.

- Control de calidad, en este punto debe especificarse el tipo de control de calidad aplicado, el cual dependerá del proceso de producción y del producto. También debe especificarse el personal necesario y las inversiones en activos, si las hubiere, para llevarlo a cabo.

e. Estudio económico – financiero.

Urbina (2010), afirma que, "el estudio económico o análisis económico dentro de la metodología de evaluación de proyectos, consiste en expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico." (p.138).

Para Blanco (2013):

> "En el estudio económico–financiero es donde se podrá comprobar si el nivel obtenido de ingresos y de costos va a dejar espacio suficiente para la obtención de un saldo de caja que permita al promotor obtener una rentabilidad financiera satisfactoria. En otras palabras: La utilidad de un proyecto nunca la fija previamente el promotor sino que es una consecuencia derivada del manejo eficiente de sus ingresos y egresos." (p. 191).

El objetivo general de este estudio es ordenar y sistematizar la información derivada de las etapas anteriores y elaborar los cuadros que conforman el estudio económico financiero del proyecto de inversión.

Blanco (2013), afirma que el estudio económico-financiero está subdividido en dos etapas principales: la evaluación económica financiera y la evaluación de resultados. Para la evaluación económica financiera cuyo objetivo es ordenar y sistematizar la información obtenida de los estudio de mercado y técnico, se busca organizar estratégicamente los datos recopilados en cuadros correspondientes a:

- Elemento de infraestructura y estructura, corresponde a todos aquellos aspectos relacionados a la construcción y los espacios necesarios para la instalación del proyecto, como por ejemplo, el terreno, su nivelación incluyendo el urbanismo de acceso, las caminerías y la playa de estacionamiento, la losa de anclaje, entre otros.

- Maquinarias y equipo de producción, se refiere a los parámetros relacionados con la inversión en bienes y servicios relativos a maquinaria y equipos, importados y domésticos.

- Estudios y proyectos, está constituido por el costo de la ingeniería del proyecto, el cual dependerá de la complejidad del mismo, los parámetros relacionados en este punto son aquellos que suelen ser de índole doméstica para la cual hay que medir la incidencia que pueda tener el nivel de inflación en el área profesional contratada. También pudieran ser contratados en el exterior, y en este caso, debe medirse la incidencia de la tasa de cambio de la divisa utilizada.
- Inversión total, incluye los parámetros relacionados con los activos fijos y los otros activos, o activos intangibles, además de la inversión realizada como capital de trabajo.

- Depreciación y amortización, presenta los cálculos de naturaleza contable, que permitan recuperar la inversión realizada en activos fijos y en otros activos.

- Financiamiento de terceros, el parámetro coyuntural de este cuadro es la tasa de interés anual nominal la cual se analiza individualmente. Este cuadro contiene todos los cálculos relacionados con los aspectos crediticios del proyecto. Entre los parámetros que se calculan en este punto se encuentran los siguientes:

- Monto del crédito, es la parte de la inversión solicitada a la institución financiera.

- Tasa de interés anual nominal, es la tasa crediticia que aplica la institución financiera sobre el crédito otorgado al proyecto.

- Tasa de interés semestral nominal, es igual a la tasa de interés anual nominal pero dividida entre dos semestres.

- Tasa de interés semestral efectiva, es igual a la tasa de interés anual nominal pero ajustada semestralmente a la forma de pago exigida por la institución que otorga el crédito.

- Costo financiero del crédito, es igual a la suma de las comisiones de apertura, de compromiso, y de los intereses crediticios causados. Este costo debe ser financiado por el promotor del proyecto por lo que constituye un costo de inversión registrado bajo otros activos en el cuadro de inversión total.
- Comisión de apertura, conocida también como comisión flat, es la que cobra la institución financiera sobre los montos entregados del crédito, y es causada por el manejo administrativo del crédito.

- Comisión de compromiso, se calcula sobre la parte del crédito otorgado por la institución financiera que el promotor no retira de inmediato.

- Nómina: contiene los datos relativos al volumen de la mano de obra, representándola en cada año de proyección del estudio.

- Materia prima, se relaciona con la información descrita en el estudio técnico en cuanto a la capacidad instalada y utilizada pues de allí se toman los datos que son utilizados para calcular el costo de la materia prima. Las materias primas

pueden ser adquiridas de manera local o en el exterior, en el caso de que sean adquiridas de manera local será necesario incorporar la tasa de inflación a los costos unitarios de la materia prima y/o de otros suministros relacionados con ella, en el caso de ser adquiridas en el exterior se incorporará la tasa de cambio utilizada.

- Ingresos operacionales, igualmente se relaciona con la capacidad instalada y utilizada, proporciona la información de ingresos del proyecto, producto de la prestación del servicio.

- Gastos de fabricación, engloba todos los costos del proyecto, relacionados con el funcionamiento del mismo, clasificándolos en fijos y variables.

- Estado de resultados, es una recopilación de los datos de los cuadros anteriores, y calcula la utilidad contable neta producto de las operaciones.

Luego de realizar el estudio económico – financiero Blanco (2013), recomienda efectuar la evaluación de los resultados determinando con ello lo siguiente:

- La rentabilidad financiera del proyecto, calcula la rentabilidad financiera del proyecto de inversión, utilizando las herramientas de valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR).

  - Valor Presente Neto (VPN), es el valor actual de los flujos netos de caja de un proyecto menos su inversión inicial.

Urbina (2010), lo define como el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.
La ecuación para calcular el VPN es:

$$VPN = -\left[I_o + \frac{I_1}{(1+TCC)^1} \right] + \left[\frac{VF_1}{(1+TCC)^1} + \frac{VF_2}{(1+TCC)^2} + \ldots + \frac{VF_n}{(1+TCC)^n} \right]$$

Dónde:

VF.....Valor futuro.
TCC....Tasa de costo de capital.
I.....La Inversión.
n.....Plazo del proyecto.
VPN.....Valor presente neto.

Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.

La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

- Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos netos de caja de un proyecto, menos su inversión inicial sea igual a cero.

Para calcularla se utiliza la siguiente ecuación:

$$VPN = -\left[I\circ + \frac{I_1}{(1+TIR)^1} \right] + \left[\frac{VF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{VF_2}{(1+TIR)^2} + \ldots + \frac{VF_n}{(1+TTIR)^n} \right] = 0$$

Dónde:

TIR..... Tasa interna de retorno.
VPN.....Valor presente neto.
I.....La inversión.
n.....Plazo del proyecto.

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras herramientas como la del Valor Presente Neto (VPN), que en éste se elimina el cálculo de Tasa de Costo de Capital (Interés de Oportunidad), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros. La tasa interna de retorno es aquélla tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión, en cualquier momento de la duración del proyecto.

- El valor agregado del proyecto, se calcula en forma de valor porcentual, lo que permite conocer el aporte del proyecto al producto interno bruto de la economía. Para el cálculo de ambos porcentajes es preciso reclasificar los rubros de costo que conforman el Estado de Resultados identificándolos como insumos y como valor agregado. Una vez clasificados, se divide el total del valor agregado entre la producción bruta y la relación porcentual que indica el grado de participación del proyecto en la economía, es decir, en qué grado ese proyecto está contribuyendo a la remuneración de los factores de producción bajo la forma de pago de sueldos, intereses, rentas, beneficios e impuestos.

- El punto de equilibrio, determina el nivel de actividad operacional donde los ingresos son iguales a los egresos.

Urbina (2010), define el punto de equilibrio como el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

El punto de equilibro se puede calcular de forma matemática como se describe a continuación:

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, ingresos = *P* + *Q*. Se designa por costos fijos a *CF*, y los costos variables se designan por *CV*. En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales:

$$P \times Q = CF + CV$$

Pero como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, entonces el punto de equilibrio se define matemáticamente como:

$$Punto\ de\ equilibrio = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P \times Q}}$$

- La productividad, el comportamiento agregado de los valores totales del estado de resultados permite observar el comportamiento individual de cada renglón que lo compone, lo que obliga a convertir valores totales en valores unitarios, o promedios. A su vez, estos últimos van a hacer posible confirmar si existe o no la productividad y si funcionan las economías de escala, es decir, si el incremento de los volúmenes de producción incrementan la utilidad neta recibida por unidad de producción.

- Por último para la rentabilidad estática Blanco (2013), sugiere el análisis de las cinco razones contables expresadas como números índices y como porcentajes a lo largo de los años de la proyección, y en forma de promedio

aritmético de tales años. La interpretación que se debe realizar sobre los valores promedios es el siguiente: La rentabilidad del negocio (RNE), el resultado operativo bruto (ROB), la rentabilidad del promotor (RPR), el costo de producción sobre ventas (CVP) y la utilidad neta sobre ventas (UNIV).

f. Análisis de sensibilidad, muestra la influencia de la variación de los valores de los parámetros empleados en el cálculo de la rentabilidad del proyecto de inversión.

Como lo señala Sapag et al (2014),

> "La importancia del análisis de sensibilidad radica en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. Tomar decisiones bajo riesgo necesariamente lleva implícita la idea de que existen escenarios no necesariamente favorables." (p. 315).

Según Blanco (2013), el análisis de sensibilidad se fundamenta en la creación de varios escenarios que sean diferentes al escenario original elaborado originalmente durante la evaluación del proyecto. Para la construcción de esos escenarios se deben modificar los valores de algunos de esos parámetros, para así crear nuevas estructuras que permitan detectar el nivel de riesgo mediante la observación de las respuestas de algunas variables dependientes a dichos cambios.

Blanco (2013), recomienda la ejecución del análisis de sensibilidad en 4 partes que se componen, la primera parte de un momento inicial y las demás en tres fases. El momento inicial se refiere al proyecto de inversión que ya fue evaluado y que está conformado por una gran variedad de parámetros. Luego partiendo de un enfoque pesimista, el evaluador seleccionará de la totalidad de los parámetros, aquellos que serían más susceptibles de verse afectados por situaciones atípicas a la continuidad del proyecto. Una vez seleccionados, se someten a tres fases

sucesivas con la intención de medir el grado de riesgo que encierran, descartando aquellos que no demuestren ser tan riesgosos como se había supuesto. Este proceso de depuración tendrá como resultado la identificación de los parámetros que en realidad constituyen un alto riesgo para el proyecto.

Blanco (2013), afirma que las fases 1 y 2 se efectúan en forma individual y la fase 3 en forma acumulada. A continuación se detallan cada una de ellas:

Fase 1: Los parámetros seleccionados se someten a una prueba individual aplicándoles incrementos positivos o negativos de mayor magnitud que los experimentados en su comportamiento histórico. El objetivo es detectar aquellos parámetros que afectan en forma brusca a la TIR, es decir, que la hagan descender más allá de 1/3 su valor.

Fase 2: Los parámetros resultantes se someten a una segunda prueba para detectar su rango de variación sujeto a una condición mínima de ejecución del proyecto en la organización. El evaluador toma como uno de los extremos del rango el valor original del parámetro en estudio y como otro extremo el valor que alcance una vez que se haya sometido a un escenario que obligará el descarte del proyecto, por ejemplo, que la TIR sea igual a cero. Aquellos parámetros que presenten rangos de variación superior al 100% se descartarán de una vez como no críticos, y los que presente un rango menor al 100% pasarán a la siguiente fase.

Fase 3: Los parámetros que pasaron la fase anterior se someten a una última prueba, esta vez de forma acumulada, comenzando por el de más alto riesgo del grupo y finalizando por el de más bajo riesgo. La condición de riesgo alto o bajo la establece la amplitud del rango de variación; es decir, a menor rango de variación el parámetro es más crítico, ya que necesitará variar proporcionalmente menos que el resto para hacer la TIR igual a cero (condición propuesta para descartar el proyecto). Si fuera necesario utilizar más del 2/3 de los parámetros que han

alcanzado esta fase para conseguir que la TIR se vuelva negativa, podrá afirmarse que la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera del proyecto es íntegramente sólida; de lograr este objetivo con menos de dos tercios de los 34 parámetros acumulados, la factibilidad del proyecto se consideraría integralmente débil.

2.3 Bases Legales.

Entre las bases legales que guardan relación con el desarrollo de ésta investigación se encuentran:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 24 de marzo del 2000. Art. 43 a 50, Capítulo II: De los deberes. Art. 51 al 57 C.N, Capítulo III Derechos Individuales.

- Ley Orgánica de Turismo. Publicada en Gaceta Extraordinaria N° 6.152 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 17 de noviembre de 2014. Título I Capítulo I, Título II Capítulo I y II.

- Ley de Contrataciones Públicas. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.154 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 19 de noviembre de 2014.

- Estatutos internos de la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. Contenidos en la Reforma Parcial del Acta Constitutiva de Viajes y Turismo Zumaque C.A. Caracas, 05 de enero de 2010.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan los aspectos relacionados a la metodología que orientaron a la investigación tales como el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos, entre otros.

3.1 Tipo de Investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2011), la metodología que se aplica en la investigación es de gran importancia y su adecuado planteamiento garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad. Ese procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación es lo que constituye la metodología.

La investigación presentada se basó en el tipo de investigación aplicada. Tamayo y Tamayo (2011), afirma que la investigación aplicada es también denominada activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación fundamental, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.

Valarino, Yáber y Cemborain (2010), observaron que:

> "Las líneas de trabajo de los programas de formación en investigación aplicada están orientados a determinada disciplina, intentan aplicar conocimientos científicos en cuestiones de naturaleza estratégica; aportar diagnósticos y propuestas de intervención; generar propuestas que contribuyan a innovar en el diseño y gestión de políticas o perfeccionar las ya existentes o producir innovaciones en la tecnología, aplicaciones productivas específicas o resolver problemas específicos; crear novedosos productos o emprendimientos, modelos de negocio, aplicaciones operativas concretas, patentes; formar actores del desarrollo integral que sean capaces de identificar y definir problemas, de aportar soluciones a los retos de desarrollo, a los problemas nacionales o de una región, y ser profesionales socialmente responsables." (p. 67).

Por lo tanto la investigación aplicada busca la puesta en práctica o utilización de los conocimientos y teorías científicas validadas para resolver problemas reales, intervenir o controlar situaciones concretas y resolver alguna necesidad que pueda ser mejorada de algún modo.

Dentro de la investigación aplicada se encuentran los tipos de investigación según su propósito tales como la investigación evaluativa, investigación acción e investigación y desarrollo, siendo ésta última donde se ubicó la presente investigación.

Para Valarino et al. (2010):

> "La investigación y desarrollo tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado." (p. 69).

En este sentido la investigación y desarrollo consiste en ofrecer una solución mediante un diseño, un producto, un servicio, una aplicación, basándose en los conocimientos adquiridos previamente.

3.2 Diseño de la Investigación.

Hurtado (2008), expone que el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.

Por lo tanto, la presente investigación se enmarcó dentro de los diseños de campo y documental que permitieron recolectar la información directamente de la realidad estudiada.

Respecto al tipo de investigación documental Sabino (1992), plantea que:

> "Los diseños de campo se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad."(p 68.).

Arias (2004), en concordancia con Sabino (1992) señala que el tipo de investigación de campo consiste en la evaluación de los datos de interés que se recogerán en forma directa de la realidad, a fin de garantizar un mayor nivel de confianza en la obtención de la información para el desarrollo del tema.

De la investigación bibliográfica Sabino (1992), afirma que:

> "El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una indagación bibliográfica es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor." (p 69.).

3.3 Unidad de Análisis.

Para Valarino et al. (2010), el unidad estudiada es la de análisis, de sujetos, población o muestra utilizada. Con ella se delimita el alcance del trabajo y sus resultados.

Teniendo en cuenta que el objetivo general fue "diseñar un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A." la unidad de análisis donde se desarrolló la presente investigación estuvo conformada por la Gerencia de Control de Gestión de la empresa en estudio.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para Vieytes (2004), los instrumentos y las técnicas son los mediadores que dan sentido a aquello que en la realidad al ser cifrado a partir de un código podrá ser percibido, reconocido y registrado.

A su vez las técnicas de recolección de datos lo constituyen todos aquellos procedimientos que se lleven a cabo para recolectar toda la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados, teniendo en cuenta que la información seleccionada debe ser precisa y acorde a la investigación. Como parte de dichos procedimientos se encuentran las encuestas, las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la revisión documental, la observación directa, el juicio de expertos, la revisión bibliográfica, entre otros.

Sabino (1992), plantea que la técnica de juicio de expertos consiste en un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria, disciplina o área específica, relacionadas al proyecto que se está ejecutando.

Los expertos consultados pueden pertenecer o no a la organización, la asesoría puede darse de forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales o universidades.

Para el desarrollo de la presente investigación, el grupo de expertos a consultar estuvo conformado por personal interno a la organización y profesores de la UCAB con conocimiento en la materia relacionada al objetivo general.

La observación fue otra de las técnicas a emplear en ésta investigación para la recolección de datos e información relevante. Al respecto Valarino et al. (2010), afirman que ésta técnica se utiliza cuando las variables que se van a estudiar son

de naturaleza interactiva o social, o si se necesita observar cómo es o cómo ocurre determinado fenómeno en un ambiente real o virtual.

Asimismo las entrevistas no estructuradas permitieron obtener la información necesaria para el desarrollo de ésta investigación, se involucran todos los actores de manera tal que se puedan abarcar de una manera amplia los elementos que son objeto de análisis.

Para Valarino et al. (2010), la entrevista no estructurada por ser más flexible, puede conducirse de forma más abierta y sin una ruta fija, a pesar de ello debe planificarse.

Según Sabino (1992), una revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute de manera crítica, toda la información recuperada y utilizada.

La técnica de revisión bibliográfica empleada en la investigación presentada incluyó la exploración de textos, páginas web, blogs, guías, leyes y manuales dentro y fuera de la organización relacionados con: Procesos, mejora continua, proyectos, dirección de proyectos, formulación y evaluación de proyectos, entre otros. Una vez recolectada toda la información se registró de forma organizada.

Entre las herramientas bibliográficas empleadas se encuentran: documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 para el enfoque de procesos, metodología para determinar la cadena de valor, metodología de análisis de los involucrados, pliego de condiciones utilizados por la organización para la participación en licitaciones, ofertas de servicio presentadas por la organización, contratos suscritos con los principales clientes, metodologías propuestas para la evaluación de proyectos.

3.5 Fases de la Investigación.

Las fases descritas a continuación se utilizaron en ésta investigación cuyo objetivo general fue diseñar el plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A., las mismas se relacionaron al tipo de investigación y a los objetivos planteados.

Las fases de la presente investigación se sustentaron sobre lo planteado por Valarino et al. (2010), para el tipo de investigación y desarrollo, las cuales son:

Fase I: Investigación.

En esta etapa según lo señala Valarino et al. (2010), se realiza el diagnóstico de la situación problemática, con el planteamiento de los objetivos, unidad de estudio o aspectos que van a ser estudiados, criterios, instrumentos o técnicas de recolección de información, técnicas de análisis y resultados.

Fase II: Desarrollo.

Se desarrolla la propuesta de la solución, producto o servicio, se consideran los pasos técnicos para el logro de los objetivos que se plantean, dentro de ésta fase se encuentra el diseño propiamente dicho, las especificaciones, el análisis y el desarrollo.

3.6 Procedimiento por Objetivos.

Con el propósito de alcanzar los objetivos específicos planteados en esta investigación, se estructuraron los procedimientos en los que intervienen ciertas actividades, logrando de esta manera dar respuesta a cada uno de ellos, y por ende, al objetivo general. La siguiente tabla describe cada uno de estos procedimientos.

Tabla 1: Procedimiento para el cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVO 1: Descripción de los procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.	
Procedimientos	**Actividades**
1. Definición del propósito de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque C.A.	1.1 Realización de las entrevistas con el gerente general de finanzas y control de gestión para identificar los requisitos, necesidades y expectativas que tiene la organización y la contribución de la gerencia en estudio. 1.2 Consulta de manuales y actividades que se ejecutan en unidades similares dentro de otras organizaciones. 1.3 Se identificaron los clientes internos y otras partes interesadas, relacionados a la gerencia en estudio.
2. Determinación de la secuencia e interacción de los procesos de la gerencia en estudio.	2.1 Se identificó mediante un mapa, el proceso de evaluación de proyectos.
OBJETIVO 2: Definición de los elementos que conforman el proceso de evaluación de proyectos dentro de la gerencia en estudio.	
Procedimientos	**Actividades**
1. Especificación del proceso de evaluación de proyectos donde se ubicó la investigación.	1.1 Se determinaron los elementos del proceso de evaluación de proyectos tales como: El cliente o los clientes del proceso, los elementos de entrada y los resultados que genera, qué otros procesos están interactuando, interfaces y cuáles son sus características, secuencia de los procesos que interactúan.
2. Definición del dueño y los responsables del proceso de evaluación de proyectos.	2.1 Definición del papel, la autoridad y las responsabilidades individuales dentro del proceso de evaluación de proyectos de la gerencia en estudio.
3. Definición de las actividades dentro del proceso.	3.1 Determinación de las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos. 3.2 Se determinó y definió la secuencia de las actividades dentro del proceso. 3.3 Se definió la manera en que se ejecutan las actividades dentro del proceso.
4. Establecimiento de las herramientas de seguimiento y medición.	4.1 Se analizaron y determinaron los indicadores que permiten controlar y realizar el seguimiento del proceso de evaluación de proyectos.
5. Definición de los recursos necesarios para el proceso de evaluación de proyectos.	5.1 Se analizaron los aspectos relacionados a los recursos tales como: talento humano, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos naturales, materiales, recursos financieros. 5.2 Se seleccionaron los aspectos que sean requeridos para el proceso de evaluación de proyectos.

Continuación Tabla 1. Procedimiento para el cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVO 3. Determinación de las etapas que comprenden el plan de gestión de evaluación de proyectos.	
Procedimientos	**Actividades**
1. Identificación de las etapas que comprenden el plan de gestión de evaluación de proyectos.	1.1 Consulta de la bibliografía, los diferentes autores, manuales y propuestas de formulación y evaluación de proyectos.
2. Definición de las etapas del pan de gestión de evaluación de proyectos.	2.1 Selección de las etapas que conforman el plan de gestión de evaluación de proyectos. 2.2 Se estableció el orden lógico, coherente y respectivo de las etapas seleccionadas. 2.3 Se determinó el contenido y alcance que tiene las etapas del plan de gestión de evaluación de proyectos. 2.4 Se especificaron los pasos a seguir dentro de cada una de las etapas. 2.5 Se desarrollaron en cada etapa las herramientas técnicas necesarias.
OBJETIVO 4: Elaboración del plan de gestión de evaluación de proyectos.	
1. Integración de las etapas que componen el plan de gestión de evaluación de proyectos.	1.1 Se integraron las etapas según orden lógico, coherente, para la correcta gestión de evaluación de los proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

3.7 Operacionalización de las Variables.

Para Méndez (1999), una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambio. Un sistema de variable consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidad de medida.

La siguiente tabla muestra la operacionalización de las variables donde se observaron las dimensiones de los objetivos establecidos, así como también los indicadores de las mismas.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables.

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.
Objetivo general: Diseño de un Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas y herramientas	Fuentes de Información
Descripción de los procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.	Proceso.	Secuencia e interacción de los procesos.	Cantidad de Procesos dentro de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.	Metodología de enfoque de procesos basado en el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2	·Manual de Organización de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. ·Manuales de procesos internos de la empresa. ·Cartera de clientes de la organización.
Definición de los elementos que conforman el proceso de evaluación de proyectos dentro de la gerencia en estudio.		·Requerimientos. ·Clientes. ·Proveedores. ·Producto o Servicio.	·Requisitos y especificaciones. ·Actividades interrelacionadas y métodos de control. ·Eficacia del proceso. ·Eficiencia del proceso. ·Requisitos satisfechos.	·Organigrama de la empresa. ·Análisis de los involucrados. ·Mapa de procesos.	
Elaboración del plan de gestión de evaluación de proyectos.	Evaluación de proyectos.	·Factibilidad técnica.	·Cronograma de la proyección. ·Localización del proyecto. ·Capacidad instalada y utilizada. ·Infraestructura requerida. ·Tecnología utilizada o a utilizar. ·Volumen de ocupación. ·Control de calidad. ·Proceso de producción. ·Productividad.	·Metodologías de evaluación de proyectos.	·Contratos sustraídos con clientes. ·Planteamiento de Formulación y Evaluación de Proyectos de los autores: Blanco A. (2013), Sapag N. (2014), Urbina B. (2009) y Gobierno del Primer Ministro de Tasmania (2015). ·Información procedente de los antecedentes de la presente investigación.
		Factibilidad económica – financiera.	·Elementos de costos e ingresos de operación. ·Elementos de costos de inversión. ·HSA		

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo.

La estructurada desagregada de trabajo que se presenta (ver figura 1), tuvo como objetivo dar respuesta al problema planteado en la presente investigación.

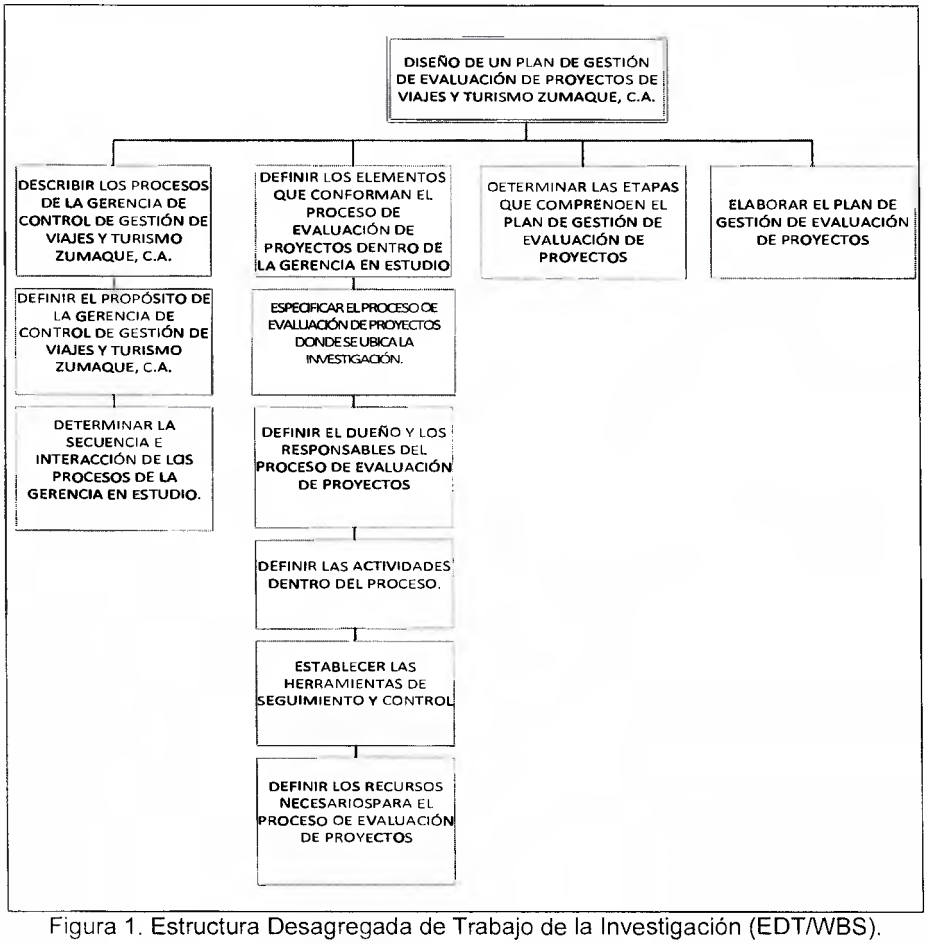


Figura 1. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación (EDT/WBS).

3.9 Códigos de Ética.

Los aspectos éticos por los que se rige ésta investigación, además del acuerdo de confidencialidad de la información suministrada por la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A., se fundamentan en dos códigos de ética:

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2010), donde destacan las siguientes expectativas entre profesionales de la Gerencia de Proyectos:

"Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional." (p. 3).

"Cumplimos los compromisos que se asumen: hacer lo que se dice que se va a hacer." (p. 3).

"Cuando cometemos errores u omisiones, se responsabilizan por ellos y los corrigen de inmediato." (p. 3).

"Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se les haya confiado." (p. 3).

"Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitar involucrarse en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos." (p. 4).

"Escuchamos los puntos de vista de los demás y procurar comprenderlos." (p. 4).

"Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no se es correspondido de la misma forma." (p. 4).

"No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas." (p. 4).

"Respetamos los derechos de propiedad de los demás." (p. 4).

"Demostramos transparencia en el proceso de toma de decisiones." (p. 5).

"Revisar constantemente los criterios de imparcialidad y objetividad, y realizar las acciones correctivas pertinentes." (p. 5).

"Brindar acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información." (p. 5).

"Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos." (p. 5).

Código de Ética Profesional del CIV (2012), donde se considera "contrario a la ética" (p. 1) para profesionales de la ingeniería, las siguientes situaciones:

"Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión." (p. 1).

"Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad." (p. 1).

"Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas." (p. 2).

"Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios." (p. 2).

"Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros

medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio." (p.2).

CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

El capítulo que se presenta a continuación engloba la descripción de la empresa donde se desarrolló la investigación. Lo contenido en este capítulo se fundamenta de manera textual en la información interna recolectada de la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. correspondientes a los años 2014 y 2015.

4.1 Descripción de la Empresa.

Viajes y Turismo Zumaque C.A. es la agencia operadora del Club Recreacional Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera Nacional (IPPCN®), con acreditación internacional de la International Air Transport Association (IATA) desde diciembre de 1997 y ofrece los servicios para gestión de viajes corporativos y asesoramiento personalizado de productos turísticos.

A su vez el Club Recreacional de la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera Nacional (IPPCN®), es una asociación civil sin fines de lucro, creada por PDVSA en 1.986 con el propósito de ofrecer a sus trabajadores y familiares, oportunidades de recreación y mejoramiento de su calidad de vida.

Misión.

"Satisfacer necesidades de asesoramiento y gestión integral de servicios y eventos turísticos".

Visión.

"Ser reconocida como una organización innovadora, por su calidad en servicios turísticos y su compromiso social".

4.2 Objetivo del Club Recreacional de la IPPCN® y su filial Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

El Club Recreacional de la IPPCN®, es una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objeto principal es el desarrollo de actividades sociales, culturales, deportivas y la promoción de planes recreacionales y centros vacacionales de sano esparcimiento para sus miembros y familiares.

En tanto Viajes y Turismo Zumaque, C.A. tiene como objeto principal, actuando por cuenta propia o ajena, la explotación económica de toda actividad relacionada con el servicio turístico integral, enmarcado dentro de un turismo social para la recreación y descanso de las personas.

4.3 Junta Directiva.

La junta directiva del Club Recreacional de la Industria Petrolera Petroquímica y Carbonífera Nacional (IPPCN®) está conformada principalmente por:

Presidente: Asdrúbal Chávez. Ministro de Petróleo y Minería.
Directivos Principales: Víctor Aular, Fredys Morales.

A su vez la junta directiva de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. la integran:

Presidente: Fredys Morales.
Vicepresidente: Miguel Ruíz. Presidente de PDVSA Agrícola.

4.4 Localización.

Actualmente Viajes y Turismo Zumaque, C.A. cuenta con 142 colaboradores que forman parte del equipo humano de la organización, además tiene la presencia de 29 oficinas a nivel nacional distribuidas de la siguiente manera:

- Oficina Principal FOLGANA.
- Oficina en Caracas ABEL.
- 20 oficinas en instalaciones de PDVSA.
- 3 oficinas en complejos Petroquímicos.
- 1 Oficina en Porlamar.
- Asistencia en 3 aeropuertos (Maiquetía, Maracaibo y Barcelona).
- Oficinas en fase de apertura:
  - Oficina El Tigre.
  - Oficina en Torre La Campiña.
  - Oficina Puerto Ordaz.

La planta física que conforman las oficinas de la organización, le permite tener presencia en las regiones de Occidente, Oriente y Centro metropolitana (ver figura 2), atendiendo así los requerimientos de sus clientes de una manera más directa.

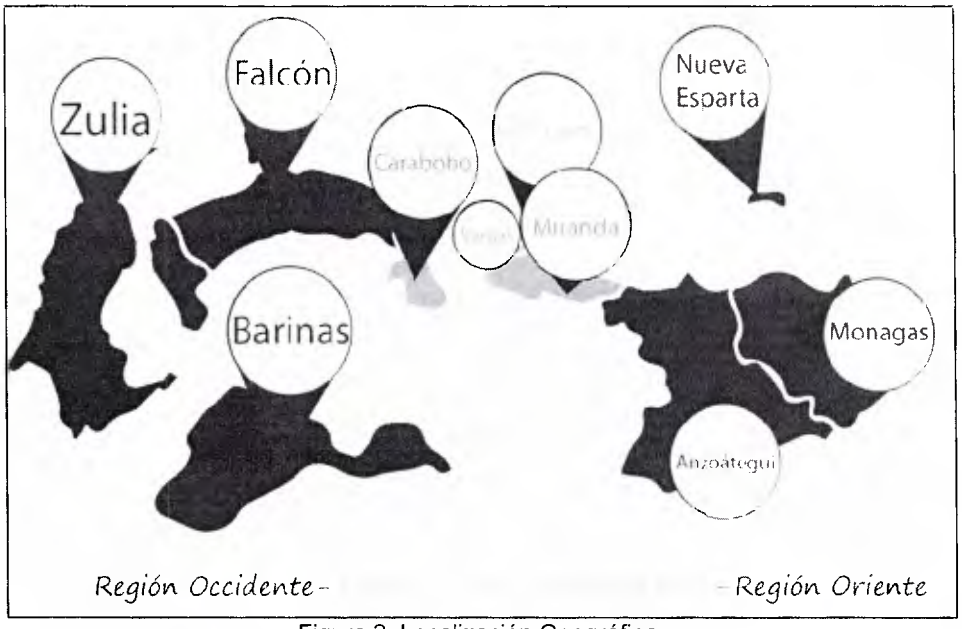


Figura 2. Localización Geográfica.

Fuente: Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2015).

4.5 Principales Clientes.

La cartera de clientes de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. a pesar de estar conformada principalmente por el sector público petrolero, cuenta con la diversificación hacia otros sectores como los organismos públicos no petroleros, las empresas privadas y los particulares, entre los cuales destacan:

- Petróleos de Venezuela, S.A. y filiales.
- Empresas Mixtas del Sector Petrolero.
- Corporación Petroquímica Nacional.
- Empresas Mixtas del Sector Petroquímico.
- Sector de las Telecomunicaciones: Corporación C.A.N.T.V.
- Banco Central de Venezuela (B.C.V.).
- Conviasa.
- Ministerio del Poder Popular para la Juventud.
- Ministerio del Poder Popular para las Comunas.
- Asamblea Nacional.
- Parlatino.
- 40 Empresas del Sector Privado tales como: Mitsubishi, Laboratorios Alcom, entre otras.

4.6 Portafolio de Productos.

Viajes y Turismo Zumaque, C.A. cuenta con un portafolio de productos que destaca por su diversidad y versatilidad, creados para atender total o parcialmente los requerimientos que son demandados por los clientes, entre ellos se encuentran:

Boletería nacional e internacional, este servicio consiste en la gestión y tramitación de boletos aéreos nacionales e internacionales mediante el sistema de reservas, permitiendo verificar la disponibilidad y ejecutar la reserva.

Hoteles nacionales e internacionales, es un servicio de reservas de hospedaje en hoteles nacionales e internacionales, posadas, campamentos y apartamentos (extra hoteleros), se gestiona la reserva con los proveedores de alojamiento nacional e internacional según la disponibilidad de habitaciones para las fechas y especificaciones requeridas por el cliente.

Traslados marítimos y transporte terrestre, al igual que el servicio de alojamiento se contacta con los proveedores de traslados nacionales e internacionales y se confirma la reserva según los requerimientos del cliente como el origen, destino, tipos, condiciones, capacidad del transporte entre otros.

Paquetes turísticos nacionales e internacionales, paquetes que incluyen boletos, alojamiento, excursiones, circuitos, comidas, traslados y/o guías especializados.

Asistencia y protocolo en aeropuertos, las promotoras agilizan el proceso de viaje de los pasajeros a través de la realización del pre *check-in* en los aeropuertos de Barcelona, Maracaibo y Maiquetía, independientemente de la hora del viaje.

Grupos, convenciones y eventos, consiste en la organización total, parcial o apoyo administrativo de planes vacacionales, convenciones e incentivos, eventos especiales y viajes programados.

Servicio de emergencia 24 horas, de lunes a viernes a partir de las 5:30 pm hasta las 7 am y sábados y domingos las 24 horas, se atienden las emergencias de viaje cómodamente con sólo una llamada.

Alquiler de vehículo nacional e internacional, gestión con proveedores nacionales e internacionales de vehículos considerando el lugar donde se encuentra el pasajero, el tiempo y el tipo de auto requerido.

Otros productos y servicios como excursiones, cruceros, seguro de viaje, entradas a parques en Porlamar.

4.7 Horizonte de Crecimiento.

Viajes y Turismo Zumaque, C.A., tiene planteado grandes estrategias y objetivos para el periodo enero 2010 diciembre 2020 los cuales se agrupan en tres horizontes (ver figura 3) tales como:

- Recuperación
- Fortalecimiento y crecimiento.
- Integración vertical.

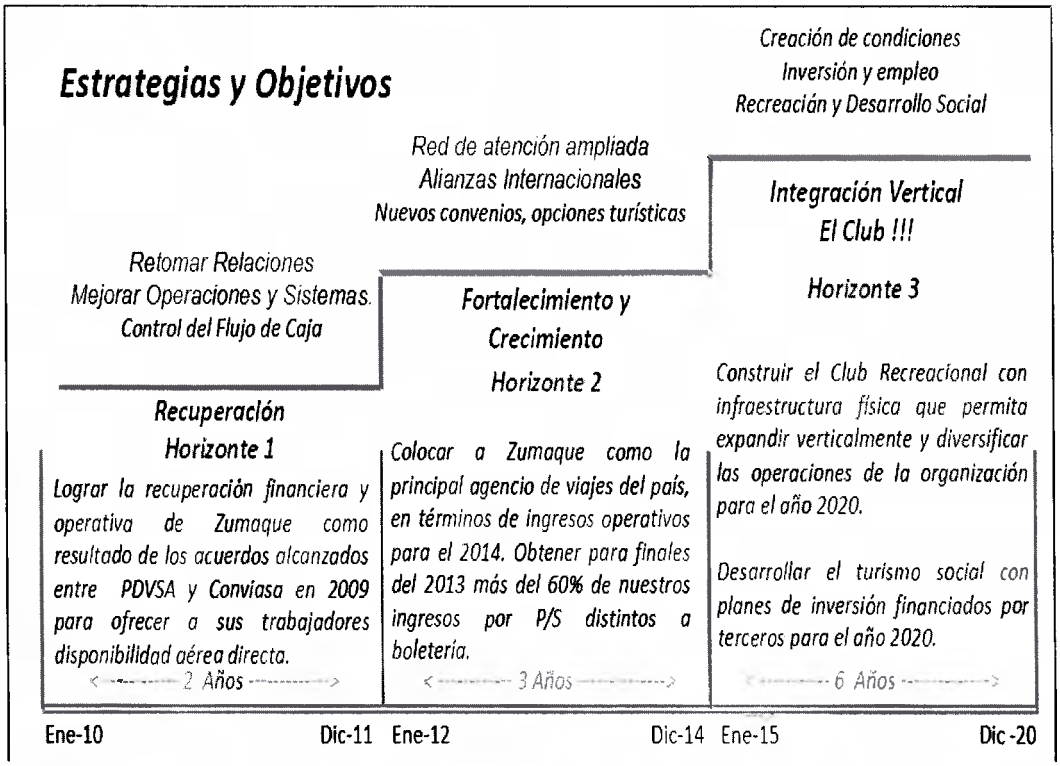


Figura 3. Horizonte de Crecimiento.

Fuente: Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2015).

4.8 Ingresos de la Organización.

Los ingresos de una agencia de viajes provienen principalmente de tres vías:

- Pasajeros: Cargos por servicio y asistencias.
- Propios: Utilización del sistema de reservación, productos propios, eventos.
- Aerolíneas y Operadores: Comisión sobre tarifas, comisión hoteles y productos turísticos, comisión de seguros de viajes.

4.9 Propuesta de Valor, Ventajas Competitivas para PDVSA.

- Su condición de empresa filial del club de la IPPCN® lo hace un aliado confiable y seguro del servicio de agenciamiento, con personal calificado y experiencia en el manejo del negocio.

- La utilidad que genera la organización en sus operaciones retorna al circuito petrolero dado que es una filial del Club Recreacional de la IPPCN®.

- Alineación con las políticas que dicta PDVSA y el ejecutivo nacional dado que la dirección de la empresa la designa PDVSA.

- Atención personalizada en 20 oficinas, con 32 empleados a dedicación exclusiva, en las instalaciones de PDVSA, y asistencia y protocolo en los aeropuertos de Maiquetía, La Chinita y Barcelona.

- Condiciones preferenciales de precios para la corporación, empleados activos y jubilados y sus familiares, con la exoneración de cargos por servicios, que son cobrados por las agencias de viajes del sector.

- Administración de los convenios que firma PDVSA con las principales aerolíneas nacionales e internacionales, asegurando con ello, las condiciones

preferenciales de precios, disponibilidad de cupos y calidad en la prestación del servicio.

- Apoya la política de racionalización de gastos de PDVSA.

4.10 Valores Corporativos.

- Excelencia en el servicio al cliente:

Nos esforzamos por entender las necesidades del cliente y por exceder sus expectativas, maximizando la relación precio – valor.

- Responsabilidad Social:

Expresada en la articulación de planes y proyectos de beneficio social, en el área del Turismo, en concordancia con las políticas que desarrolla el Estado venezolano en esta materia.

- Integridad y transparencia en sus actividades:

Reflejar el más alto sentido ético y moral en cualquier situación.

- Responsabilidad y equidad en el trato:

Cumplir cabalmente con lo ofrecido, brindando igualdad de atención a la cartera de clientes.

- Desarrollo Personal y Profesional:

Promover la capacitación y el autodesarrollo de las competencias personales para la mejora continua en el servicio.

- Trabajo en equipo:

Orientados a conformar equipos de alta competencia, para agregar valor tanto al cliente final como a los clientes internos.

4.11 Presencia en la Web.

Viajes y Turismo Zumaque, C.A. tiene presencia en internet mediante su página web y redes sociales, que mantienen a la organización a la vanguardia de las comunicaciones y la información.

Página web: www.zumaque.com
Redes sociales:
Facebook: Viajes y Turismo Zumaque
Twitter: @zumaquevt
Instagram: zumaquevt

4.12 Estructura Organizativa.

A continuación se presenta la estructura organizativa general de la empresa Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (ver figura 4) en la cual se identifica la Gerencia de Control de Gestión, siendo ésta la unidad de análisis donde se desarrolló la presente investigación, la cual se encuentra enmarcada dentro de la figura 4 en un rectángulo de líneas discontinuas para poder identificarla visualmente, la letra "N" hace referencia a la cantidad de personas que pertenecen a la unidad correspondiente.

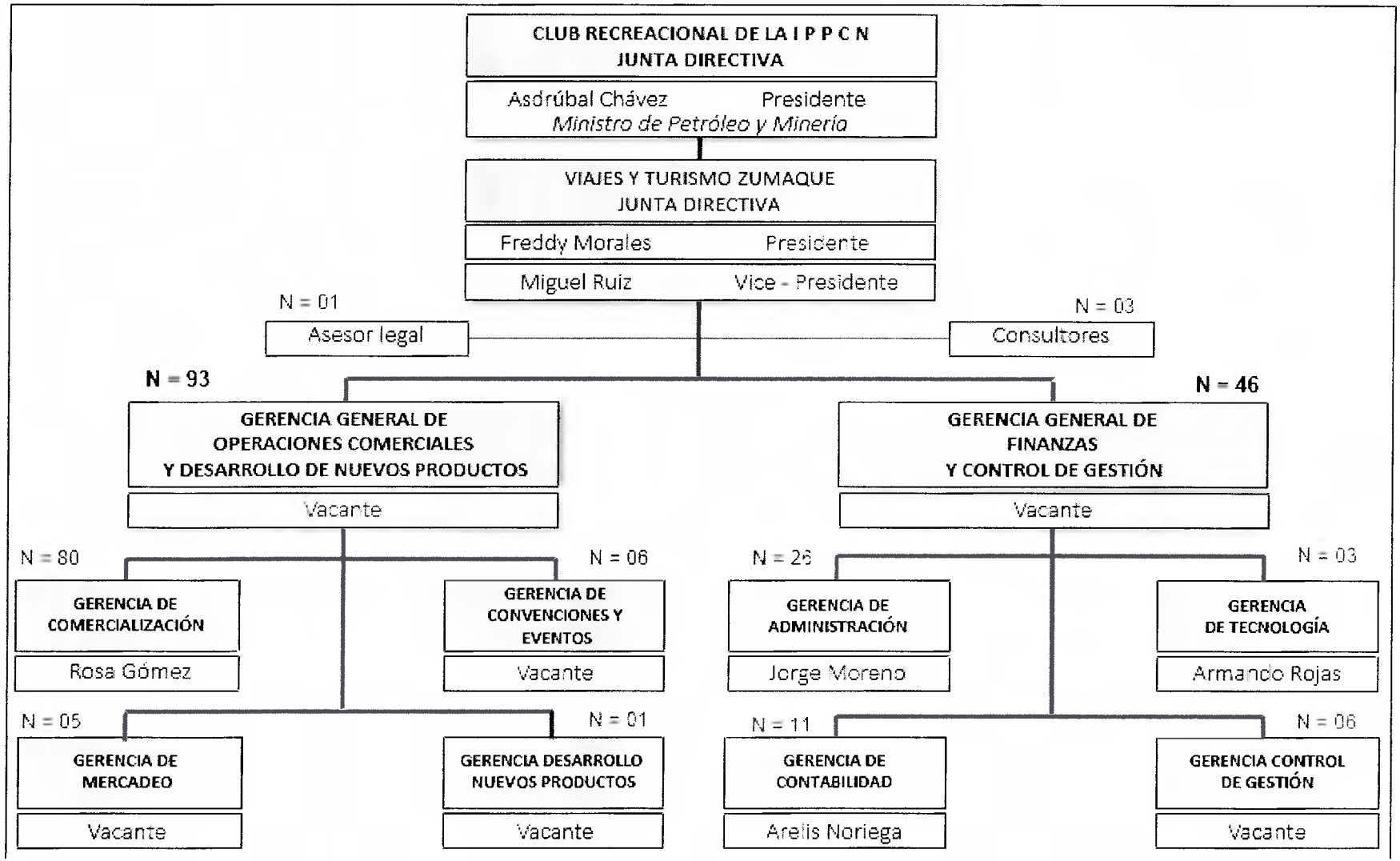


Figura 4. Estructura Organizativa General.

Fuente: Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2015).

CAPÍTULO V DESARRROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo enmarca la descripción de los resultados obtenidos durante el transcurso de esta investigación mediante el desarrollo de los objetivos específicos que contribuyeron al logro del objetivo general de diseñar un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

5.1 Objetivo Específico 1: Descripción de los Procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

Viajes y Turismo Zumaque, C.A. es una empresa perteneciente al ramo de los servicios turísticos, ofertando al mercado nacional e internacional los productos de boletería, alojamiento, traslados, paquetes turísticos, entre otros.

El 01 de Junio de 2015, la directiva de la empresa implantó un nuevo modelo de organización cuyo objetivo es dar una mayor integración a las estrategias de la empresa, buscando mejor alineación de procesos y recursos al concentrar la responsabilidad en las gerencias generales.

La estructura organizativa quedó conformada en primer nivel por el presidente, un vicepresidente y dos gerencias generales, una de ellas es la Gerencia General de Finanzas y Control de Gestión que a su vez está integrada por la Gerencia de Administración, Gerencia de Tecnología, Gerencia de Contabilidad y la Gerencia de Control de Gestión siendo ésta última la unidad de análisis.

La metodología de implementación de procesos permitió obtener elementos legítimos, es decir, reconocidos por toda la comunidad como válidos y de valor. En esta construcción de la legitimidad y relevancia pesó sobremanera la asesoría del Gerente General de Finanzas y Control de Gestión.

5.1.1 Cadena de Valor.

La definición de la cadena de valor de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (ver figura 5), permitió identificar y analizar las actividades estratégicas de mayor relevancia en la obtención de ventajas competitivas de la organización en estudio.

Figura 5. Cadena de Valor.

Fuente: Adaptado de Porter (1991).

5.1.2 Jerarquía de Proceso.

La jerarquía se constituyó en cuatro niveles (ver figura 6), tales como: Macro proceso, proceso, actividades y tareas a realizar en procedimientos específicos. El macro engloba de forma general los procesos desarrollados por la organización y la manera en que interactúan entre sí. En el nivel proceso se especifica a cada

uno de ellos y del cual derivan las actividades; por último se encuentran las tareas, siendo éstas las acciones más simples que interrelacionadas logran una actividad.

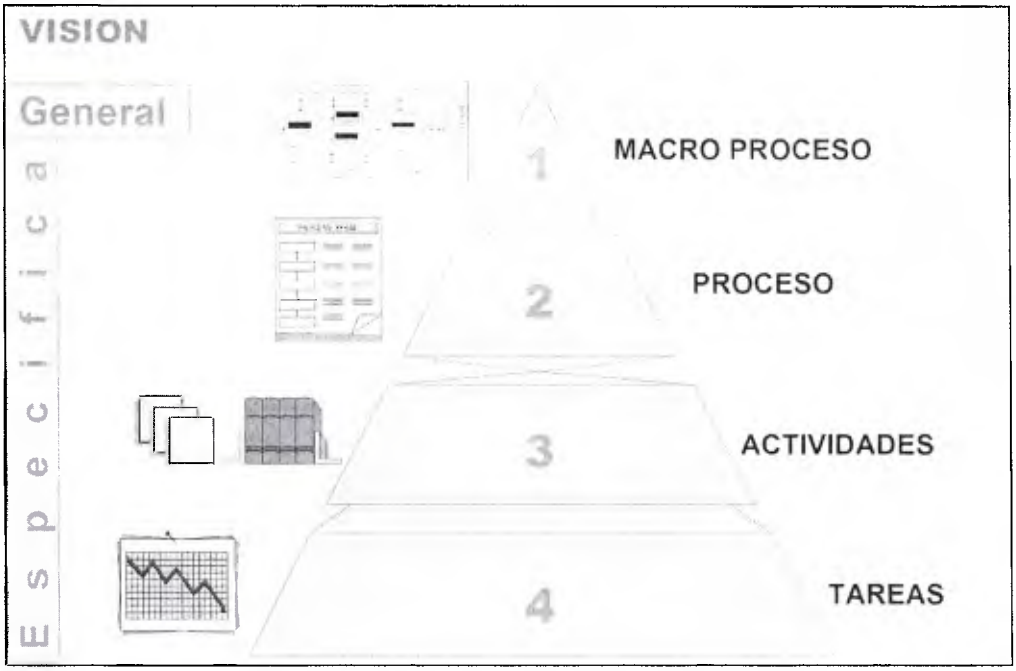


Figura 6. Jerarquía de proceso

Fuente: Colina (2012).

5.1.3 Macro Proceso de la Organización.

Mediante la representación gráfica (ver figura 7) quedó definida la estructura y relación de los diferentes procesos que integran la organización. Se identificaron las entradas (necesidades del cliente); los procesos que intervienen y se categorizaron en gerenciales, operativos, de apoyo y las salidas (satisfacción del cliente).

Dentro de los procesos gerenciales se encuentra el de planificación estratégica, presupuesto y revisión por la dirección. Entre los operativos se haya la reserva de boleto aéreo, alojamiento y traslado; asistencia y protocolo, grupos y eventos. A su vez los de apoyo lo integran asesoría legal, gestión humana, mercadeo, comercial, administración, contabilidad, tecnología y control de gestión.

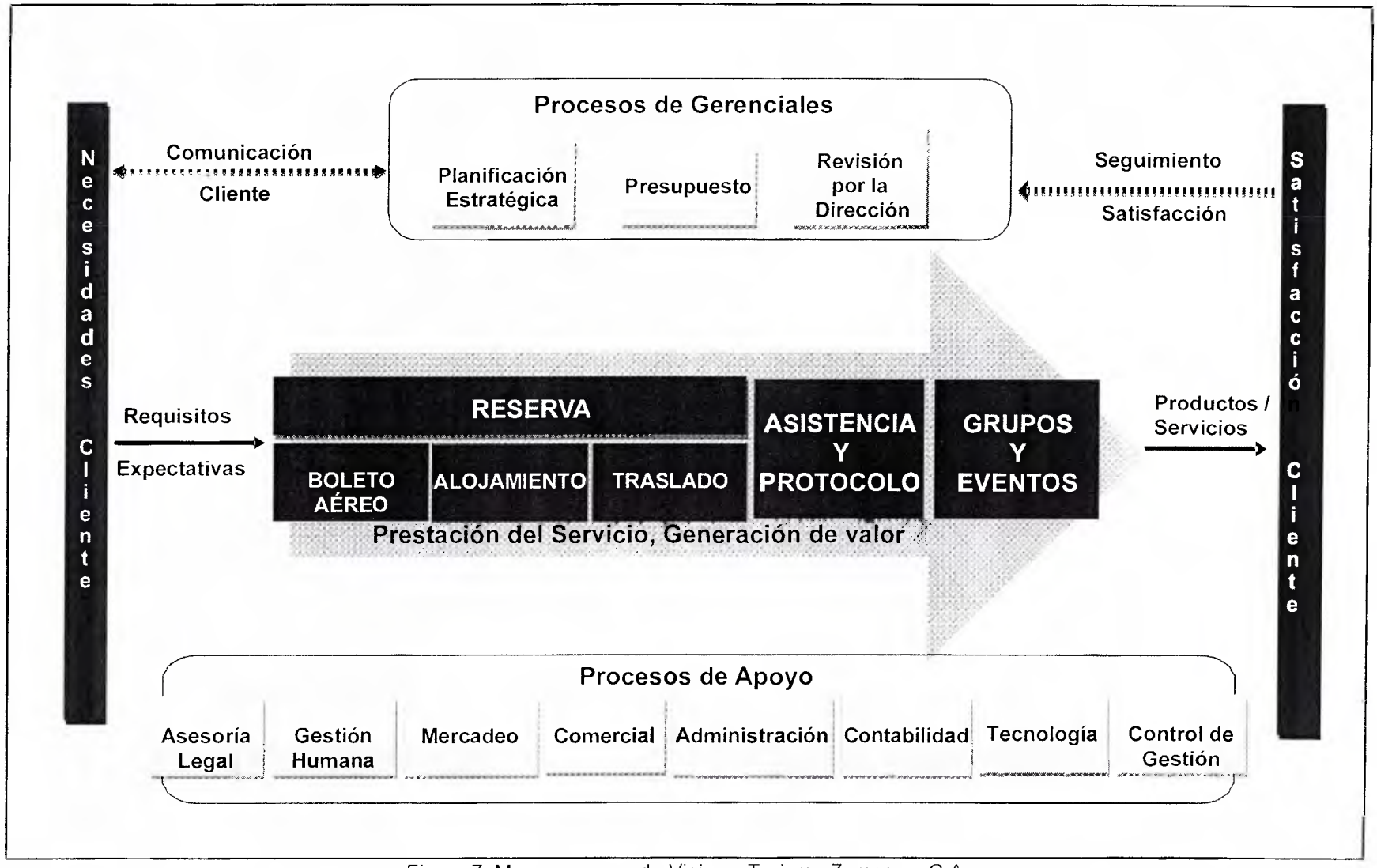


Figura 7. Macro proceso de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

Fuente: Adaptado de Colina (2012).

5.1.3 Identificación de los Procesos de la Gerencia de Control de Gestión.

La metodología de enfoque de procesos (ver tabla 3) se aplicó de manera no prescriptiva por lo que algunos de los pasos fueron realizados de manera simultánea.

Tabla 3. Aplicación de la Metodología de Enfoque de Procesos.

Diagrama	Procedimiento
INICIO	I. Se identificaron los clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la Gerencia de Control de Gestión.
Propósito	II. Basado en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, se establecieron las políticas y objetivos de la Gerencia de Control de Gestión.
Políticas y Objetivos	III. Se determinaron los procesos necesarios para producir los resultados previstos, incluyendo la gestión, recursos, realización, medición y mejora.
Procesos	IV. Se identificaron todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas tanto internas como externas a la Gerencia de Control de Gestión.
Secuencia de los Procesos	V. Se determinó el flujograma y su secuencia. Para la definición y el desarrollo de la red de procesos y sus interacciones se consideró lo siguiente:
Dueños de Procesos	• El cliente de cada proceso. • Los elementos de entrada y los resultados. • La interacción. • La eficacia y eficiencia de la secuencia.
Documentación	VI. Se asignó la responsabilidad y autoridad para cada proceso.
FIN	VII. Se determinó el proceso a documentar para el alcance del objetivo general de la presente investigación.

Como resultado de la metodología aplicada, se identificaron los procesos de la Gerencia de Control de Gestión, los cuales se fundamentan en los siguientes elementos:

a. Propósito de la Gerencia de Control de Gestión.

El propósito de la Gerencia de Control de Gestión es contribuir en el aseguramiento de la rentabilidad del negocio, el empleo eficaz y eficiente de los recursos económicos, materiales, técnicos y humanos disponibles en el cumplimiento de las metas de la organización y los niveles de calidad en los servicios prestados que garanticen la satisfacción de los clientes.

b. Políticas y objetivos.

- Implantar los lineamientos para gestionar la planificación estratégica y operativa a corto, mediano y largo plazo, así como también los cambios organizacionales.

- Evaluar los proyectos de inversión aplicando las herramientas que proporcionen la información básica que contribuya a la toma de decisiones.

- Establecer los controles de la planificación en sus diferentes etapas y en el desempeño de las gerencias adscritas a la gerencia General de Finanzas, control y Gestión.

- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los procesos inherentes a las gerencias que constituyen la Gerencia General de Finanzas, Control y Gestión mediante indicadores de gestión.

- Atender los requerimientos de información solicitados por entes internos y externos, así como entes de control.

c. Determinación de los procesos.

En concordancia con el propósito, las políticas y objetivos, se determinaron los siguientes procesos que constituyen la Gerencia de Control de Gestión:

- Homologación de procesos.

La homologación se refiere a igualar los procedimientos, reglas, normas y formatos que contribuyan al ordenamiento y mejor funcionamiento de la organización, se trata de optimizar y dejar lo estrictamente necesario para operar de manera sencilla, eficaz y eficientemente. La ejecución de éste proceso requiere la conformación e integración de equipos de trabajo multidisciplinarios.

- Evaluación de proyectos.

La evaluación consiste en la ejecución de análisis relacionados a un proyecto desde el punto de vista comercial, técnico, legal, organizacional, de impacto ambiental, financiero y/o económico, cuyo resultado contribuye a determinar la viabilidad del mismo.

- Medición del desempeño.

Se trata de la descomposición de los objetivos estratégicos y metas establecidos por la directiva en medidas cuantificadas, lo que facilita su cálculo, evaluación y el control de los resultados en las diferentes unidades que constituyen la organización.

- Mejora continua.

Es el proceso que se sigue para mejorar continuamente en base a las políticas y objetivos de la organización, asimismo consiste en la recolección y tratamiento de

la información generada sobre la eficacia de los mismos, el establecimiento y seguimiento de acciones que permitan prevenir y corregir desviaciones así como también fomentar la innovación y buenas prácticas de gestión.

La secuencia de los procesos descritos anteriormente se ilustró mediante un mapa (ver figura 8), en el que se evidencian las tres categorías establecidas, tales como los gerenciales, medulares y de apoyo. Los procesos medulares se encuentran interactuando de forma recíproca entre ellos relacionándose 360°, transformando los elementos de entrada en resultados.

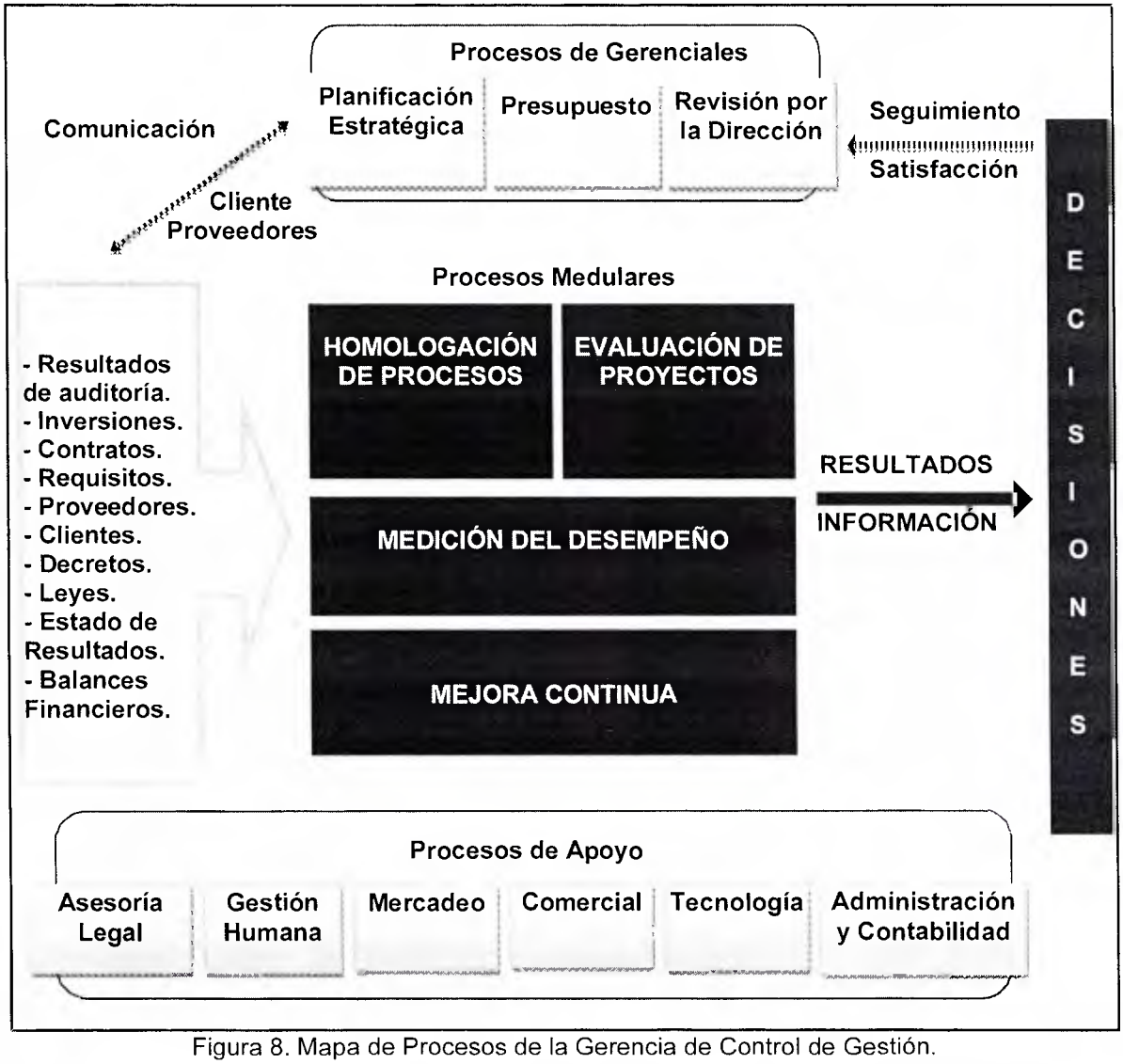


Figura 8. Mapa de Procesos de la Gerencia de Control de Gestión.

Fuente: Adaptado de Colina (2012).

d. Definición de los dueños de procesos.

Para garantizar la correcta aplicación de los procesos y el mejoramiento continuo de los mismos se estableció la matriz de relación y responsabilidad (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz de Relación y Responsabilidad.

PROCESO	PRESIDENTE	GERENTE GENERAL DE FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN.	GTE. GRAL. DE OPE. COMERCIALES Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.	ASESOR LEGAL	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN.	GERENTE DE MERCADEO	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	GERENTE DE TECNOLOGÍA	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	GERENTE DE CONTABILIDAD	GERENTE DE CONTROL DE GESTIÓN
I. GERENCIALES.											
· Planificación Estratégica.	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI
· Presupuesto.	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI
· Revisión por la Dirección.	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI
II. MEDULARES.											
· Homologación de Procesos.	RD	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RD
· Evaluación de Proyectos.	RD	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RD
· Medición del desempeño.	RD	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RD
· Mejora Continua.	RD	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RD
III. APOYO.											
· Asesoría Legal.	RD	RI	RI	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI
· Gestión Humana.	RD	RD	RD	RI	RD	RI	RI	RI	RD	RI	RI
· Mercadeo.	RD	RI	RD	RI	RI	RD	RI	RI	RI	RI	RI
· Comercial.	RD	RI	RD	RI	RI	RI	RD	RI	RI	RI	RI
· Tecnología.	RD	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RD	RI	RI	RI
· Administración.	RD	RD	RI	RI	RD	RI	RI	RI	RD	RI	RI
· Contabilidad.	RD	RD	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RI	RD	RI
RD: Responsabilidad Directa/RI: Responsabilidad Indirecta											

Fuente: Adaptado de Colina (2012).

e. Definición de la documentación.

El proceso de evaluación de proyectos quedó identificado dentro de los procesos de la Gerencia de Control de Gestión, para el alcance de los objetivos de la presente investigación se desarrolló la información respectiva fundamentada en metodologías de evaluación de proyectos.

5.2 Objetivo Específico 2: Definición de los Elementos que Conforman el Proceso de Evaluación de Proyectos dentro de la Gerencia en Estudio.

Para determinar los elementos que conforman la evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A., se aplicó el enfoque basado en procesos, categorizando dichos elementos en proveedores (internos y externos), insumos, proceso, salidas y clientes.

Los proveedores internos son aquellos que entregan sus resultados (salidas), son integrados por otros procesos, más no dependencias o unidades funcionales de la organización. Entre los proveedores internos se encuentran las siguientes gerencias:

- Gerencia de Mercadeo.
- Gerencia de Desarrollo de Nuevos Productos.
- Gerencia de Comercialización.
- Gerencia de Convenciones y Eventos.
- Gerencia de Administración.
- Gerencia de Tecnología.
- Gerencia de Contabilidad.

A su vez los proveedores externos quedaron definidos como las organizaciones (públicas o privadas) o personas ajenas a la empresa que entregan insumos

requeridos para la evaluación de proyectos, dentro de ésta subcategoría se identificaron los siguientes:

- Clientes y sus requisitos.
- Hoteles.
- Aerolíneas.
- Transportistas marítimos y terrestres.
- Aliados comerciales.
- Cualquier otro prestador de servicios relacionado a la actividad económica de la organización que se considere vital para el proceso.

Los insumos quedaron definidos como la información requerida para llevar a cabo el proceso, pudiendo provenir de los resultados de análisis ejecutados en otros procesos, de aliados comerciales, de clientes externos (requisitos del cliente como las especificaciones de los servicios requeridos, condiciones legales o reglamentarias, financieras, entre otros). Para ésta categoría se identificaron los siguientes:

- Estudio de mercado:
  - Descripción del producto.
  - Demanda del producto.
  - Oferta del producto.
  - Mercado potencial.
  - Formación del precio.
  - Canales de comercialización.

- Elementos de costos e ingresos de operación:
  - Materiales.
  - Mano de Obra.
  - Otros gastos.
  - Proyección de las ventas.

- Elementos de costos de inversión:
  - Activos fijos.
  - Otros activos.
  - Capital de trabajo.

- Requisitos y expectativas del cliente.

El elemento proceso se refiere a la evaluación de proyectos en sí y sus características, que se realiza para determinar la viabilidad mediante la ejecución de fases o etapas de análisis. El encargado de asegurar el correcto funcionamiento e implantación, es decir, el dueño del proceso es el Gerente de Control de Gestión quien reporta directamente al Gerente General de Finanzas y Control de Gestión.

En las salidas se encuentran los resultados del análisis de viabilidad que se obtienen al finalizar la evaluación de proyectos, éstas salidas se convierten en entradas a otros procesos donde se concretan y toman las decisiones respectivas.

En el caso de los clientes quedaron definidos aquellos a los que directamente se entrega la información generada y los resultados de los distintos análisis que constituyen el proceso de evaluación de proyectos, tal como el Gerente General de Finanzas y Control de Gestión y la Junta Directiva de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

Los recursos, son todos aquellos necesarios para la ejecución del proceso tales como humanos, financieros, de control, infraestructura física, equipos y tecnología.

Una vez categorizados los elementos que constituyen el proceso de evaluación de proyectos se determinó la interacción e interrelación existente entre ellos (ver figura 9).

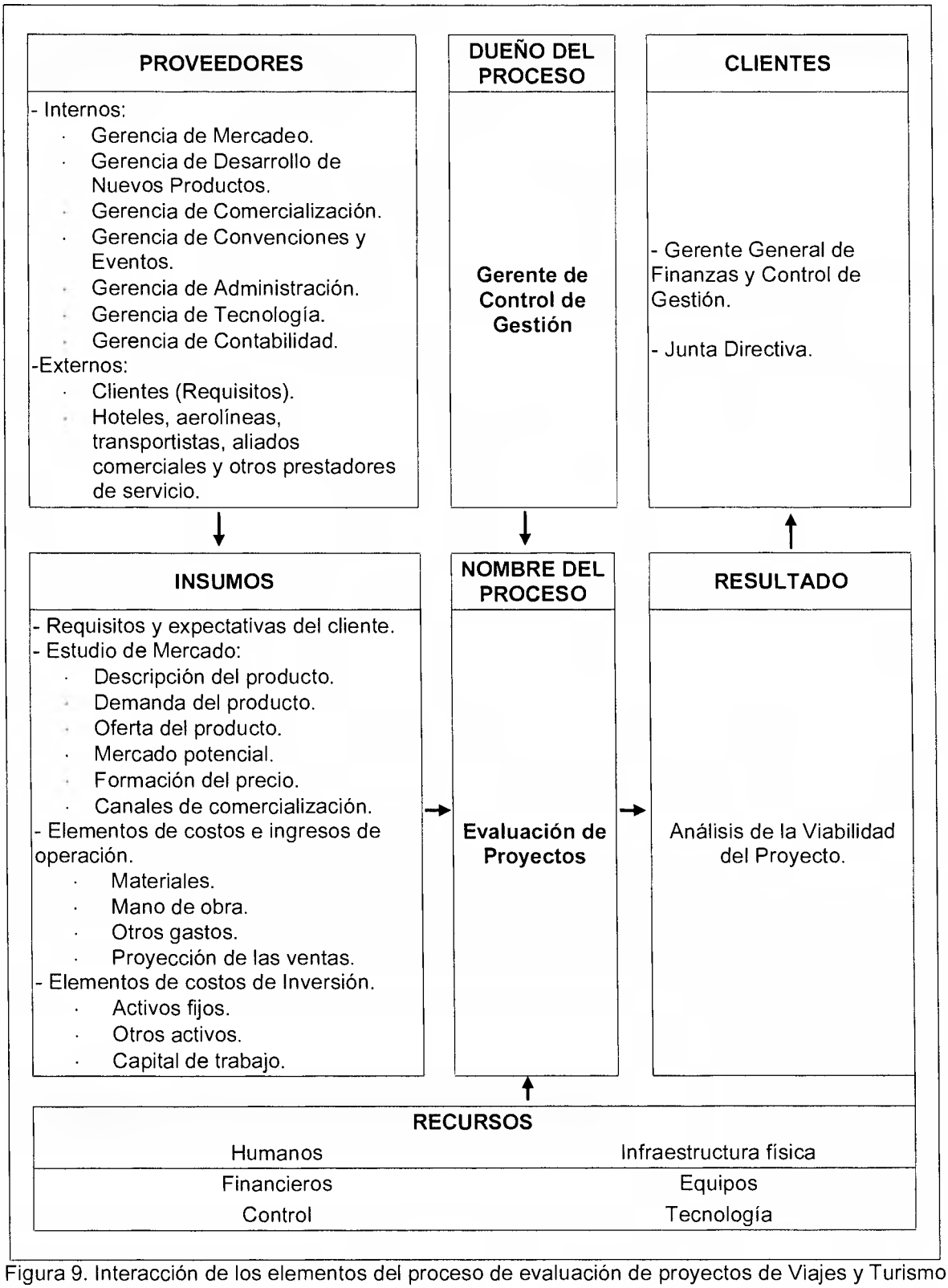


Figura 9. Interacción de los elementos del proceso de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

Partiendo de la categorización y definición de la relación e interacción de los elementos que constituyen la evaluación de proyectos se creó la ficha de procesos (ver tabla 5), cuyo objetivo es realizar un compendio de los elementos relacionados a un proyecto específico que requiera ser analizado. A modo de ejemplificar el uso de la ficha se tomó el Proyecto de Alianza Comercial entre Viajes y Turismo Zumaque, C.A. y Petromonagas, S.A. 2015.

Tabla 5. Ficha para Describir los Procesos.

FICHA DE PROCESOS				
1. NOMBRE DEL PROYECTO: Alianza Comercial entre Viajes y Turismo Zumaque, C.A. y Petromonagas, S.A. 2015.				
2. PROCESO: Evaluación de proyectos.			**3. TIPO DE PROCESO:** Medular.	
4. OBJETIVO: Determinar la viabilidad de la alianza comercial entre Viajes y Turismo Zumaque, C.A y la empresa mixta petrolera Petromonagas, S.A.				
5. ALCANCE: Involucra todas las áreas relacionadas a los servicios requeridos por Petromonagas, S.A. así como también a las áreas de apoyo que resulten impactadas con los resultados de la alianza comercial.				
6. ELEMENTOS				
6.1. Proveedores	6.2. Insumos	6.3. Actividades	6.4. Salidas	6.5. Clientes
- Petromonagas, S.A. - Cobranzas. - Legal. - Comercial. - Tecnología.	- Requisitos, pliego de condiciones y especificaciones. - Análisis de precios unitarios. - Modelo de Contrato. -Informe del análisis de la capacidad operativa. - Informe de tecnología disponible.	- Estudio técnico. - Estudio económico financiero. - Evaluación de los resultados	Análisis de sensibilidad.	- Gerente General de Finanzas y Control de Gestión. - Junta Directiva.
7. RECURSOS		**8. RESPONSABLES**		**9. INDICADORES**
Tipo	Cantidad			
- Personal. - Computadora. - Conexión Internet. - Puesto de trabajo.	2 2 2 2	Gerente de Control de Gestión		- Cantidad de ítems evaluados. - % de avance de la evaluación del proyecto.
10. SEGUIMIENTO		**11. REGISTROS**		**12. REFERENCIAS**
Diario y semanal.		Formatos relacionados.		AF-CG-001 Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos.

5.3 Objetivo Específico 3: Determinación de las Etapas que Comprenden el Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos.

Fundamentadas en los elementos de la evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. se determinaron sus etapas y los contenidos específicos d éstas para llevarlas a cabo y determinar así la factibilidad para la toma de las decisiones adecuadas y más convenientes para la inversión.

Para la determinación de las mencionadas etapas se elaboró el mapa de proceso (ver figura 10, página 91) y se diseñó el esquema del estudio de factibilidad. En el mapa se encuentran descritos los procesos bajo las siguientes categorías.

- Procesos gerenciales, los constituyen aquellos que están vinculados a la dirección de la organización y factores claves, dentro de ésta categoría se encuentra:
  - La planificación estratégica.
  - El presupuesto.
  - La revisión de la dirección.

- Procesos medulares, en ella se han incluido las principales etapas que de acuerdo con Blanco (2013), debe contener la evaluación de un proyecto de inversión para determinar su factibilidad contable, económica y financiera, tales como:
  - La presentación.
  - Los resultados del estudio de mercado.
  - El estudio técnico.
  - El estudio económico-financiero.
  - El análisis de sensibilidad.

Los resultados del estudio de mercado no se incluyen debido a que es por iniciativa del cliente que se generan los proyectos de inversión y en caso contrario, la gerencia de mercadeo elabora dicho estudio.

- Procesos de apoyo, se incluyeron los resultados de las unidades que dan soporte a las etapas medulares de la evaluación de proyectos, entre las cuales se encuentran:
  - Asesoría legal.
  - Gestión humana.
  - Mercadeo.
  - Comercial.
  - Administración.
  - Contabilidad.
  - Tecnología.

A su vez en el mapa de procesos se identificaron las entradas constituidas por:

- Los requisitos y expectativas del cliente,
- Los resultados del estudio de mercado,
- Los elementos de costos e ingresos de operación.
- Los elementos de costos de inversión.

Asimismo la salida se corresponde al análisis de la viabilidad del proyecto, proporcionando con ello, la información necesaria que conlleve a la toma asertiva de las decisiones y a la satisfacción del cliente.

La interacción entre algunos de los procesos medulares es prelativa tal es el caso del estudio técnico que precede al estudio económico financiero y a vez ambos al análisis de sensibilidad.

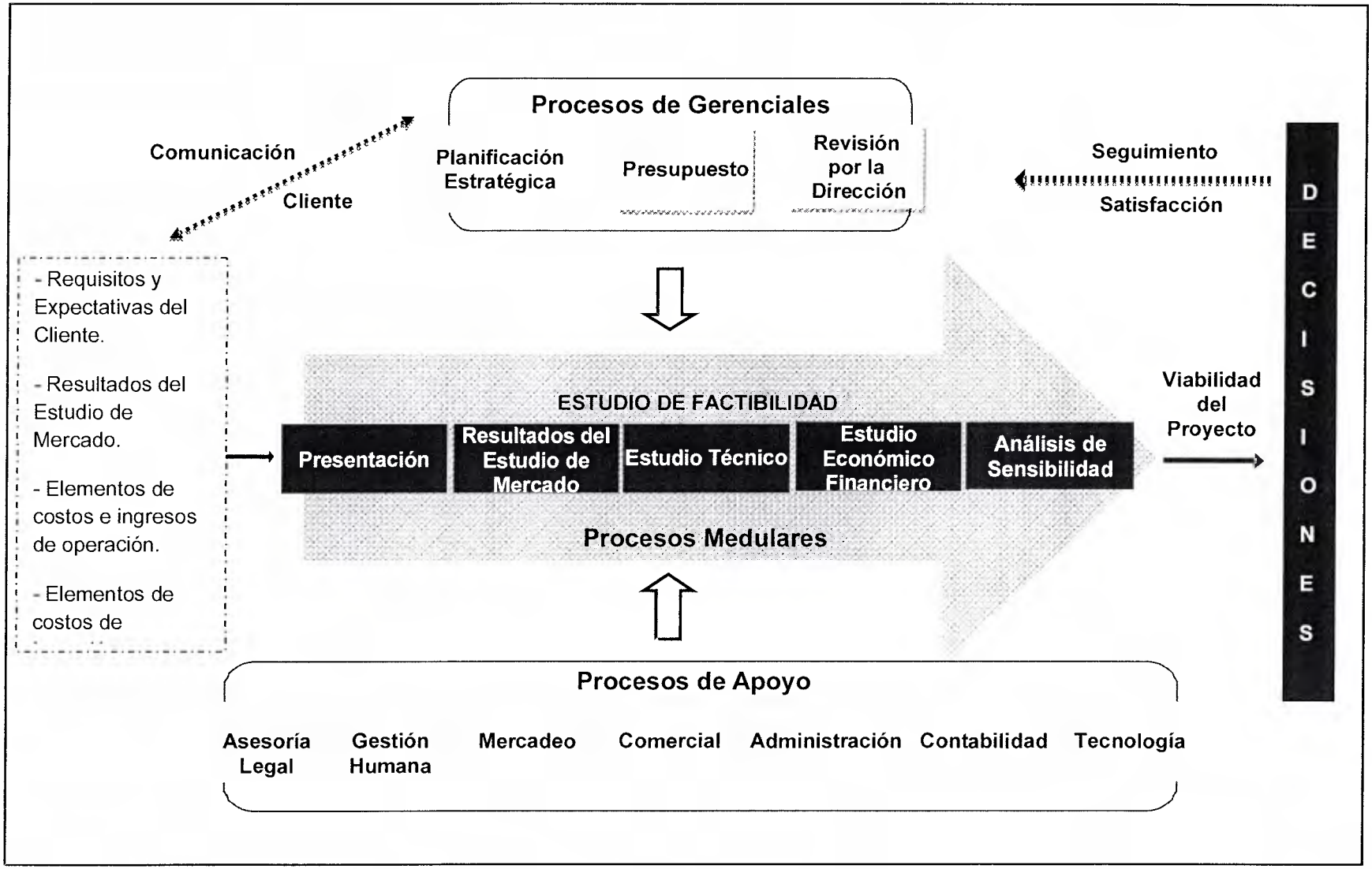


Figura 10. Mapa del proceso de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

Fuente: Adaptado de Colina (2012).

De igual manera, el esquema presentado (ver tabla 6), constituye la estructura bajo la cual se realizó el Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.; el cual se constituyó de cinco partes y fue diseñado en función de las mejores prácticas planteadas por diferentes autores reconocidos en la materia, tales como Blanco (2013), Baca (2010) y documentos del Departamento del Primer Ministro y Gabinete del Gobierno de Tasmania (2015):

Tabla 6. Esquema del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

1. Etapa I. Presentación.	1.1. Introducción. 1.2. Resumen ejecutivo. 1.3. Estrategia de implementación. 1.4. Gobernanza 1.5. Gestión de riesgos. 1.6. Periodos de revisión y aceptación. 1.7. Provisión de instalaciones y equipos. 1.8. Gestión de riesgos. 1.9. Control de cambios. 1.10. Confidencialidad. 1.11. Revisión y aceptación de las salidas. 1.12. Gestión de la calidad. 1.13. Registros. 1.14. Gestión de compras. 1.15. Inspección y revisión. 1.16. Aprobación y cambio. 1.17. Conclusiones. 1.18. Recomendaciones.
2. Resultados del estudio de mercado.	2.1. Investigación de mercados. 2.2. Estrategia de mercado. 2.3. Proyecciones de ventas.
3. Estudio técnico.	3.1. Cronograma de la proyección. 3.2. Localización del proyecto. 3.3. Infraestructura de servicios. 3.4. Equipo para la prestación del servicio. 3.5. Proceso operativo. 3.6. Control de calidad. 3.7. Volumen de ocupación. 3.8. Capacidad instalada y utilizada.
4. Estudio económico - financiero.	4.1. Evaluación económico – financiera. 4.2. Evaluación de resultados.
5. Análisis de sensibilidad.	Fase I. Fase II. Fase III.

5.4 Objetivo Específico 4: Elaboración del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos.

El diseño del pan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. se basó en un conjunto de metodologías tal como las planteadas por: Blanco (2013), Baca (2010) y un conjunto de documentos establecidos por el Departamento del Primer Ministro y Gabinete del Gobierno de Tasmania (2015), las cuales han sido adaptadas para dar respuesta a las necesidades de la organización estudiada y del cual derivan como entregables de este objetivo los siguientes:

5.4.1 Procedimiento para ejecutar el Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque C.A. (ver anexo 1), elaborado en el formato establecido en el procedimiento de control de documentos de la organización estudiada bajo el código es FGN-001 plantilla de procedimientos. Por otra parte dado que la evaluación de proyectos es un proceso, la implantación del mismo está abierta a cambios y sugerencias para la mejora.

5.4.2 Formularios para registrar la información proveniente de los distintos análisis que constituyen la evaluación de proyectos (ver anexo 2). Los formularios se encuentran listados al final del procedimiento desarrollado y para darle contexto se le asignó el respectivo código a cada uno, bajo la estructura establecida en el procedimiento de control de documentos código GN-001 del sistema de gestión de la calidad de la organización, el cual indica en su anexo 1 lo siguiente:

> "El número de referencia viene dado por un código alfanumérico con el siguiente formato: **FYY-ZZ–000,** donde:
> **F:** Este primer elemento, sólo aplica para el caso de los Formatos. Para el resto del documento (proceso, procedimientos, instructivos, documentos generales) se obvia este carácter.
> **YY:** Corresponde a las siglas de la gerencia o área que esté generando el documento y se considera solo dos (2) caracteres. Según la siguiente clasificación:
> AF: Administración y Finanzas.
> GN: Normalización y Gestión de la Calidad.

DR: Dirección.
RH: Gestión Humana.
TU: Turismo.
TV: Operaciones.
GT: Tecnología.

ZZ: Corresponde a las siglas de los departamentos asociados a las Gerencias, consta de dos (2) caracteres según la siguiente clasificación:

BR: Boletería y Reportes
AR: Afiliación y Promociones
IT: Informática
TR: Tesorería
TE: Turismo
SI: Sistemas
CG: Control de Gestión.
CO: Contabilidad.
SG: Servicios Generales.
EV: Grupos y Eventos.

000: Es el número correlativo correspondiente al consecutivo de la identificación según la gerencia o área; cuando aplique al formato: su rango va desde el 001 hasta 999." (p. 7).

5.4.3 Distribución de documentos, para este entregable se siguieron las directrices establecidas en el procedimiento de control de documentos código GN-001 del sistema de gestión de la calidad de la organización, donde se detalla que una vez publicado un documento en la unidad compartida designada para ello, se realiza la divulgación del mismo por correo electrónico a los usuarios pertinentes, seguidamente se envía la copia controlada con su respectivo sello según el número asignado en el formulario control de distribución de documentos código FGN-008. Basado en lo anteriormente mencionado para el Procedimiento del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos quedó definida su distribución (ver tabla7).

Tabla 7. Control de distribución de documentos

FECHA	DOCUMENTO	Oficina	RESPONSABLE	DIRIGIDO A
01-02-2015	Procedimiento de Ejecución del Plan de Gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.	FOLGANA	Gerente de Control de Gestión	- Gerente General de Finanzas y Control de Gestión. - Supervisor de control de Gestión. - Analista de Control de Gestión.

Fuente: Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2015).

CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo enmarca la descripción de los resultados obtenidos que contribuyeron al logro del objetivo que se planteó esta investigación, como lo fue diseñar un plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

La problemática presentada en la organización estuvo relacionada a un sostenido crecimiento en la comercialización de los servicios y expansión de su presencia a nivel nacional, evidenciado en los últimos cinco años, lo que llevó a la necesidad de investigar y desarrollar herramientas que le permitieran evaluar, bajo las mejores prácticas, los proyectos o casos de negocios para medir su rentabilidad y fortalecer la toma decisiones que permitieran continuar con el cumplimiento de sus políticas comerciales, sociales y de calidad.

Es por ello que se realizó una propuesta que permitió desarrollar, no sólo las herramientas para una adecuada evaluación financiera de los casos de negocio, sino también la determinación de elementos que desde el punto de vista organizacional, de calidad y mejora continua le agregan valor a la Gerencia de Control de Gestión como unidad estudiada y a la organización en general.

Entre los elementos obtenidos destaca la cadena de valor de la organización, mediante la cual se identificaron las actividades primarias, las de apoyo y su interacción para luego establecer una jerarquía documental de cuatro niveles sobre la cual se fundamentó la estructura del enfoque de procesos aplicado.

Basado en la jerarquía definida, se determinó el macro proceso de la empresa utilizando una representación gráfica en la que se pudieron evidenciar tres categorías importantes llamadas procesos gerenciales, de prestación del servicio y generación de valor y los de apoyo, de igual manera se representaron las entradas y las salidas.

La construcción del mapa a nivel macro, permitió estructurar la gerencia estudiada dentro de la organización, obteniéndose de ésta manera su propósito, políticas y objetivos y los procesos que la constituyen quedando claramente identificado el de evaluación de proyectos al que a su vez se le definieron los elementos que lo conforman, la interacción existente entre ellos, los insumos que requiere y los resultados que derivan luego de su ejecución, también se determinaron las etapas que dieron lugar al esquema de la evaluación de proyectos.

A partir del desarrollo y definición de los elementos anteriormente mencionados, se logró documentar el procedimiento para ejecutar el plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A., así como sus respectivos formularios, los cuales quedaron establecidos bajo la estructura de control de documentos de la organización, también se propuso la distribución del documento una vez que sea implantado.

CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS

El presente capítulo recopila las lecciones aprendidas, entendiendo éstas como el resultado de un proceso de aprendizaje, basado en el análisis y reflexión sobre la experiencia adquirida con el desarrollo de la investigación.

Para contextualizar las lecciones aprendidas, se determinaron aquellas áreas de conocimiento del PMI (2013), que para la presente investigación fueron de mayor relevancia, para cada una de ellas se presenta un resumen de las condiciones en las que se ejecutó (ver tabla 8).

Tabla 8. Lecciones Aprendidas por Área de Conocimiento del PMI (2013).

1. Gestión de la integración.		
Lo Bien Trabajado	**A Mejorar**	
Se incluyeron los procesos y actividades necesarias que permitieron identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.	Profundizar más en ésta área de conocimiento que incluye siete procesos fundamentales, los cuales deben estar correctamente desarrollados.	
Riesgos e Incidencias presentados		
Descripción de Riesgo e Incidencias	**Estrategia**	**Comentarios**
Incidencia en la complejidad del proyecto y enfoque del mismo.	Ordenar todas las partes de un proyecto sin importar su complejidad.	Los procesos, y el conocimiento, así como las habilidades de gestión de proyectos se aplican en distinto orden y grados de complejidad para alcanzar los objetivos planteados.
2. Gestión del alcance.		
Lo Bien Trabajado	**A Mejorar**	
Se incluyeron los procesos necesarios para garantizar que el proyecto tuviese todo el requerido para completar el proyecto con éxito.	Tener en cuenta incluir cada aspecto que pueda incidir en el desarrollo de la investigación para evitar retrabajo.	
Riesgos e Incidencias presentados		
Descripción de Riesgo e Incidencias	**Estrategia**	**Comentarios**
Riesgo de claridad en el alcance.	Correcto monitoreo de los cambios surgidos como factor importante para el éxito de la investigación.	Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Continuación .Tabla 8. Lecciones aprendidas por área de conocimiento del PMI (2013).

3. Gestión del tiempo.	
Lo Bien Trabajado	**A Mejorar**
Se elaboró el cronograma de la investigación el cual fue cumplido cabalmente debido a que inicialmente se tenía estipulada la culminación de la investigación el 27/11/2015 y se entregó con adelanto de aproximadamente 2 días.	Incluir en la planificación el tiempo de afectación de incidentes ocurridos durante el desarrollo de la investigación.

Riesgos e Incidencias presentados		
Descripción de Riesgo e Incidencias	**Estrategia**	**Comentarios**
Riesgo de atraso en el cumplimiento de los objetivos.	Analizar las incidencias que aunque no retrasaron la investigación, obligaron a emplear tiempo adicional (*Fast track*).	Gestionar el tiempo no significa hacer más cosas en menos tiempo.

4. Gestión de los costos.	
Lo Bien Trabajado	**A Mejorar**
Se elaboró un estudio de costos para el desarrollo de la investigación.	Incluir otros rubros como algunos costos indirectos generados durante la ejecución de las actividades de investigación y desarrollo.

Riesgos e Incidencias presentados		
Descripción de Riesgo e Incidencias	**Estrategia**	**Comentarios**
Riesgo de sobrestimación o subestimación del costo total para el desarrollo de la investigación.	Incluir los elementos inflacionarios y variación de las tasas de cambio del país.	La Gestión de Costos asegura que las tareas se lleven a cabo dentro del presupuesto asignado.

5. Gestión de la calidad.	
Lo Bien Trabajado	**A Mejorar**
Se incluyeron los procesos necesarios para garantizar que el proyecto tuviese todo el requerido para completar el proyecto con éxito.	Establecer medidas de seguimiento y control.

Riesgos e Incidencias presentados		
Descripción de Riesgo e Incidencias	**Estrategia**	**Comentarios**
Entregables de la investigación fuera de cumplimiento.	Establecer y aplicar las herramientas necesarias que permitan controlar la calidad de los entregables.	La gestión de la calidad del proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos .

En cuanto al cronograma elaborado para el desarrollo de los objetivos de la presente investigación (ver anexo 3), cuya fecha estimada de inicio fue el 14 de septiembre de 2015 y la de finalización el 27 de noviembre de 2015, es decir un total de 55 días, se logró cumplir con lo planificado aunque como se mencionó anteriormente se invirtió un tiempo adicional.

La matriz de recursos fue planificada para la ejecución de ésta investigación (ver tabla 9) permitió realizar las provisiones respectivas y dar respuesta a los requerimientos necesarios para el alcance de los objetivos.

Tabla 9. Matriz de Recursos.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Total (Bs.)
Asesor TEG	HH	20	300	6.000
Asesor Empresarial		20	300	6.000
Estudiante de Postgrado		400	150	60.000
Inscripción Seminario TEG	UC	3	1.109	3.327
Inscripción TEG		4,8	1.109	5.323,20
Internet	Mes	6	500	3.000
Infraestructura tecnológica	Unidad	2	3.000	6.000
Papelería	N/A	N/A	N/A	5.000
Textos bibliográficos	Unidad	4	700	2.800
			Total Bs.	97.450,20

La inversión para el desarrollo de la investigación estuvo enmarcada dentro del presupuesto estimado de Bs. 97.450,20 provenientes del análisis de los recursos y los parámetros involucrados.

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación enfocada al diseño del plan de gestión de evaluación de proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A., se da respuesta a los objetivos planteados, sustentados en los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

8.1 Objetivo Específico 1: Descripción de los Procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

Para este primer objetivo específico, se determinaron los elementos que permitieron identificar las actividades relevantes para la organización tal como la cadena de valor que permitió identificar como actividades primarias: Mercadeo, comercial, reserva, boletería, grupos y eventos, servicio y cliente; de igual manera como actividades de apoyo se identificaron las relaciones institucionales tanto públicas como privadas, las operaciones comerciales y desarrollo de nuevos productos y las actividades de finanzas y control de gestión.

Partiendo de la cadena de valor se definió la jerarquía de procesos que permitió estructurar los elementos del enfoque aplicado, bajo cuatro niveles tales como: Macro proceso, proceso, actividades y tareas a realizar en procedimientos determinados.

Asimismo se construyó el mapa del macro proceso de la organización estudiada, a partir del cual se identificaron aquellos pertenecientes a la Gerencia de Control de Gestión que contribuyó a generar el mapa de procesos de la misma, quedando constituido por elementos de entradas tales como las necesidades del cliente; y los procesos que intervienen, los cuales se categorizaron en gerenciales, operativos, de apoyo y finalmente los elementos de salida tal como la satisfacción del cliente, dentro de los de apoyo quedó claramente identificado el proceso de

evaluación de proyectos para el cual se determinaron los elementos y etapas que lo conforman.

8.2 Objetivo Específico 2: Definición de los Elementos que Conforman el Proceso de Evaluación de Proyectos dentro de la Gerencia en Estudio.

El análisis de la estructura de la organización, la cadena de valor, el macro proceso y la determinación de los procesos de la Gerencia de Control de Gestión de la organización estudiada, permitió la representación gráfica a través de un mapa que impulsó y contribuyó a visualizar claramente los procesos clave como el de evaluación de proyectos.

Partiendo de la identificación de la evaluación de proyectos dentro de la estructura de procesos de la gerencia en estudió, se procedió a determinar sus elementos teniendo en cuenta que los resultados de la interacción entre sí y con otros elementos tales como los dueños de éstos y los recursos contribuirían en la toma decisiones sobre la conveniencia de un caso de negocio y su aplicación estaría presente en las etapa de pre inversión e inversión del ciclo de proyecto.

Una vez determinado los resultados del proceso de evaluación de proyectos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. quedaron definidos sus elementos, que seguidamente fueron categorizados en proveedores tanto internos como externos, insumos, los procesos clave, las salidas o los resultados y los clientes.

Como proveedores internos se identificaron las gerencias de mercadeo, desarrollo de nuevos productos, comercialización, convenciones y eventos, administración, tecnología y contabilidad ; asimismo los proveedores externos fueron identificados como todas aquellas organizaciones o personas públicas o privadas ajenas a la empresa que entregan insumos para la evaluación de un caso de negocio, entre

los cuales se encontraron los clientes externos, cadena de hoteles, aerolíneas, transportistas marítimos y terrestres, aliados comerciales y otros.

En los procesos clave se ubicaron cada una de las etapas del estudio de factibilidad; en cuanto a los insumos, se identificaron los resultados del estudio de mercado, los elementos de costos e ingresos de operación, los elementos de costos de inversión y los requisitos y expectativas del cliente. Las salidas la constituyó el análisis de viabilidad obtenido al finalizar la evaluación del proyecto.

8.3 Objetivo Específico 3: Determinación de las Etapas que Comprenden el Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos.

Para el desarrollo del plan de gestión de evaluación de proyectos resultó necesaria la definición de un diseño que determinara con claridad las distintas etapas del mismo junto con la especificación de las actividades que se ejecutarían en cada una de ellas, y que estuviesen fundamentadas en los elementos del proceso de evaluación de proyectos de la gerencia en estudio.

Basadas en las mejores prácticas de la gerencia de proyectos y la estructura de evaluación planteadas por diferentes autores reconocidos en la materia, quedaron identificadas seis etapas del proceso de evaluación de proyectos, tales como: Presentación, resultados del estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico – financiero y el análisis de sensibilidad.

Las etapas como procesos medulares en la evaluación de proyectos quedaron relacionadas a los elementos gerenciales tales como la planificación estratégica, el presupuesto y la revisión por la dirección, y los de apoyo, dentro de esta última se ubicó la asesoría legal, la gestión humana, la comercialización de los productos, la administración, contabilidad y la tecnología.

8.4 Objetivo Específico 4: Elaboración del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos.

La elaboración del plan de gestión de evaluación de proyectos de la organización estudiada resultó de la articulación e integración de las etapas que se definieron para este proceso y que a su vez comprendieron la descripción de las actividades llevadas a cabo en cada una de ellas. Entre los entregables de éste objetivo quedaron identificados los siguientes: El procedimiento, los formularios con sus respectivas instrucciones y debidamente codificados; y el control de la distribución del mismo como parte de su implantación.

La estructura de la propuesta se realizó bajo los lineamientos definidos en el procedimiento de control de documentos del sistema de la calidad de la organización estudiada, estableciendo un orden lógico y coherente estandarizado que permitió determinar el control de cambios, el objetivo, la aplicación, los responsables, el glosario de términos, los procedimientos y los formatos relacionados.

Los formularios se desarrollaron en el orden de ejecución de las etapas asociándolos a la actividad respectiva en cada una de ellas por lo que quedaron referenciados a lo largo del procedimiento propuesto y a su vez fueron identificados bajo la estructura de códigos que se maneja dentro de la organización estudiada, para que a partir de su implantación puedan ser controlados; también para cada uno se elaboró un breve instructivo con la finalidad de orientar el registro de la información que deben contener y en algunos casos los cálculos y orden que se debe llevar.

Para el control de la distribución del documento, se determinó la fecha estimada de implantación, la descripción del procedimiento, la oficina o sucursal donde se difundirá y los involucrados a los que estará dirigido el mismo.

RECOMENDACIONES.

En atención a los objetivos planteados y producto de la recolección, análisis y discusión de los resultados obtenidos, en respuesta del alcance de las conclusiones emanadas de este estudio, se exhorta a:

Evaluar los casos de negocios de la organización principalmente los acordados con los clientes corporativos de manera tal que pueda determinarse la viabilidad financiera de los mismos y dar respuesta a la problemática presentada por el sostenido crecimiento y expansión en la comercialización de los servicios a nivel nacional e internacional.

Considerar los elementos obtenidos del análisis de la organización como la cadena de valor, el macro proceso y la jerarquía para promover la mejora continua tanto del proceso de evaluación de proyectos como de otros que a futuro requieran ser desarrollados.

Finalmente se recomienda la implantación del procedimiento para ejecutar el Plan de Gestión de evaluación de Proyectos de Viajes y turismo Zumaque, C.A. una vez aprobado, adicionalmente y como valor agregado se propone el siguiente plan de ejecución:

- Propósito: Presentar las acciones básicas a realizar para la implantación del procedimiento para ejecutar el plan de gestión de evaluación de proyectos basado en las mejores prácticas de gestión de proyectos y respaldada por los planteamientos de autores reconocidos en la materia.

- Alcance: La presente propuesta de implantación abarca las actividades básicas consideradas necesarias desde que el documento ha sido elaborado hasta que es puesto en práctica.

- Procedimiento: Por tratarse de la inserción de un nuevo documento y nuevos conocimientos en materia de gerencia de proyectos, la implantación se realizará por fases tal como sigue:

Fase 1. Publicación:

a. Colocar el procedimiento en una unidad compartida.
b. Habilitar el acceso de las personas involucradas previamente autorizadas.
c. Informar mediante correo electrónico la disponibilidad del documento y la ruta que deben seguir para ubicarlo.

Fase 2. Plan de formación:

Elaborar un plan de formación para la inducción del nuevo procedimiento y los elementos que lo constituyen, para ello:

a. Elaborar el listado del personal que debe recibir la capacitación.
b. Una vez determinada la cantidad de participantes, coordinar junto con la unidad de Gestión Humana la logística requerida para el adiestramiento tal como lugar, fecha, material de apoyo, logística de refrigerios, transporte, u otros que sean necesarios.

Fase 4: Plan de recursos:

Coordinar junto con la unidad de Gestión Humana y la Gerencia de Administración los recursos económicos que permitan la realización de la ejecución de la propuesta.

Fase 3: Plan de reuniones.

Construir un plan de reuniones en el que se incluya:

a. La inducción inicial.
b. Las reuniones de seguimiento, una vez esté implantado el proceso de manera tal que se puedan detectar acciones preventivas o correctivas que conlleven a la mejora.
c. La auditoría del proceso,.

Fase 4. Plan de gestión de riesgos:

Analizar y evaluar los riesgos, calificarlos y establecer las acciones de mitigación, eliminación o transferencia de los mismos.

Fase 5. Ejecución de la capacitación:

Impartir los conocimientos y contenido establecidos en el procedimiento para ejecutar el plan de evaluación de proyectos de Viajes y turismo Zumaque, C.A.

Fase 6: Cierre.

Evaluar los resultados de la implantación de la propuesta y registrar las lecciones aprendidas.

- Establecer el cronograma de ejecución: Para la definición del cronograma se consideró el desarrollo de las fases anteriores tales como: propósito, alcance, la ejecución de la implantación y el cierre. Se estableció la unidad de tiempo en semanas.

A continuación se presenta una planificación general para la implantación y puesta en marcha de la propuesta con el objetivo de proporcionar una visión de la duración y orden lógico de las actividades de la misma (ver tabla 10).

Tabla 10. Cronograma de implantación de la propuesta.

			SEMANAS				
ID	**Actividades**	**Duración**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	**Propósito**	**1**					
2.	**Alcance**	**1**					
3.	**Ejecutar la implantación**	**8**					
3.1.	Publicación	1					
3.2.	Plan de formación	1					
3.3.	Pla de recursos	2					
3.4.	Plan de reuniones	1					
3.5.	Plan de gestión de riesgos	2					
3.6.	Ejecución de la capacitación	1					
4.	**Cierre**	**1**					

En el cronograma presentado, se estimó una duración de 5 semanas a partir de la fecha en la que se comience el proceso de implantación de la propuesta, éste cronograma permite visualizar de manera general el tiempo que puede tardar en ejecutarse la mencionada implantación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American National Standars Institute (1991). *Electric connectors: connectors for use between aluminum-to-aluminum or aluminum-to-copper bare overhead conductors*. New York.

Araya, S. (2009). Guía para Formulación de Proyectos de la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica. Proyecto Final de Graduación Presentado como Requisito Parcial para Optar el Título de Máster en Administración de Proyectos (MAP) ante la Universidad para la Cooperación Internacional. Costa Rica: UCI.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.

Blanco, A. (2013). Formulación y Evaluación de Proyectos (10ma ed.). Caracas Venezuela: UCAB.

Colegio de Ingenieros de Venezuela (2014). Código de Ética Profesional. Obtenido el 14 de abril de 2015, de: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

Colina, I. (2012). Taller de Enfoque de Proceso. Caracas. Autor. Venezuela.

Comité Técnico ISO/TC 176 (2003). Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión.

Europe Aid Cooperation Office (2004). *Project Cycle Management Guidelines* (volumen I). Bruselas Bélgica.

Fondonorma (2006). Norma venezolana COVENIN – ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Caracas. Autor. Venezuela

Hurtado, J (2008). El proyecto de investigación: metodología de la investigación holística. (5ta ed.). Quirón Ediciones.

López, J. (2005). Criterios para la Definición e Implantación de una Metodología de Gerencia de Proyectos. PMI Global Congress. Panamá. Obtenido el 13 de mayo de 2015, de: http://www.pmi.org/learning/definition-implementation-project-management-methodology-7488

Madi, L. (2005). Metodología para la Formulación de Proyectos de Alumbrado Público. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Marzouk, M., Amer, O., y El Said, M. (2013). *Feasibility study of industrial projects using Simos' procedure. Journal of Civil Engineering & Management*, 19(1), 59-68. doi:10.3846/13923730.2012.734855. Obtenido el 07 de agosto de 2015, de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=84923424&lang=es&site=ehost-live

Palacios, L. (2000). Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino (2da ed.). UCAB. Caracas Venezuela.

Petroleum Inteligence Weekly (2013). *Energy Intelligence top 100: Global NOC & IOC Rankings*. Obtenido el 24 de abril de 2015, de: http://www.energyintel.com

Pop, A., y Dumitrascu, D. (2013). *The Measurement and Evaluation of the Internal Communication Process in Project Management. Annals of the University Of Oradea, Economic Science Series, 22(1), 1563-1572*. Obtenido el 07 de agosto de 2015, de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90545854&lang=es&site=ehost-live

Porter, M. (1991) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental.

Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK ®) (5ta ed.). Pensilvania (EEUU): PMI.

Project Management Institute, Inc. (2014). Código de Ética y Conducta Profesional. Obtenido el 04 de junio de 2015, de: https://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx.

Rodríguez, M. (2009). Formulación y Evaluación de Proyecto de Creación de una Empresa de Servicios de Encuadernación Artística (Sector Artes Gráficas). Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Sapag, N., Sapag, R., y Sapag, J. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos (6ta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Sapag, N. (2015). Valentía. Blog del autor obtenido el 04 de junio de 2015, de http://nassirsapag.blogspot.com/.

Silva, A. (2008). Propuesta de una Metodología para la Formulación de Proyectos Especiales Modernización de Aeropuertos y Gestión de Tránsito Aéreo (MAGTA) del INAC, con Base en el PMBOK. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de los Estudios de Postgrado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Spalek, S. (2014). *Finding a New Way to Increase Project Management Efficiency in Terms of Time Reduction. Engineering Economics, 25(5), 538-548. doi:10.5755/j01.ee.25.5.8419.* Obtenido el 07 de agosto de 2015, de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100044057&lang=es&site=ehost-live

Szot-Gabryś, T. (2013). Application *of the Feasibility Study in Project Finance on The Basis Of a Selected Investment Project. Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy, 6(1), 117-132.* Obtenido el 07 de agosto de 2015, de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=91526594&lang=es&site=ehost-live

Tamayo y Tamayo, M. (2011). El proceso de la investigación científica (5ta ed.). México: Editorial Limusa.

Urbina, B. (2010). Evaluación de Proyectos (6ta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Valarino, E. Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación Paso a Paso (1era ed.). México: Editorial Trillas.

Vergara N. y Carmona J. (2012). Metodología de Gerencia de Proyectos para Empresas dedicadas a Construir Obras Civiles, Enmarcado en el PMBOK-V4. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Construcciones ante la Universidad de Medellín. Medellín.

Viajes y Turismo Zumaque, C.A. (2014). Presentación de Resultados 2014 y Metas 2015. Caracas, 29 de noviembre de 2014.

Vieytes R. (2004). Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad: Epistemología y técnicas (1era ed.). Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Ziółkowski, A., Orłowski, C., y Wysocki, W. (2013). *Knowledge Management in the Processes of Project Requirements Analysis. Studia I Materialy Polskiego Stowarzyszenia Zarzadzania Wiedza/Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management, (65), 106-120.* Obtenido el 07 de agosto de 2015, de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=95012662&lang=es&site=ehost-live

ANEXO 1

Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

I. CONTROL DE CAMBIOS.

Motivo del cambio:

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Rev.
Supervisor de Control Gestión	Gerente de Control de Gestión	Gerente General de Finanzas y Control de Gestión	Noviembre 2015	0

II. OBJETIVO.

Establecer los lineamientos para la ejecución del Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. para:

- Obtener la aprobación de un proyecto.
- Obtener recursos.
- En los casos donde ya se dispone de los recursos, documentar lo que logrará el proyecto y su contribución en la financiación.
- Analizar la justificación, la evaluación económica y el impacto del proyecto y compararlo de ser necesario contra factores tales como los principales riesgos, el ambiente político económico imperante, entre otros.
- Evaluar las iniciativas, determinar su rentabilidad para priorizarlas.

III. APLICACIÓN.

Este procedimiento es aplicable a la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A. para la evaluación de proyectos de inversión que abarca la realización de una presentación, estudio técnico, estudio económico - financiero y análisis de sensibilidad. Se excluye el estudio de mercado debido a que los casos de negocios provienen de iniciativas del cliente, sin embargo en el caso de

que se requiera el estudio de mercado, los resultados del mismo serán registrados y presentados como lo indica el presente procedimiento.

IV. RESPONSABLES.

- Gerente General de Finanzas y Control de Gestión.
- Gerente de Control de Gestión.
- Supervisor de Control de Gestión.
- Analista de Control de Gestión.

V. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- Activo circulante, se compone básicamente de tres rubros: Valores e inversiones, inventarios y cuentas por cobrar.

- Amortización, carga anual que se hace para recuperar la inversión.

- Cadena de valor, son todas aquellas actividades que una organización requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el comprador final en un sistema de negocios, definiendo valor como la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por lo que una empresa está dispuesta a ofrecer.

- Capital de trabajo, diferencia aritmética entre el activo circundante y el pasivo circundante.

- Caso de negocio, es un único documento de arranque utilizado por directivos para evaluar la justificación de un proyecto o evaluar las opciones de aquellos que ya ha recibido fondos.

- Costo, es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad).

- Estado de resultados, calcula la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto.

- Estudio de factibilidad, es el estudio cuyo objetivo es determinar la factibilidad contable, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas, pertinentes, tales como el punto de equilibrio, la rentabilidad, estática, el valor agregado y la productividad, y de herramientas financieras como la tasa de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN), y el periodo de recuperación descontado (PRD).

- Gerencia de proyectos, es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto.

- Inversión inicial, comprende la adquisición de todos los archivos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

- Mapa de procesos, son herramientas de gran utilidad al momento de representar gráficamente los procesos de una organización, unidad o departamento en particular, muestran la relación entre unos procesos y otros.

- Pasivo circulante, financiamiento parcial y a corto plazo de la operación.

- Proceso, son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- Proceso de evaluación de proyectos, la evaluación de proyectos se compone de la ejecución de estudios interrelacionados para generar un resultado que contribuye a determinar la viabilidad del proyecto.

- Proyecto, es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.

- Punto de equilibrio, nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

VI. PROCEDIMIENTOS.

1. Presentación.

Elaborar en el formulario código FAF-CG-001 la presentación del caso de negocio, permitiendo al lector una pronta y precisa visión del alcance y contenido de la evaluación del proyecto. Los elementos que constituyen el cuerpo de éste apartado deben ser redactados a manera de síntesis captando con ello la atención y el interés que se requiere. Por otra parte y debido a que ésta etapa se trata de un resumen, dichos elementos se elaboran una vez concluida la evaluación. A continuación (ver figura 1) se presenta la estructura bajo la cual se realiza la presentación de la evaluación:

1. Presentación de la Evaluación de Proyectos
   - 1.1 Introducción.
   - 1.2 Resumen ejecutivo.
   - 1.3 Estrategia de implementación.
   - 1.4 Gobernanza.
   - 1.5 Gestión de riesgos.
   - 1.6 Periodos de revisión y aceptación.
   - 1.7 Provisión de instalaciones y equipos.
   - 1.8 Gestión de recursos.
   - 1.9 Control de cambios.
   - 1.10 Confidencialidad.
   - 1.11 Revisión y aceptación de las salidas.
   - 1.12 Gestión de la calidad.
   - 1.13 Registros.
   - 1.14 Gestión de compras.
   - 1.15 Inspección y revisión.
   - 1.16 Aprobación y aceptación.
   - 1.17 Actualización y cambio.
   - 1.18 Conclusiones.
   - 1.19 Recomendaciones.

Figura 1. Estructura de Presentación de la Evaluación de Proyectos.

1.1 Introducción.

Describir brevemente lo que ha estado sucediendo para abordar el problema, y el estado actual, es decir, fijar la idea para la justificación o las razones para desarrollar el caso de negocio. Asimismo describir el alcance de la evaluación que se está realizando.

1.2 Resumen ejecutivo.

Plasmar los resultados del estudio de mercado, técnico, económico - financiero y el análisis de sensibilidad incluyendo la información más destacada y respetando el orden de ejecución de éste proceso (ver tabla 1):

Tabla 1. Proceso de elaboración del resumen ejecutivo.

Diagrama	Procedimiento
INICIO	
1.2.1	Señalar el objetivo del proyecto.
1.2.2	Mencionar el objetivo organizacional.
1.2.3	Indicar el propósito del caso de negocio.
1.2.4	Identificar el patrocinador del proyecto.
1.2.5	Evaluación situacional y planteamiento del problema.
1.2.6	Supuestos y limitaciones.
1.2.7	Plantear los escenarios optimista, conservador y pesimista.
1.2.8	Comparar los escenarios.
1.2.9	Recomendar el escenario.
FIN	

1.2.1 Señalar el objetivo del proyecto, es decir, ¿qué es lo que espera entregar? y una descripción de alto nivel de los objetivos de la opción recomendada.

1.2.2 Mencionar el objetivo organizacional, todos los proyectos están orientados a producir resultados que conlleven al alcance de los propósitos organizativos, es por ello que debe ser incluido. Por lo tanto describir la

relación entre la iniciativa o proyecto evaluado y el plan estratégico de la empresa.

1.2.3 Indicar el propósito del caso de negocio, se refiere al por qué se realiza, entre las razones pueden encontrarse:

a. Definir el problema o necesidad del negocio en detalle.
b. Analizar opciones (donde ya se han asignado recursos esto puede implicar determinar lo que se puede entregar con esos recursos).
c. Identificar los costos, beneficios y riesgos.
d. Para presentar una propuesta a la directiva para su aprobación y proceder con el proyecto, o para la fuente de financiación.

1.2.4 Identificar el patrocinador del proyecto, indicar el nombre y la relación que tiene con la organización.

1.2.5 Evaluación situacional y planteamiento del problema, establecer claramente el beneficio de la organización para continuar con el proyecto propuesto, debe contener:

a. Una descripción de las condiciones ambientales pertinentes.
b. La evaluación de las necesidades del negocio en la actualidad.
c. El análisis de la brecha entre la situación actual y los objetivos establecidos.

1.2.6 Supuestos y limitaciones, en los casos donde pudiesen existir este tipo de elementos hay que describir y registrar lo siguiente:

a. Las suposiciones hechas durante la planificación.

b. Los requisitos o habilidades deben ser identificados y las dependencias que existen con otros proyectos o iniciativas.

1.2.7 Plantear el escenario optimista, conservador y pesimista, se trata de analizar las posibles alternativas que podrían emplearse para reducir la brecha entre la situación actual y lo que se propone. Asimismo para cada escenario, facilitar la siguiente información:

a. Beneficios / ventajas.
b. Costos.
c. Riesgos.
d. Impacto de las partes interesadas.
e. Otros criterios de evaluación.

Puede ocurrir que para algunas iniciativas los beneficios/costos/riesgos no pueden cuantificarse de manera directa, como por ejemplo mejoras en la prestación de servicios o el logro de los objetivos y la política de la organización. Para evaluarlos se utilizará el formulario código FAF-CG-002 Análisis de los Beneficios y el formulario código FAF-CG-003 Análisis de los Riesgos, para los cuales se requiere identificar a las principales partes interesadas del proyecto.

Entre los costos se deben incluir el costo de las salidas (resultados), los costos de administración del proyecto, de administración de riesgo y de gestión de calidad, estos incluyen costos directos, indirectos y recurrentes para proporcionar una imagen completa de cada escenario.

1.2.8 Comparar los escenarios, contrastar las opciones con el resumen de los beneficios, las desventajas, costos, riesgos y problemas utilizando el formulario código FAF-CG-004 Comparación de Escenarios.

1.2.9 Recomendar el escenario, identificar la opción que ha sido seleccionada como la mejor alternativa a partir del análisis anterior.

1.3 Estrategia de implementación.

Describir brevemente el tiempo y los recursos (humanos y financieros) que se requieren para emprender el trabajo y producir las salidas. Considerar los elementos de la tabla 2 para describir los recursos estimados que se requerirán para ejecutar el proyecto propuesto.

Tabla 2. Estrategia de implementación.

Elemento	Detalle	Observaciones
Cronograma del Proyecto	Indicar el plazo previsto para la entrega del proyecto. Por ejemplo: se espera que el proyecto comenzará en dd/mm/aa y se completa el dd/mm/aa siendo: dd: Día /mm: Mes /aa: Año	Lista de las observaciones que puedan ser relevantes a la programación. También se pueden identificar los márgenes o tolerancias, por ejemplo el % de cambio en el horario que el gerente del proyecto puede aceptar sin hacer referencia al comité de dirección.
Estimación presupuestaria	Delinear el presupuesto previsto para el proyecto, incluyendo las estimaciones de costos que apoyen a las salidas del proyecto.	Lista de observaciones que puedan ser relevantes para el presupuesto. También se pueden identificar los márgenes o sensibilidades, costos relevantes para la estimación del presupuesto. Por ejemplo, el costo de materiales.
Otros recursos	Lista de otros requisitos de recursos, por ejemplo alojamiento, requerimientos de equipo.	Observaciones que puedan ser relevantes a los recursos, por ejemplo, el resultado de las estimaciones realizadas.

Fuente: Gobierno de Tasmania (2015).

1.4 Gobernanza.

Determinar las partes que forman la estructura de gobernanza del proyecto e identificar cada función. La estructura mínima necesaria estará integrada por:

a. Patrocinador del proyecto.
b. Dueño del negocio.
c. Gerente de proyecto.
d. Equipo de proyecto.
e. Grupos de referencia.
f. Grupos de trabajo.
g. Consultores de la calidad.

1.5 Gestión de riesgos.

Se requiere gestionar los riesgos antes y durante su ejecución, la manera de ejecutarla debe describirse, teniendo en cuenta a los involucrados críticos del proyecto.

1.5.1 Evaluación del riesgo, incluir en este apartado la información de la evaluación de los riesgos, por lo tanto el gerente del proyecto debe:

a. Programar y realizar la evaluación de los riesgos y el desarrollo de las estrategias para gestionarlos en cada fase del proyecto.
b. Incluir el análisis de los riesgos dentro de los informes de estatus presentados al Comité Directivo, que especifican los cambios en los riesgos identificados en cada fase del proyecto y las estrategias adoptadas para su gestión.

c. Respecto a la evaluación de los riesgos proporcionar la siguiente información:
   - Control de los resultados de cada evaluación.
   - Frecuencia.
   - Participantes.
   - Cómo se llevarán a cabo las evaluaciones.
   - Estrategias de mitigación.
   - Supervisión y seguimiento de la efectividad de las estrategias de mitigación.
   - El mecanismo de aprobación de las estrategias de mitigación.

1.6 Periodos de revisión y aceptación, indicar el período de revisión acordado y las condiciones por incumplimiento.

1.7 Provisión de instalaciones y equipos, describir los servicios que son requeridos por el equipo del proyecto (alojamiento, apoyo de oficina, equipo, entre otros.) y cualquier requisito específico de mantenimiento.

1.8 Gestión de recursos.

a. Indicar los recursos requeridos para todo el periodo fases específicas del proyecto tales como: Jefe de proyecto; supervisores, auditores, entre otros, de igual manera especificar la jornada requerida, es decir a tiempo completo, parcial o mixta según sea el caso.
b. Describir los conocimientos específicos y habilidades necesarias para realizar ejecutar los procedimientos diseñados que conlleven al alcance de los resultados como por ejemplo: Habilidades directivas; estratégicas; de negociación y de consultoría, capacidad para desarrollar soluciones

innovadoras; comprensión del proyecto y principios de gestión de calidad. Es necesario definir la manera en la que se liberarán estos recursos del proyecto cuando ya no sean necesarios.

1.8.1 Formación.

Identificar las necesidades de adiestramiento y formación basadas en las habilidades y competencias requeridas por el personal humano que laborarán durante las fases del proyecto.

1.9 Control de cambios.

a. Describir la metodología que se empleará para:
   - Facilitar la introducción de algún cambio en el proyecto específico.
   - Evaluar el impacto del cambio.
   - Aprobación de los cambios.
b. Describir el proceso que se utilizará para recaudar, registrar, revisar y resolver las solicitudes de cambio.

1.10 Confidencialidad.

Indicar las condiciones de confidenciales que deben cumplir los involucrados en el proyecto, como por ejemplo referirse a las cláusulas que al respecto se encuentren inmersas en los contratos, adicionalmente puede incluirse un párrafo que indique que todos los miembros del proyecto, agentes, contratistas y subcontratistas deberán respetar la confidencialidad de los negocios y la tecnología y no deberán revelar cualquier información relativa a la otra parte sin el permiso escrito de la otra parte.

1.11 Revisión y aceptación de las salidas.

Describir el proceso que se utilizará para la revisión y aceptación de cada producto de salida y la documentación, incluyendo al responsable de cada una.

1.12 Gestión de la calidad, detallar el proceso de la calidad del proyecto, el cual debe contener:

a. Breve introducción.
b. Metodologías probadas y estándares; describir las metodologías y estándares que se utilizarán y para qué.
c. Procedimientos de control efectivos.
d. Gestión efectiva del cambio, problemas y cuestiones.
e. Procedimientos de revisión y aceptación.

1.13 Registros.

1.13.1 Mantenimiento de los registros.

Determinar los registros y la manera de controlarlos como por ejemplo generados por el equipo del proyecto, conservados por el jefe de proyecto, definir el lugar donde serán retenidos. La siguiente es una lista de posibles registros que pueden generarse:

a. Propuesta de proyecto.
b. Proyecto de rentabilidad.
c. Informe de viabilidad.
d. Proyecto Plan de negocios.

e. Estrategia de ejecución del proyecto.
f. Requisitos del cliente.
g. Plan de ejecución del proyecto.
h. Informes de incidentes.
i. Registro de informe de incidente.
j. Informes de problemas.
k. Registro de informe de problemas.
l. Solicitudes de cambio.
m. Registro de solicitud de cambio.
n. Registro de riesgos.
o. Registros de aseguramiento de la calidad

1.13.2 Retención de los registros.

Los registros deberán mantenerse de acuerdo con el procedimiento de mantenimiento de archivos de la organización o según lo acordado con el patrocinador del proyecto.

1.14 Gestión de compras.

1.14.1 Especificación de las compras.

Describir los requisitos para la compra de bienes y servicios (incluyendo subcontratistas) teniendo en cuenta lo siguiente:

1.14.2 Selección de proveedores, describir los requisitos para la selección de proveedores (incluyendo subcontratistas). El objetivo es asegurar proveedores seleccionados en base a criterios adecuados.

1.14.3 Gestión de subcontratistas, describir los requisitos para la gestión y control de subcontratistas. El objetivo es asegurar que los subcontratistas se gestionan adecuadamente.

1.14.4 Inspección y prueba de los bienes y servicios comprados, describir los requisitos para la verificación de la compra de bienes y servicios. El objetivo es garantizar que los productos y servicios son inspeccionados para asegurar la conformidad con la especificación de compra.

1.14.5 Registros requeridos, describir los requisitos para el mantenimiento de registros de compras. Los registros pueden incluir: órdenes de compra, acuerdos y contratos, documentos de selección y evaluación de los proveedores, solicitudes de información, de ofertas o presupuestos, registros de subcontratista, entre otros.

1.14.6 Inspección y revisión, describir las responsabilidades y procesos necesarios para:

a. Revisar las salidas, asegurando su conformidad con los estándares y las metodologías establecidas para el proyecto.
b. Inspeccionar los procesos.
c. Detectar defectos, deficiencias, problemas relacionados, entre otros.
d. Revisar los requisitos de la documentación.

1.14.7 Aprobación y aceptación, describir las responsabilidades y procesos necesarios para la autorización de la salida o entregable, así como de su aceptación.

1.15 Actualización y cambio, describir las responsabilidades y procesos necesarios para:

a. Actualizar los entregables.
b. Cambiar la salida, por ejemplo cuando el cliente proponga cambios en los requisitos funcionales.

1.16 Conclusiones.

Este punto debe abarcar entre dos y tres páginas, y debe contener un compendio de los aspectos más relevantes de los elementos incluidos en el resumen del proyecto. Adicionalmente y en caso de que estén presentes, se incluirán en este apartado los aspectos que envuelven al proyecto tales como:

a. La capacidad gerencial, técnica y administrativa de los promotores.
b. La función social y económica que cumple la puesta en marcha como por ejemplo la generación de empleos, crecimiento de la actividad turística en un determinado lugar, entre otros.
c. La capacidad de generar divisas.
d. La conveniencia de ubicación geográfica en la que se desarrollará el proyecto.
e. La incorporación de nueva tecnología.
f. Las bondades del financiamiento.
g. El impacto ambiental.

1.17 Recomendaciones.

Entre las recomendaciones se encuentra el abandono del proyecto, la reformulación o la puesta en marcha. El documento contentivo de la recomendación debe estar firmada por el responsable de la evaluación.

2. Resultados del Estudio de Mercado.

Cuando el caso de negocio derive de un estudio de mercado, la unidad responsable de elaborarlo debe proporcionar la información de manera consolidada, para que de ésta forma contribuya en la toma de las decisiones para determinar si las condiciones dadas no representan un obstáculo. Por lo tanto se deben anexar los resultados del análisis de la oferta, de la demanda, de los precios, de la comercialización y las conclusiones del estudio de mercado tal como se indica a continuación:

Tabla 3. Presentación de los resultados del estudio de mercado.

2.1 Investigación de Mercados	
Concepto	Contenido
2.1.1 Análisis del Sector.	Consignar el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.
2.1.2 Análisis de Mercado.	Explicar el diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; definir el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del consumidor y/o del cliente. Importaciones y exportaciones del servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países); asimismo relacionar los productos sustitutos y productos complementarios.

Continuación Tabla 3. Presentación de los resultados del estudio de mercado.

2.1.3 Análisis de la Competencia.	Identificar los principales participantes y competidores potenciales; incluir el análisis de empresas competidoras: La relación de agremiaciones existentes; análisis del costo del servicio frente a la competencia; análisis de productos sustitutos; análisis de precios de venta de del servicio de la empresa y de la competencia; imagen de la competencia ante los clientes; segmento al cual está dirigida la competencia; posición del servicio frente a la competencia.
2.2 Estrategias de Mercado	
Concepto	Contenido
2.2.1 Concepto del Servicio	Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del servicio, por ejemplo si el servicio es de consumo directo, de consumo intermedio u otro, su diseño, calidad, fortalezas y debilidades frente a la competencia.
2.2.2 Estrategias de Distribución	Especificar las alternativas de penetración, alternativas de comercialización nacional o internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con los canales de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.
2.2.3 Estrategias de Precio	Presentar un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explicar la manera mediante el cual quedó definido el precio.
2.2 Estrategias de Mercado	
Concepto	Contenido
2.2.4 Estrategias de Promoción	Explicar o describir la estrategia de promoción dirigida a clientes y canales, como por ejemplo descuentos por volúmenes o por pronto pago, manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento).
2.2.5 Estrategias de Comunicación	Explicar la estrategia de difusión de su producto o servicio; explicar las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacionar y justificar los costos.
2.2.6 Estrategias de Servicio	Relacionar los procedimientos para otorgar garantías y mecanismos de atención a clientes, formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

Continuación Tabla 3. Presentación de los resultados del estudio de mercado.

2.2.7 Presupuesto de Mercadeo	Cuantificar y justificar los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (Servicio, Precio, Plaza, Promoción).
2.2.8 Estrategias de Aprovisionamiento	Describir la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago o por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes y otros. Definir si los proveedores otorgan crédito y los plazos que se tiene para efectuar los pagos.
2.3 Proyecciones de Ventas	
Concepto	Contenido
2.3.1 Proyección de Ventas y Política de Cartera	Definir las cantidades de ventas por periodo (mensual, trimestral, o semestral, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determinar los ingresos (en $) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Explicar la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado. Definir si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

3. Estudio Técnico.

Determinar la capacidad instalada y utilizada de la empresa, así como la de todos los costos de inversión y de operación involucrados en los resultados del proyecto evaluado los aspectos que lo constituyen y en el orden en el que se presentan.

3.1 Cronograma de la proyección.

Representar de manera gráfica la proyección mediante el formulario código FAF-CG-005 Cronograma de la Proyección, en la que se debe indicar el tiempo que abarca, es decir la vigencia del proyecto a partir del inicio de las operaciones hasta

que finalicen, se debe indicar la escala temporal utilizada tal como años o meses según corresponda al caso de negocio.

3.2 Localización del proyecto.

Indicar la ubicación geográfica donde impactará el proyecto y los factores que benefician o perjudicaran al mismo tales como:

a. Cercanía de los principales centros de consumo.
b. Infraestructura de los prestadores de servicios pertenecientes a la industria turística y de transporte.
c. Nivel académico de la mano de obra.
d. Clima.
e. Estímulos fiscales.
f. Indicar cualquier otro factor que pueda afectar el desarrollo del proyecto.

3.3 Infraestructura de servicios.

Utilizando el formulario código FAF-CG-006 Elementos de Infraestructura y Estructura, proceder según se describe a continuación:

a. Identificar el acceso a la conexión de servicios públicos.
b. Calificar según sea el caso en excelente, bueno o malo.
c. Describir las acciones que se ejecutarán para mitigar alguna deficiencia.
d. Determinar los elementos de infraestructura o estructura, unidades requeridas para cada una de ellas y el costo que representan.

3.4 Equipos para la prestación del servicio.

Describir el costo unitario de cada uno de los equipos nacionales o importados requeridos en el proyecto mediante el formulario código FAF-CG-007 Equipos para la Prestación del Servicio. De igual manera especificar las licencias y cualquier otro software requerido del cual se derive un costo de inversión.

3.5 Proceso operativo.

Mediante un diagrama de flujo describir el proceso detallando cada uno de los pasos para su cabal comprensión cumpliendo las siguientes indicaciones y la simbología establecida, las cuales se fundamentaron en los estándares de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) y el Instituto Nacional Americano de Estandarización (ANSI, por sus siglas en inglés):

a. Señalar claramente donde inicia y termina el diagrama.
b. Las líneas deben ser verticales u horizontales, no en diagonal.
c. No se deben cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
d. No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
e. Sólo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y7o derecha.
f. Las líneas de flujo deben entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
g. En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.

h. Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.

i. Los símbolos de decisión deben tener más de una línea de flujo de salida.

j. Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.

k. Cada flecha representa el flujo de una información.

Tabla 4. Simbología para los diagramas de flujo.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIDAD
	Inicio	Indica el comienzo del proceso
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y7o funcionario.
	Entrada de bienes	Indica los productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conector dentro de página, representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Adaptado de ANSI 1991.

3.6 Control de calidad.

Especificar el tipo de control de calidad del que se dispone y sobre qué elementos y fases en la prestación del servicio serán aplicados, así como el personal necesario y las inversiones que deben realizarse para garantizar el mismo.

3.7 Volumen de ocupación.

Mediante el formulario código FAF-CG-008 analizar el volumen de ocupación teniendo en cuenta lo siguiente:

a. Número de turnos de trabajo.
b. Número de horas por turno.
c. los días laborales por mes y los meses laborales por año.
d. Definir los cargos del personal e indicar el número de personas que integran cada categoría y por año.
e. Escala de sueldos y salarios del primer año de operación del proyecto para cada cargo.
f. Indicar el porcentaje vigente de prestaciones sociales de ley y de todas aquellas que se apliquen al negocio y al proyecto específico.
g. Anexar el organigrama de la empresa.

3.8 Capacidad instalada y utilizada.

3.8.1 Determinar la capacidad instalada tomando como base la unidad representativa del servicio que se comercializa.

3.8.2 Especificar el máximo nivel de producción que se tiene planificado alcanzar en el último año de la proyección considerando los resultados del estudio de mercado y el análisis técnico. Cuando el proyecto involucre varios servicios indicar la capacidad instalada para cada uno de ellos de manera individual.

3.8.3 Una vez determinada la capacidad instalada estimar la capacidad utilizada presentando los argumentos que avalan los porcentajes establecidos tales como la existencia de una demanda insatisfecha, las ventajas competitivas que tiene el proyecto, entre otros.

4. Estudio Económico - Financiero.

Este estudio comprende dos partes tales como la evaluación económico – financiera y la evaluación de resultados. Identificar los costos de inversión y los costos e ingresos de operación del proyecto, detallando cada uno de los siguientes elementos:

4.1. Evaluación económico-financiera.

Realizar la evaluación económica – financiera ordenando sistemáticamente la información obtenida en los estudios de mercado y técnico y elaborar el análisis de los apartados siguientes:

4.1.1. Elementos de infraestructura y estructura, determinar mediante el formulario código FAF-CG-010 los costos de aquellos elementos relacionados a la construcción y espacio para la instalación del proyecto, es decir la inversión en activos fijos, los cuales pueden ser importados o domésticos, teniendo en

cuenta aplicar a los parámetros importados el análisis de sensibilidad de las tasas de cambio respectivas según las leyes vigentes.

4.1.2. Maquinaria y equipo para la prestación de los servicios, incorporar todas las etapas de los costos por las que transcurre la maquinaria y equipos desde que sale de su origen hasta que llega a la empresa o ubicación final del proyecto.

4.1.3. Inversión total, incluir en el formulario código FAF-CG-011 Inversión Total, todos los costos de inversión causados durante la fase 1 del proyecto relativo a su instalación, construcción y puesta en marcha, dos de las partidas que se encuentran en el formulario proviene de cálculos que se ejecutan posteriormente tales como el costo financiero del crédito y el capital de trabajo.

4.1.4. Depreciación y amortización, analizar la depreciación y amortización a través del estado de resultados y del flujo de fondos de la organización y registrarla en el formulario código FAF-CG-012.

4.1.5. Financiamiento de terceros.

a. Realizar los cálculos relacionados a los aspectos crediticios del proyecto desde el momento en que el ente financiero otorga el crédito hasta que es amortizado en su totalidad más los intereses causados.
b. Analizar los siguientes parámetros utilizados en el formulario código FAF-CG-013 Financiamiento de Terceros:
   - Monto del crédito.
   - Tasa de interés anual nominal.

- Tasa de interés semestral nominal.
- Tasa de interés semestral efectiva.
- Costo financiero del crédito.
- Comisión de apertura.
- Comisión de compromiso.

4.1.6 Nómina.

a. Calcular y registrar en el formulario código FAF-CG-014 el costo anual de la nómina o costo del capital humano responsable de las operaciones de prestación de servicios de la empresa teniendo como base los resultados del estudio técnico donde se determinó el volumen de ocupación. Hay que tener en cuenta que los salarios base utilizados no sólo reflejen la realidad de la oferta y la demanda del mercado laboral sino también que la cantidad garantice la calidad de vida de los trabajadores.
b. Utilizando el formulario código FAF-CG-015 proyectar la nómina para los años siguientes de operación del proyecto considerando todas las variables relacionadas tales como la inflación, aumentos en algunos de los componentes del salario integral vía decreto presidencial o leyes que pudiesen darse, entre otros.

4.1.7 Insumos, calcular y registrar en el formulario código FAF-CG-016 los costos de los insumos que se identificaron en el análisis de la capacidad instalada y utilizada requeridos para el producto o servicio generado por un proyecto, teniendo en cuenta que cuando se adquiera un insumo a nivel nacional incorporar la tasa de inflación a los costos unitarios y/o de otros suministros relacionados y cuando sean adquiridos en el exterior incorporar la tasa de cambio vigente.

4.1.8 Ingresos operacionales, en caso de que existan ingresos adicionales a los de la venta de los servicios derivados del mismo proceso productivo como por ejemplo alguna comisión especial entre otros, debe incluirse en éste análisis siempre y cuando no provenga de alguna contingencia o imprevisto sino que sea algo permanente en dicho proceso, para registrar los datos de estos ingresos utilizar el formulario código FAF-CG-017 Insumos Operacionales.

4.1.9 Gastos de operación, empleando el formulario código FAF-CG-0118, englobar todos los costos de producción no incluidos en los análisis anteriores y relacionados con el proceso de prestación de los servicios. Los gastos de fabricación junto con los costos de depreciación y amortización, los intereses crediticios, la nómina y las materias primas conforman los cinco rubros del costo total de producción.

4.1.10 Estado de resultado, recopilar y registrar en el formulario código FAF-CG-019, los valores del rubro de ingreso y de los cinco rubros del costo de producción calculados anteriormente. La diferencia entre estos valores arroja como resultado el impuesto sobre la renta y la utilidad neta.

4.1.11 Capital de trabajo, determinar mediante el formulario código FAF-CG-020 el monto de capital de trabajo requerido para cubrir el rezago existente entre los egresos generados por el arranque de las operaciones de prestación de los servicios y la captación retardada de los ingresos por ventas con el objeto de poder atender holgadamente el sano desenvolvimiento de caja de la empresa.

4.1.12 Flujo de fondos, para éste renglón utilizar el formulario código FAF-CG-021 y proceder como sigue:

a. Agrupar todas las partidas de inversión, de ingreso, de costo de operación y de pasivos, a excepción de las de depreciación y amortización.
b. Clasificar las partidas de inversión e ingresos como origen de fondos, y las de costo de operación y pasivos como aplicación de fondos.
c. La partida de inversión incluye, además de capital del valor de los activos fijos y de los otros activos, las partidas de capital de trabajo.
d. Excluir la depreciación y amortización por ser un gasto contable y no efectivo de caja, y agregar la de amortización de capital por ser un egreso líquido.

4.2 Evaluación de resultados.

Iniciar la etapa de evaluación de resultados mediante el desarrollo del análisis de rentabilidad financiera, el valor agregado, el punto de equilibrio, la productividad y la rentabilidad estática.

4.2.1 Rentabilidad financiera.

a. Calcular utilizando las herramientas financieras, tales como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), la rentabilidad del negocio, es decir comprobar si el negocio, entendido como un todo, es financieramente rentable y la rentabilidad del promotor del proyecto, que es realmente el esfuerzo financiero efectuado por el mismo y que justifica el riesgo asumido.
b. Utilizar la siguiente fórmula para calcular el Valor Presente Neto:

$$VPN = -\left[I_o + \frac{I_1}{(1+TCC)^1} \right] + \left[\frac{VF_1}{(1+TCC)^1} + \frac{VF_2}{(1+TCC)^2} + \ldots + \frac{VF_n}{(1+TCC)^n} \right]$$

Dónde:

VF.....Valor futuro.

TCC....Tasa de costo de capital.

I.....La Inversión.

n.....Plazo del proyecto.

VPN.....Valor presente neto.

- Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.
- La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

c. Calcular el Valor Presente Descontado (VPD) especificando para ello la Tasa de Costo de Capital (TCC) que será utilizada en el descuento de los Valores Futuros de Caja (VF), la TCC se fundamenta en que el rendimiento esperado en toda inversión debe ser, al menos igual a lo que al inversionista le cuesta el capital invertido en el proyecto.

d. Una vez obtenidos el monto de la inversión total y el de la inversión propia, y el saldo de caja, aplicar la fórmula del Valor Presente Neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) calcularla mediante la siguiente fórmula:

$$VPN = -\left[I \circ + \frac{I_1}{(1+TIR)^1} \right] + \left[\frac{VF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{VF_2}{(1+TIR)^2} + \ldots + \frac{VF_n}{(1+TTIR)^n} \right] = 0$$

Dónde:

TIR..... Tasa interna de retorno.

VPN.....Valor presente neto.

I.....La inversión.

n.....Plazo del proyecto.

e. Definida la TIR, comprobar que puede ser mayo, igual o menor que la TCC utilizada para calcular el VPD, lo que hará que el VPN sea mayor, igual o menor que cero, por lo tanto:
   - Si la TIR > TCC, el VPD será mayor que la inversión I realizada y el VPN será positivo, es decir, VPN > 0, lo que implica que la TIR utilizada está situada por encima de la TCC y ambos resultados son favorables para el inversionista.
   - Si la TIR = TCC, el VPD será igual a la inversión I realizada y el VPN será igual a cero, por lo tanto ambos resultados son neutros para el inversionista.
   - Si la TIR < TCC, el VPD será menor que la inversión I realizada y el VPN será negativo, por lo tanto VPN < 0. En este caso la TIR se sitúa por debajo de la TCC y ambos resultados son desfavorables para el inversionista.

f. Registrar la información en el formulario código FAF-CG-022 rentabilidad financiera.

4.2.2 Valor agregado, calcular en valor porcentual el valor agregado que genera la producción o la comercialización de los servicios de la organización mediante el formulario código FAF-CG-023.

4.2.3 Punto de equilibrio, recopilar en el formulario código FAF-CG-024 la información proveniente de los análisis anteriores y clasificarla de manera tal que permita detectar el nivel de equilibrio donde los ingresos totales se hacen iguales a los costos totales.

4.2.4 Productividad.

a. Convertir los valores totales provenientes del estado de resultados en valores unitarios para evaluar el comportamiento de cada rubro y confirmar si existe o no productividad y si el aumento en los volúmenes de los servicios prestados incrementa la utilidad neta recibida por cada unidad.
b. Registrar en el formulario código FAF-CG-025 Productividad, los resultados obtenidos que hacen posible detectar a lo largo de los años de proyección el comportamiento contable unitario ascendente o descendente de cada uno de los rubros.

4.2.5 Rentabilidad estática, ejecutar y registrar los cálculos establecidos en el formulario código FAF-CG-026, para determinar las cinco razones contables siguientes:

a. Rentabilidad del negocio.
b. Resultado operativo bruto.
c. Rentabilidad del promotor.
d. Costo de producción sobre ventas.

5. Análisis de Sensibilidad.

Crear los escenarios distintos al original construido durante la evaluación del proyecto, considerando lo siguiente:

a. Para la construcción de los otros escenarios, modificar los valores de algunos de los parámetros para crear nuevas estructuras que permitan detectar su nivel de riesgo, observando la respuesta de algunas variables dependientes a dicho cambio.
b. Realizar las pruebas de sensibilidad sobre aquellos parámetros que el evaluador considere más susceptibles de verse afectados por causas variables.
c. Seleccionar y clasificar los parámetros en categorías de acuerdo a las causas que los afectan, siendo las más comunes: Inflacionarias, de ingreso, de mercado, técnicas, laborales, fiscales y socio políticas.
d. Plantear el escenario optimista, el conservador y el pesimista, siendo el optimista aquel con valores que arrojarán mejores que el conservador que es el proveniente de la evaluación realizada y el pesimista cuyos valores van contra el proyecto pudiendo, en caso de cumplirse, afectar total o parcialmente la factibilidad del proyecto.
e. Someter a los parámetros seleccionados a tres fases sucesivas con la intención de medir el grado de riesgo de cada uno, e ir de esta manera, descartando aquellos menos riesgosos de lo que se había supuesto. Los criterios de medición en cada fase podrán ajustarse de acuerdo a las circunstancias particulares de cada escenario y cada economía, ello dependerá de la visión que tenga el evaluador.
f. Fase 1: Someter los parámetros previamente seleccionados a una prueba individual aplicándoles rangos de variaciones crecientes o decrecientes,

según sea el caso, de mayor magnitud que los experimentados en su comportamiento histórico, es decir se someterán a un castigo excesivo, es decir variaciones un tanto fuertes que pudieran presentarse en la realidad. El objetivo de este castigo es detectar aquellos parámetros que, a pesar del castigo excesivo aplicado, no afecta en forma incisiva el que hagan descender su valor original por debajo del límite de los 2/3, una vez detectados se sacarán del análisis por considerarlos NO CRÍTICOS (NC) para el proyecto. Utilizar el formulario código FAF-CG-027 Para registrar los resultados del análisis en la fase 1.

a. Fase 2: Luego de la fase 1, someter a los siete primeros parámetros seleccionados a un segundo filtro para detectar su rango de variación sujeto a una condición mínima de permanencia de la empresa en el mercado, para ello tomar como uno de los extremos del rango el valor original del parámetro utilizado en el estudio y como el otro extremo, el valor que alcance una vez haya sido sometido a una circunstancia cuyas consecuencias obligarían a cerrar definitivamente la empresa. Emplear el formulario código FAF-CG-028 para registrar los resultados de la fase 2.
b. Fase 3: Finalizada la fase 2, someter a los cinco primeros parámetros seleccionados a una tercera prueba pero en forma acumulada, comenzando por el de más alto riesgo y finalizando por el de más bajo riesgo, esto hará que la TIR vaya descendiendo paulatinamente con cada parámetro acumulado hasta volverse negativa. Registrar en el formulario código FAF-CG-029 los resultados del análisis de la fase 3.

VII FORMATOS RELACIONADOS

FAF-CG-001 Presentación de la Evaluación del Proyecto.

FAF-CG-002 Análisis de los Beneficios.

FAF-CG-003 Análisis de los Riesgos.

FAF-CG-004 Comparación de Escenarios.

FAF-CG-005 Cronograma de la Proyección.

FAF-CG-006 Elementos de Infraestructura y Estructura.

FAF-CG-007 Equipos para la Prestación del Servicio.

FAF-CG-008 Volumen de Ocupación.

FAF-CG-009 Capacidad Instalada y Utilizada.

FAF-CG-010 Elementos de Infraestructura y Estructura.

FAF-CG-011 Inversión total.

FAF-CG-012 Depreciación y Amortización.

FAF-CG-013 Financiamiento de Terceros.

FAF-CG-014 Nómina.

FAF-CG-015 Nómina Proyectada.

FAF-CG-016 Insumos.

FAF-CG-017 Insumos Operacionales.

FAF-CG-018 Gastos de Operación.

FAF-CG-019 Estado de Resultado.

FAF-CG-020 Capital de Trabajo.

FAF-CG-021 Flujo de Fondos.

FAF-CG-022 Rentabilidad Financiera.

FAF-CG-023 Valor Agregado.

FAF-CG-024 Punto de Equilibrio.

FAF-CG-025 Productividad.

FAF-CG-026 Rentabilidad Estática.

FAF-CG-027 Análisis de Sensibilidad Fase I.

FAF-CG-028 Análisis de Sensibilidad Fase II.

FAF-CG-029 Análisis de Sensibilidad Fase III.

ANEXO 2

Formularios Relacionados al Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.

TITULO:	N° Ref	PAG.
PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	FAF-CG-001	1 DE 2

Instrucciones:

1. Elaborar la presentación siguiendo el orden de los elementos establecidos en éste formulario y de acuerdo al procedimiento AF-CG-001 Plan de Gestión de Evaluación de Proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.
2. Estructura de presentación de la presentación:

NOMBRE DEL PROYECTO:

I. INTRODUCCIÓN.

II. RESUMEN EJECUTIVO.

- Objetivo del proyecto:
- Objetivo organizacional:
- Propósito del caso de negocio:
- Patrocinador del proyecto:
- Evaluación situacional y planteamiento del problema:
- Supuestos y limitaciones:
- Escenario optimista:
- Escenario conservador:
- Escenario pesimista:
- Comparación de los escenarios:
- Escenario recomendado:

III. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.

IV. GOBERNANZA.

V. GESTIÓN DE RIESGOS.

VI. PERIODOS DE REVISIÓN Y ACEPTACIÓN.

VII. PROVISIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPOS.

VIII. GESTIÓN DE RIESGOS.

IX. CONTROL DE CAMBIOS.

X. CONFIDENCIALIDAD.

XI. REVISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LAS SALIDAS.

XII. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

XIII. REGISTROS.

XIV. GESTIÓN DE COMPRAS.

XV. INSPECCIÓN Y REVISIÓN.

XVI. APROBACIÓN Y CAMBIO.

XVII. CONCLUSIONES.

XVIII. RECOMENDACIONES.

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS	FAF-CG-002	1 DE 1

Instrucciones:

1. Identificar los actores principales relacionados al proyecto evaluado y listarlos en la primera columna a la izquierda del formulario.
2. Para cada actor principal determinar en qué nivel estos impactan al proyecto y viceversa utilizando para ello la escala que se encuentra clasificada en impacto positivo, neutro y negativo.
3. Marcar el valor correspondiente en cada fila dos veces, una en lasilla que le corresponde y ese mismo número colocarlo en la columna "valorar".
4. Totalizar las columnas.
5. En el apartado de resultados colocar en función de las totalizaciones realizadas la interpretación de los indicadores calculados.

PROYECTO:

		Impacto positivo				Impacto negativo			
Actores principales		**Alta (3)**	**Medio (2)**	**Baja (1)**	**N (0)**	**Bajo (-1)**	**Medio (-2)**	**Alta (-3)**	**Valora r**
1. Cliente	Afectados por el proyecto								
	Impacto en el proyecto								
2. Propietario del negocio	Afectados por el proyecto								
	Impacto en el proyecto								
3.	Afectados por el proyecto								
	Impacto en el proyecto								
n.	Afectados por el proyecto								
	Impacto en el proyecto								
	Total								

Resultados:

TITULO: ANÁLISIS DE LOS RIESGOS	N° Ref. FAF-CG-003	PAG. 2 DE 2

Instrucciones: Para cada escenario llene la hoja de cálculo de la página 2 con los principales riesgos como se indica a continuación:

1. Identificar para cada riesgo de trabajo el grado asociado. Esto es sólo una estimación rápida. Ignorar los riesgos con una calificación de D y N.
2. Categorías para A y B, calcular las estrategias de minimización y mitigación, su costo y el resultado (es decir, el impacto de la estrategia) de la clasificación.
3. Para la clasificación numérica de cada asignación hay que utilizar el puntaje de: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, N = 1.
4. Agregar el puntaje para obtener una calificación total para cada riesgo. Entre menor sea la puntuación total, menor será el nivel de riesgo.
5. Agregar las puntuaciones para cada riesgo obtener un total para la opción. Esto permite una comparación entre opciones en cuanto al nivel comparativo de riesgo de cada opción.

Grado: Efecto combinado de la probabilidad/gravedad					
		Severidad			
		Bajo	**Medio**	**Alta**	**Extremo**
Probabilidad	**Bajo**	N	D	C	A
	Medio	D	C	B	A
	Alta	**C**	**B**	**A**	**A**

Acciones recomendadas para los grados de riesgo

Grado	Acciones de mitigación de riesgo
A	Acciones de mitigación para reducir la probabilidad y gravedad para ser aplicado tan pronto como se inicie el proyecto.
B	Acciones de mitigación para reducir la probabilidad y gravedad para ser identificadas y apropiadas acciones implementadas durante la ejecución del proyecto.
C	Acciones de mitigación para reducir la probabilidad y gravedad para ser identificado y costó para posible acción si los fondos lo permiten.
D	Para tenerse en cuenta - ninguna acción es necesaria a menos que aumente con el tiempo la clasificación.
N	Para tenerse en cuenta - ninguna acción es necesaria a menos que aumente con el tiempo la clasificación.

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: ANÁLISIS DE LOS RIESGOS	N° Ref. FAF-CG-003	PAG. 2 DE 2

PROYECTO:

ESCENARIO N°

	Calificación de Riesgo				
Riesgos principales	**Clasificación inicial**	**Estrategia**	**Costo**	**Clasificación resultante**	**Valorar**
		Total:			

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
COMPARACIÓN DE ESCENARIOS	FAF-CG-004	1 DE 1

Instrucciones:

1. Para los elementos de la primera columna a la izquierda tildar las partes interesadas y afectadas por cada uno de los escenarios que resulten del análisis de sensibilidad y de la evaluación del proyecto.
2. Identificar los nombres de las partes interesadas e incluir tantas sean requeridas por fila.
3. Para cada escenario colocar la información del resultado para cada elemento y registrarla en la fila correspondiente a la parte interesada.
4. Al final de la plantilla registrar las observaciones según corresponda a cada escenario.

PROYECTO:

Elementos	Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista
Beneficios: ☐ Parte interesada A ☐ Parte interesada B			
Desventajas: ☐ Parte interesada A ☐ Parte interesada B			
Costos: ☐ Directos ☐ Indirectos ☐ Recurrentes			
Riesgos: ☐ Inicial ☐ Minimización / los costos de mitigación ☐ Riesgo resultante			
Impacto de las partes interesadas:			
Observaciones:			

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
CRONOGRAMA DE LA PROYECCIÓN	FAF-CG-005	1 DE 2

Instrucciones:

1. Representar gráficamente la proyección a efectuarse.
2. Indicar el periodo (meses, años) de vigencia del proyecto contados a partir del inicio de la instalación de las operaciones hasta su finalización.
3. La primera columna a la izquierda del formulario corresponde al número de identificación de la actividad, incluir tantas filas sean necesarias de manera tal que todas las actividades queden debidamente registradas.
4. El periodo de instalación identificado como Fase I, son los meses o años que se dedican a adquirir las dotaciones.
5. Los meses o años de operación identificados como Fase II, son los destinados a prestar el servicio y entra en vigencia una vez instaladas las operaciones hasta el final de la proyección.

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO: CRONOGRAMA DE LA PROYECCIÓN	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-005	2 DE 2

PROYECTO:

ID	DESCRIPCIÓN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I.		Instalación											
1													
2													
3													
4													
II.													
1													
2													
III.													
1													
2													
3													
4													
5													
6													
9													
		FASE I	FASE II										

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA	AF-CG-006	1 DE 1

Instrucciones:

1. Los elementos de infraestructura son todos aquellos que tienen relación con la construcción o adquisición de espacios para la instalación de las operaciones.
2. En el caso de los servicios públicos, incluir o excluir los que se encuentran en la plantilla y calificarlos teniendo en cuenta un conjunto de elementos de manera integral tales como la calidad del acceso, la frecuencia, la distancia, y otros que permitan determinarla.
3. Para los elementos de infraestructura y estructura calcular su costo total, identificar en cada columna los valores requeridos para cada uno, incluir tantas filas sean necesarias.

PROYECTO:

SERVICIOS PÚBLICOS

	Calificación Marque con una X según corresponda			
	Excelente	Buena	Mala	Acción
Electricidad				
Telefonía				
Vías de comunicación				
Aguas blancas				
Aguas negras				
Puertos				
Aeropuertos				
Tren, ferrocarril, metro				

ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA

ID	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total

Club Recreacional de la IPPCN"

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: EQUIPOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	N° Ref FAF-CG-007	PAG. 1 DE 1

Instrucciones:

1. Para cada elemento que constituye la categoría de equipos calcular el costo total proveniente de la multiplicación de la cantidad por su costo unitario.
2. Utilizar la moneda en la que se adquiere el equipo.

PROYECTO:

TECNOLOGÍA

HARDWARE:

ID	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONEDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

SOFTWARE:

ID	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONEDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

PERIFÉRICOS:

ID	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONEDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

MAQUINARIA

ID	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONEDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
VOLUMEN DE OCUPACIÓN	FAF-CG-008	1 DE 2

Instrucciones:

1. Describir en la primera columna el código que va a permitir reclasificar en el estudio económico financiero la nómina en cinco categorías que son:
   - 001 Gerentes y directivos.
   - 002 Empleados comunes.
   - 003 Trabajadores técnicos.
   - 004 Trabajadores semiespecializados.
   - 005 Trabajadores no especializados.
2. En la segunda columna indicar los cargos de nómina.
3. Determinar en las columnas subsiguientes el volumen de ocupación, su cálculo está ligado a la capacidad utilizada anual y sus resultados.
4. En la columna de tipo de contrato indicar si el recurso es fijo o temporal.
5. En la última columna indicar el salario básico mensual de cada uno.
6. En la hoja 2 anexe el organigrama donde se muestre la estructura jerárquica y la interconexión de los departamentos.

PROYECTO:

		PERIODO DE OPERACIÓN				
CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	1	2	3	TIPO DE CONTRATO	SALARIO BÁSICO

TITULO: VOLUMEN DE OCUPACIÓN	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-008	2 DE 2

ORGANIGRAMA:

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-009	1 DE 1

Instrucciones:

1. Expresar el contenido del formulario en unidades de producción que serán la base de cálculo de todos los ingresos y costos del proyecto.
2. Identificar la unidad de producción, la cual debe ser homogénea, servir para el cálculo tanto de los costos como los ingresos de forma tal que sea lo suficientemente representativa de la información que de ella se deriva.
3. En el formulario se presentan los años de proyección y las capacidades instalada y utilizada expresado en forma porcentual y en unidades de producción.
4. Expresar el máximo nivel de producción que se tiene planificado alcanzar en el último año de la proyección, en forma porcentual generalmente es el 100 % y en forma absoluta el número máximo de unidades de producción.
5. Indicar las capacidades instalada y utilizada para cada uno de los productos por separado.

		FASE 1	FASE 2		
	Base de Cálculos	**Primer Año**	**Segundo Año**	**Tercer Año**	**Año n**
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN					
Capacidad instalada					
en porcentaje	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%
en unidad de medida por día					
en unidad de medida por año					
Capacidad utilizada					
en porcentaje			%	%	%
en unidad de medida por día					
en unidad de medida por año					
Pérdida en el proceso					
Capacidad utilizada neta					
Servicios para la venta					

PRODUCCIÓN TOTAL (Unid)

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA	N° Ref FAF-CG-010	PAG. 1 DE 1

Instrucciones:

1. Determinar el costo total de cada uno de los elementos multiplicando las unidades totales por su valor unitario.
2. En este formulario se encuentran parámetros relacionados con la inversión en activos fijos importados o domésticos, la índole de todos ellos es inflacionaria.
3. Para cuando los parámetros son importado, presentar en el análisis de sensibilidad las tasas de cambio respectivas.

PROYECTO:

(Expresado en la moneda utilizada)	Unidad Utilizada	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
Obras civiles:				
Terreno	Hectárea			
Oficina	Metro^2			
Costo de las obras civiles				
Instalaciones civiles:				
Costo de las instalaciones civiles				
Instalaciones eléctricas:				
Costo de las instalaciones eléctricas				
Equipo auxiliar				
Costo del equipo auxiliar				
Costo del mobiliario y equipo de oficina	Varios			

COSTO TOTAL _____

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: INVERSIÓN TOTAL	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-011	1 DE 1

Instrucciones:

1. El formulario presenta en su diseño dos divisiones, una horizontal y una vertical, la horizontal contiene los activos fijos, otros activos y el capital de trabajo. Mediante la sumatoria de estas tres partes se obtiene el monto de la inversión total.
2. La división vertical presenta para cada año, el aporte propio y el aporte de terceros.

PROYECTO:

		FASE 1		
		Inversión realizada		
		Aporte Propio	Aporte de Terceros	Inversión Total
	Activos Fijos			
	Obras civiles			
	Instalaciones civiles			
	Instalaciones eléctricas			
	Equipo auxiliar			
	Maq. y equipos importados			
	Maq. y equipos domésticos			
	Mob. y equipo de oficina			
A	**Total Activos Fijos**			
	Otros Activos			
	Costo financiero del crédito			
	Instalación y montaje			
	Ingeniería del proyecto			
	Otros estudios			
	Imprevistos y varios			
B	**Total Otros Activos**			
C	**TOTAL ACTIVOS (A+B)**			
	Capital de Trabajo			
	Rezago entre ingresos y egresos			
D	**Total Capital de Trabajo**			
E	**INVERSION TOTAL (C+D)**			
F	**Distribución porcentual**	%	%	%

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-012	1 DE 1

Instrucciones:

1. Éste formulario incluye todos los años o periodos de proyección, en la primera columna se indican los renglones de depreciación y amortización, seguidamente se incluye el monto total de los activos y el número de años de las alícuotas de depreciación y amortización.
2. Registrar éste gasto estrictamente contable a partir del segundo periodo de proyección.

PROYECTO:

	Valor de los Activos	Años de Dep/Am	Año 1	Año 2	Año 3	Año n
Depreciación						
Obras civiles						
Instalaciones civiles						
Instalaciones eléctricas						
Equipo auxiliar						
Maq. y equipos importados						
Maq. y equipos nacionales						
Mobiliario y equipo de oficina						
Total Depreciación						
Amortización						
Costo financiero del crédito						
Instalación y montaje						
Ingeniería del proyecto						
Otros estudios						
Imprevistos y varios						
Total Amortización						

TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACIÓN _____

TITULO:	N° Ref	PAG.
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	FAF-CG-013	1 DE 2

Instrucciones:

1. Calcular todos los aspectos crediticios del proyecto desde el momento en que el banco otorga el crédito a la empresa hasta que se amortiza al banco en su totalidad más los intereses causados.
2. En la columna de desembolsos del banco registrar el aporte de la institución financiera entregada generalmente al promotor del proyecto.
3. En la columna denominada saldo de la cuenta, registrar el manejo contable del préstamo.
4. Para las tres columnas que conforman el costo financiero del crédito se procede como sigue: En la primera columna calcular la comisión de apertura sobre los montos entregados en cada semestre, en la segunda columna, la comisión de compromiso, que se calcula sobre el saldo dejado en la institución financiera en cada semestre y en la tercera columna el costo por intereses calculado , en el primer semestre, sobre el monto entregado en dicho semestre, en el segundo semestre , sobre el monto total del préstamos. La suma de estos tres tipos de costo conforma el costo financiero del crédito.
5. Para la Fase 2, una vez superado el periodo de gracia, incluir los pagos periódicos de amortización.

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	N° Ref. FAF-CG-013	PAG. 2 DE 2

PROYECTO:

FASE 1: PERÍODO DE RECEPCIÓN DEL CRÉDITO

Semestre	Desembolsos del Banco		Saldo de la Cuenta Capital		Costo Financiero del Crédito		
					Costo por Comisiones		Costo por Intereses
	% Semest.	Montos Entregados	Balance Inicial	Balance Final	Apertura	Compromiso	
1	%						
2	%						
Totales	100,00%						

Costo Financiero del Crédito

FASE 2: OPERACIÓN DEL PROYECTO - PERÍODO DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Semestre	Saldo de la Cuenta Capital		Pagos Semestrales de Amortización		
	Balance Inicial	Balance Final	Pagos Totales	Pagos de Capital	Pagos de Intereses
3					
4					
5					
6					
n					
Totales					

Anualización de los pagos semestrales de amortización

Año			Pagos de Capital	Pagos de Intereses
1	semestres 1 y 2			
2	semestres 3 y 4			
3	semestres 5 y 6			
n				
Totales				

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: NÓMINA	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-014	1 DE 1

Instrucciones:

1. En la primera columna del formulario asignar el código que va a permitir reclasificar la nómina en su parte media, luego en la segunda columna indicar la denominación del cargo, en la tercera columna su carácter de fijo o variable, el número de personas y el salario básico por cargo.
2. Una vez determinado los elementos de la nómina, calcular el costo mensual y costo anual.
3. En la parte media del formulario aparece reclasificada la nómina en las cinco categorías establecidas.
4. En la parte inferior se reclasifica nuevamente la nómina en personal fijo y variable para efectos de cálculo posterior del punto de equilibrio.

PROYECTO:

NÓMINA - AÑO N°							
Cód.	Descripción del Cargo	F/V	Cant.	COSTO MENSUAL			
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	Costo Anual
TOTALES							

			COSTO ANUAL			
Clasificación por Categorías				Nómina	Prestaciones Sociales	Costo Anual
TOTALES						
Empleados Fijo	F		%			
Empleados Variables	V		%			
TOTALES			100%			

TITULO: NÓMINA PROYECTADA	N° Ref FAF-CG-015	PAG. 1 DE 2

Instrucciones:

1. En la parte superior del formulario, la nómina aparece agrupada en costos fijos y variables, sin prestaciones sociales (costo anual de nómina sin PsSs), y con prestaciones sociales (costo anual total con PsSs).
2. En la parte media, la nómina aparece categorizada.
3. En la parte inferior la clasificación por categprías aparece en términos porcentuales.

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO: NÓMINA PROYECTADA	N° Ref	PAG.
	FAF-CG-015	2 DE 2

PROYECTO:

Número de empleados	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año n**
Fijo				
Variable				
Empleados Totales				
Costo Anual de Nómina sin PsSs				
Fijo				
Variable				
Costo Anual de Nómina sin PsSs				
Costo Anual de Nómina con PsSs				
Fijo				
Variable				
Costo Anual de Nómina con PsSs				
Clasificación por Categorías				
Número de Empleados				
Gerentes y Directivos				
Empleados Comunes				
Personal Técnico				
Trabajadores Semiespecializados				
Trabajadores No Especializados				
Empleados Totales				
Costo Anual Total con PsSs				
Gerentes y Directivos				
Empleados Comunes				
Personal Técnico				
Trabajadores Semiespecializados				
Trabajadores No Especializados				
Costo Anual Total con PsSs				
Clasificación Porcentual				
Número de Empleados				
Gerentes y Directivos				
Empleados Comunes				
Personal Técnico				
Trabajadores Semiespecializados				
Trabajadores No Especializados				
Empleados Totales				
Costo Anual Total con PsSs				
Gerentes y Directivos				
Empleados Comunes				
Personal Técnico				
Trabajadores Semiespecializados				
Trabajadores No Especializados				
Costo Anual Total con PsSs				

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
INSUMOS	FAF-CG-016	1 DE 1

Instrucciones:

1. En la parte superior del cuadro se muestra el contenido de los datos de la capacidad utilizada.
2. Realizar los cálculos en la unidad de medida bajo la cual se comercializa el servicio.
3. Una vez calculado el costo unitario para cada año de la proyección, calcular los otros costos y sumarlos para obtener el costo total.
4. Considerar la tasa de inflación para los insumos nacionales y para los internacionales la tasa de cambio vigente.

PROYECTO:

	Base de Cálculo	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN					
Capacidad utilizada en unidad de medida por año					
Pérdida en el proceso	%				
Capacidad utilizada neta					
Productos para la venta					
	%				
	%				
PRODUCCIÓN TOTAL					
Otros costos por unidad de media					
Otros costo Total					
COSTO TOTAL DE LOS INSUMOS					

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
INSUMOS OPERACIONALES	FAF-CG-017	1 DE 1

Instrucciones:

1. En la parte superior del cuadro se muestra el contenido de los datos de la capacidad utilizada.
2. Calcular los ingresos operacionales en la parte inferior del cuadro multiplicando el precio de venta de cada producto por la cantidad expresada en la unidad de medida respectiva, la sumatoria permite obtener los ingresos.

PROYECTO:

	Base de Cálculo	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN					
Capacidad utilizada					
Cantidad en la unidad de medida por año					
Pérdida en el proceso	%				
Capacidad utilizada neta					
Productos para la venta					
	%				
	%				
PRODUCCIÓN TOTAL					
Ingresos por ventas					
INGRESOS TOTALES POR VENTAS					

TITULO:	N° Ref	PAG.
GASTOS DE OPERACIÓN	FAF-CG-018	1 DE 2

Instrucciones:

1. En la celda (F/V) hay gastos que tienen carácter de fijos, como los seguros mercantiles; hay otros que tienen carácter exclusivo de variables como los combustibles, la seguridad industrial y los impuestos y patentes y hay otros con carácter mixto.
2. En el caso de los renglones que contengan una parte fija y una variable aplicar la distribución 20% fijo y 80% variable.
3. Los renglones incluidos en el formulario son referenciales al igual que las tasas por lo que deben revisarse y actualizarse al momento de efectuar los registros correspondientes.
4. El seguro social obligatorio, INCE, política habitacional y paro forzoso, constituyen impuestos indirectos pagados al estado, su cálculo se realiza sobre el valor de la nómina fija y variable determinada previamente en el volumen de ocupación. Se registra la porción pagada por la empresa y no la pagada por el trabajador.
5. Los renglones de comunicaciones y artículos de oficina, energía eléctrica, combustibles y seguridad industrial están sujetos a la inflación estimada. En los dos primeros años el cálculo se hace sobre el costo total del año anterior para los años siguientes se calcula sobre el costo unitario del año anterior y además son función de la capacidad utilizada por año.

Club Recreacional de la IPPCN

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
GASTOS DE OPERACIÓN	FAF-CG-018	2 DE 2

PROYECTO:

	Base de Cálculos	F/V	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
PRODUCCIÓN TOTAL (unid)						
Gastos Fijos						
Seguro Social Obligatorio	8,00%	F/V				
INCE	2,00%	F/V				
Política Habitacional	2,00%	F/V				
Paro Forzoso	1,00%	F/V				
Comunicaciones		F/V				
Artículos de oficina		F/V				
Repuestos de mantenimiento		F/V				
Energía eléctrica		F/V				
Seguros mercantiles		F				
Imprevistos y Varios	1,50%	F/V				
TOTAL GASTOS FIJOS						
Gastos variables						
Seguro Social Obligatorio	8,00%	F/V				
INCE	2,00%	F/V				
Política Habitacional	2,00%	F/V				
Paro Forzoso	1,00%	F/V				
Impuestos y patentes	0,50%	V				
Comunicaciones		F/V				
Artículos de oficina		F/V				
Repuestos de mantenimiento		F/V				
Energía eléctrica		F/V				
Combustibles		V				
Seguridad industrial		V				
Imprevistos y Varios	1,50%	F/V				
TOTAL GASTOS VARIABLES						
GASTOS TOTALES (F+V)						

Club Recreacional de la IPPCN"

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
ESTADO DE RESULTADO	FAF-CG-019	1 DE 1

Instrucciones:

1. De la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de ventas integrado por la materia prima, la nómina y los gastos de operación se obtiene la utilidad de producción.
2. Restando de la utilidad de producción la depreciación y amortización para obtener la utilidad antes de intereses e impuestos.
3. De la utilidad antes de in/imp. Se sustraen los intereses crediticios para obtener la utilidad o pérdida antes de impuestos, aplicando en caso de utilidad, la tasa del impuesto sobre la renta que al sustraerlo de la utilidad antes de impuesto permite obtener la utilidad neta contable.
4. En la última línea (fila J), mostrar el costo de producción el cual está constituido por la sumatoria de los renglones que conforman el costo de ventas, la depreciación y amortización y los intereses crediticios, de manera tal que ésta información pueda utilizarse para cálculos futuros.

PROYECTO:

		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
	PRODUCCIÓN TOTAL				
A	**INGRESOS POR VENTAS**				
	Materia prima				
	Nómina				
	Gastos de operación				
B	**Costo de ventas**				
C	**Utilidad de producción (A-B)**				
D	**Depreciación y Amortización**				
E	**Utilidad antes de int/imp (C-D)**				
F	**Intereses crediticios**				
G	**Utilidad antes de impuestos (E-F)**				
H	Impuesto sobre la renta				
I	**UTILIDAD NETA (G+H)**				
J	**Costo de producción (B+D+F)**				

TITULO: CAPITAL DE TRABAJO	N° Ref FAF-CG-020	PAG. 1 DE 2

Instrucciones:

1. En la parte superior del formulario se encuentran los rubros provenientes del origen de fondos clasificados en ingresos por inversión, ingresos operacionales e ingresos fiscales.
2. En la parte inferior se ubican los rubros de aplicación de fondos clasificados en egresos por inversión, costo de ventas, gastos financieros, pasivos por pagar y egresos fiscales.
3. Dilucidar la homogeneidad o heterogeneidad del sistema productivo a lo largo de los 12 meses del año para proceder al cálculo del capital de trabajo. En caso de presentar homogeneidad los valores anuales de casi todos los rubros de ingreso y egreso del año analizado se dividirán entre los doce meses y se distribuirán a partir del mes en que se originan.
4. Una vez obtenidas las sumatorias de ingreso y egreso, se restan las primeras de las segundas y se obtiene el saldo de caja para cada mes de la proyección que presentarán valores positivos o negativos dependiendo de la relación entre los ingresos y los egresos.
5. Para calcular la partida de capital de trabajo que permita cubrir el déficit de caja, se acumulan los saldos mensuales de caja, obteniéndose nuevamente resultados negativos o positivos.
6. El saldo acumulado mensual que presente el mayor valor negativo indicará la inversión que será necesaria hacer en capital de trabajo para cubrir las necesidades de caja durante los meses de desfase de ingresos y egresos.

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
CAPITAL DE TRABAJO	FAF-CG-020	2 DE 2

PROYECTO:

	SEGUNDO AÑO												TERCER AÑO			
					MES									MES		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	Total Segundo Año
PRODUCCIÓN TOTAL																
ORIGEN DE FONDOS																
Ingresos por inversión																
Aporte propio en activos																
Aporte de terceros en activos																
Capital de trabajo																
Ingresos operacionales																
Ventas del producto																
INGRESOS TOTALES																
APLICACIÓN DE FONDOS																
Egresos por inversión																
Inversión total en activos																
Egresos por costo de ventas																
Materia prima																
Nómina																
Gastos de Fabricación																
Egresos por gastos financieros																
Amortización de intereses																
Egresos por pasivos por pagar																
Devolución de capital																
Otros pasivos líquidos																
Egresos fiscales																
Impuesto sobre la renta																
EGRESOS TOTALES																
SALDO DE CAJA																
SALDO DE CAJA ACUMULADO																

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref	PAG.
FLUJO DE FONDOS	FAF-CG-021	1 DE 1

Instrucciones:

1. Incorporar todas las cuentas de carácter líquido que constituyen pasivos de ña empresa, además de las cuentas que provienen de la inversión efectuada por terceros y promotores y aquellas de ingresos y gastos que constituyen el estado de resultados y sustraer las cuentas de depreciación y amortización.
2. En la parte superior del formulario detallar los orígenes de fondos y en la parte inferior su aplicación.
3. De la diferencia entre orígenes y aplicaciones se obtiene el saldo de caja por año que representa las ganancias o las pérdidas líquidas de la empresa de la que se extraen las utilidades a distribuir.
4. Los componentes de este saldo de caja son los valores futuros financieros VF.

PROYECTO:

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
PRODUCCIÓN TOTAL				
ORIGEN DE FONDOS				
Ingresos por inversión				
Aporte propio en activos				
Aporte de terceros en activos				
Capital de trabajo				
Ingresos operacionales				
Ventas del producto				
INGRESOS TOTALES				
APLICACIÓN DE FONDOS				
Egresos por inversión				
Inversión total en activos				
Egresos por costo de ventas				
Materia prima				
Nómina				
Gastos de Fabricación				
Egresos por gastos financieros				
Amortización de intereses				
Egresos por pasivos por pagar				
Devolución de capital				
Otros pasivos líquidos				
Egresos fiscales				
Impuesto sobre la renta				
EGRESOS TOTALES				
SALDO DE CAJA				

Club Recreacional de la IPPCN

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO: RENTABILIDAD FINANCIERA	N° Ref. FAF-CG-022	PAG. 1 DE 1

Instrucciones:

1. En la parte superior del formulario calcular la rentabilidad del negocio.
2. En la parte inferior del formulario calcular la rentabilidad del promotor del proyecto o inversionista.
3. Utilizar la tasa de costo de capital TCC como la tasa de descuento.

PROYECTO:

		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
	PRODUCCIÓN TOTAL	0			
	Tasa de Costo de Capital	%	tasa de costo anual de la inversión realizada		
	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO				
	Inversión Realizada				
A	Inversión Total				
B	Saldo de Caja				
C	Saldo de Caja Neto SCN (A+B)				
D	SCN Descontado				
E	SCND Acumulado				
	Valor Presente Neto		excedente de caja después de recuperar la inversión total		
	Tasa Interna de Retorno	%	tasa de rendimiento anual de la inversión total		
	Período de Recuperación		años		
	RENTABILIDAD DEL PROMOTOR				
	Inversión Realizada				
A	Inversión Propia				
B	Saldo de Caja				
C	Saldo de Caja Neto SCN (A+B)				
D	SCN Descontado				
E	SCND Acumulado				
	Valor Presente Neto		excedente de caja después de recuperar la inversión propia		
	Tasa Interna de Retorno	%	tasa de rendimiento anual de la inversión propia		
	Período de Recuperación		años		

Club Recreacional de la IPPCN

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO: VALOR AGREGADO	N° Ref. FAF-CG-023	PAG. 1 DE 1

Instrucciones:

1. Reclasificar los siete rubros de costo que conforman el estado de resultado identificándolos, para así calcular el porcentaje del costo total de producción del servicio que se destina a la adquisición de insumos y el porcentaje del costo total que se destina a producir valor agregado a la economía.
2. Dividir el total del valor agregado entre la producción bruta y la relación porcentual que resulta, lo que indicará el grado en el que el proyecto contribuye a la remuneración de los factores de producción bajo la forma de sueldos, intereses, rentas, beneficios e impuestos.

PROYECTO:

		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
	PRODUCCIÓN TOTAL				
	Insumos				
	Materiales				
	Artículos de oficina				
	Seguridad industrial				
	Servicios para la producción				
	Energía eléctrica				
	Servicios administrativos				
	Seguros mercantiles				
	Comunicaciones				
	Imprevistos y Varios				
A	**TOTAL INSUMOS**				
	Valor Agregado				
	Trabajo (Nómina)				
	Capital (Intereses crediticios)				
	Empresario (Utilidad neta)				
	Estado				
	Seguro Social Obligatorio				
	INCE				
	Política Habitacional				
	Paro Forzoso				
	Impuesto de extracción				
	Impuesto sobre la renta				
	Impuestos y patentes				
	Imprevistos y Varios				
B	**TOTAL VALOR AGREGADO**				
C	**PRODUCCIÓN BRUTA (A+B)**				
D	Depreciación y amortización				
E	**INGRESOS POR VENTAS (C+D)**				
	CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO (expresado en %)				
B/C	**Pagos a los factores de producción**		%	%	%
	Porcentaje promedio		%		
A/C	**Pagos a los proveedores de Insumos**		%	%	%
	Porcentaje promedio		%		

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
PUNTO DE EQUILIBRIO	FAF-CG-024	1 DE 1

Instrucciones:

1. La parte superior del formulario contiene los cinco elementos del costo total de producción clasificados en dos categorías (fijos y variables).
2. Obtener el total de costos fijos y variables de producción mediante la sumatoria de los elementos clasificados.
3. Añadir los rubros residuales del impuesto sobre la renta y la utilidad neta.
4. Calcular el ingreso por ventas.
5. Calcular el punto de equilibrio para cada año de proyección expresado en porcentaje, volumen de producción, ingresos por ventas, meses por año y días laborables por año.

PROYECTO:

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
PRODUCCIÓN TOTAL				
Costos Fijos				
Nómina				
Gastos de operación				
Intereses crediticios				
Depreciación y amortización				
TOTAL COSTOS FIJOS				
Costos Variables				
Nómina				
Gastos de operación				
Intereses crediticios				
Depreciación y amortización				
TOTAL COSTOS VARIABLES				
COSTOS TOTALES (F+V)				
Impuestos sobre la renta				
Utilidad neta				
INGRESOS POR VENTAS				
Punto de Equilibrio por año				
Expresado en:				
Porcentaje		%	%	%
Unidades de producción				
Ingresos por ventas				
Meses por año				
Días laborables por año				

Punto de Equilibrio promedio		
Expresado en:		
Porcentaje	%	del 100% de cualquier variable
Unidades de producción		Unidad de medida del servicio
Ingresos por ventas		
Meses por año		meses de prod. y venta en el año
Días laborables por año		Días laborables de prod. y venta en el año

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
PRODUCTIVIDAD	FAF-CG-025	1 DE 1

Instrucciones:

1. De los valores totales del estado de Resultados se deriva el de los valores unitarios para cada rubro dividiendo los primeros entre el total de unidades producidas por año.
2. Una vez realizado los cálculos, detectar el comportamiento contable unitario.

PROYECTO:

Valores Unitarios del Estado de resultados

		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
	PRODUCCIÓN TOTAL				
A	**INGRESOS POR VENTAS**				
	Materia prima				
	Nómina				
	Gastos de operación				
B	**Costo de ventas**				
C	**Utilidad de producción (A-B)**				
D	Depreciación y Amortización				
E	**Utilidad antes de int/imp (C-D)**				
F	Intereses crediticios				
G	**Utilidad antes de impuestos (E-F)**				
H	Impuesto sobre la renta				
I	**UTILIDAD NETA (G+H)**				

Club Recreacional de la IPPCN

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
RENTABILIDAD ESTÁTICA	FAF-CG-026	1 DE 1

Instrucciones:

1. Registrar en cada renglón del formulario la información correspondiente y efectuar los cálculos requeridos y señalado entre paréntesis.

PROYECTO:

K	**Inversión total**		**%**
L	**Inversión del promotor**		**%**
M	**Apalancamiento (A-B)**		**%**

		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Año n
	PRODUCCIÓN TOTAL				
A	**INGRESOS POR VENTAS**				
	Materia prima				
	Nómina				
	Gastos de fabricación				
B	**Costo de ventas**				
C	**Utilidad de producción (A-B)**				
D	Depreciación y Amortización				
E	**Utilidad antes de int/imp (C-D)**				
F	Intereses crediticios				
G	**Utilidad antes de impuestos (E-F)**				
H	Impuesto sobre la renta				
I	**UTILIDAD NETA (G+H)**				
J	Costo de producción (B+D+F)				

RAZONES DE RENTABILIDAD ESTÁTICA

		Rentabilidad Promedio	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año
	Expresada como número índice				
I/K	Rentabilidad del Negocio (RNE)				
E/K	Resultado Operativo Bruto (ROB)				
I/L	Rentabilidad del Promotor (RPR)				
J/A	Costo de producción sobre ventas (CPV)				
I/A	Utilidad neta sobre ventas (UNV)				
	Expresada como porcentaje				
I/K	Rentabilidad del Negocio (RNE)	%	%	%	%
E/K	Resultado Operativo Bruto (ROB)	%	%	%	%
I/L	Rentabilidad del Promotor (RPR)	%	%	%	%
J/A	Costo de producción sobre ventas (CPV)	%	%	%	%
I/A	Utilidad neta sobre ventas (UNV)	%	%	%	%

Club Recreacional de la IPPCN*

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FASE I	FAF-CG-027	1 DE 1

PROYECTO:

Clasificación de los Parámetros	Valor del parámetro Original	Valor del parámetro Modificado	Rangos de Variación	Tasa Interna de Retorno: TIR Negocio (Valores originales)	Tasa Interna de Retorno: TIR Promotor (Valores originales)	Tasa Interna de Retorno: TIR Negocio (Valores ajustados)	Tasa Interna de Retorno: TIR Promotor (Valores ajustados)
				%	%	10,43%	47,85%
Parámetros inflacionarios				Valores modificados			
1) Bienes y servicios importados							
1.1) Tasa de cambio: US$ por euro			%	%	%		
1.2) Tasa de cambio: pesos por US$			%	%	%		
2) Bienes y servicios domésticos	%	%	%	%	%		
3) Tasa de interés anual nominal	%	%	%	%	%		
4) Unidad tributaria			%	%	%		
Parámetros de ingresos							
5) Precio de venta del servicio 1.			%	%	%		
6) Precio de venta del servicio n.			%	%	%		
Parámetros de mercado							
7) Porcentaje de capacidad utilizada 2do. Año	%	%	%	%	%		
8) Incremento anual de la capacidad utilizada	%	%	%	%	%		
Parámetros técnicos							
9) Pérdida promedio en el proceso	%	%	%	%	%		
10) Porcentaje de piedra picada	%	%	%	%	%		
Parámetros laborales							
11) Días laborables por mes			%	%	%		
12) Incremento anual por productividad	%	%	%	%	%		
Parámetros fiscales							
13) Costo del Impuesto de extracción			%	%	%		
14) Aporte al Seguro Social Obligatorio	%	%	%	%	%		
Parámetros socio-políticos							
15) Porcentaje de prestaciones sociales	%	%	%	%	%		
16) Costo del Alquiler del terreno			%	%	%		

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FASE II	FAF-CG-028	1 DE 1

PROYECTO:

Determinar el rango de variación de los parámetros seleccionados para una TIR del Negocio igual a cero (Expresado en diversas unidades)

Clasificación de los Parámetros	Valor del parámetro		Rangos de Variación	Tasa Interna de Retorno		Prioridad de Riesgo de los Parámetros
	Original	Modificado		TIR Negocio	TIR Promotor	
				Valores originales		
				%	%	
Parámetros inflacionarios				Valores modificados		
1) Bienes y servicios importados						
1.1) Tasa de cambio: US$ por euro						
1.2) Tasa de cambio: pesos por US$			%	%	%	
2) Bienes y servicios domésticos						
3) Tasa de interés anual nominal						
4) Unidad tributaria						
Parámetros de ingresos						
5) Precio de venta del servicio 1.			%	%	%	
6) Precio de venta del servicio n.			%	%	%	
Parámetros de mercado						
7) Porcentaje de capacidad utilizada 2do. Año	%	%	%	%	%	
8) Incremento anual de la capacidad utilizada	%	%	%	%	%	
Parámetros técnicos						
9) Pérdida promedio en el proceso	%	%	%	%	%	
10) Porcentaje de servicios prestados.						
Parámetros laborales						
11) Días laborables por mes			%	%	%	
12) Incremento anual por productividad						
Parámetros fiscales						
13) Aporte al Seguro Social Obligatorio						
Parámetros socio-políticos						
14) Porcentaje de prestaciones sociales						
15) Costo del Alquiler del terreno						

Club Recreacional de la IPPCN®

FORMULARIO

VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE

TITULO:	N° Ref.	PAG.
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FASE III	FAF-CG-029	1 DE 1

PROYECTO:

Determinar una TIR del negocio negativa por acumulación de parámetros

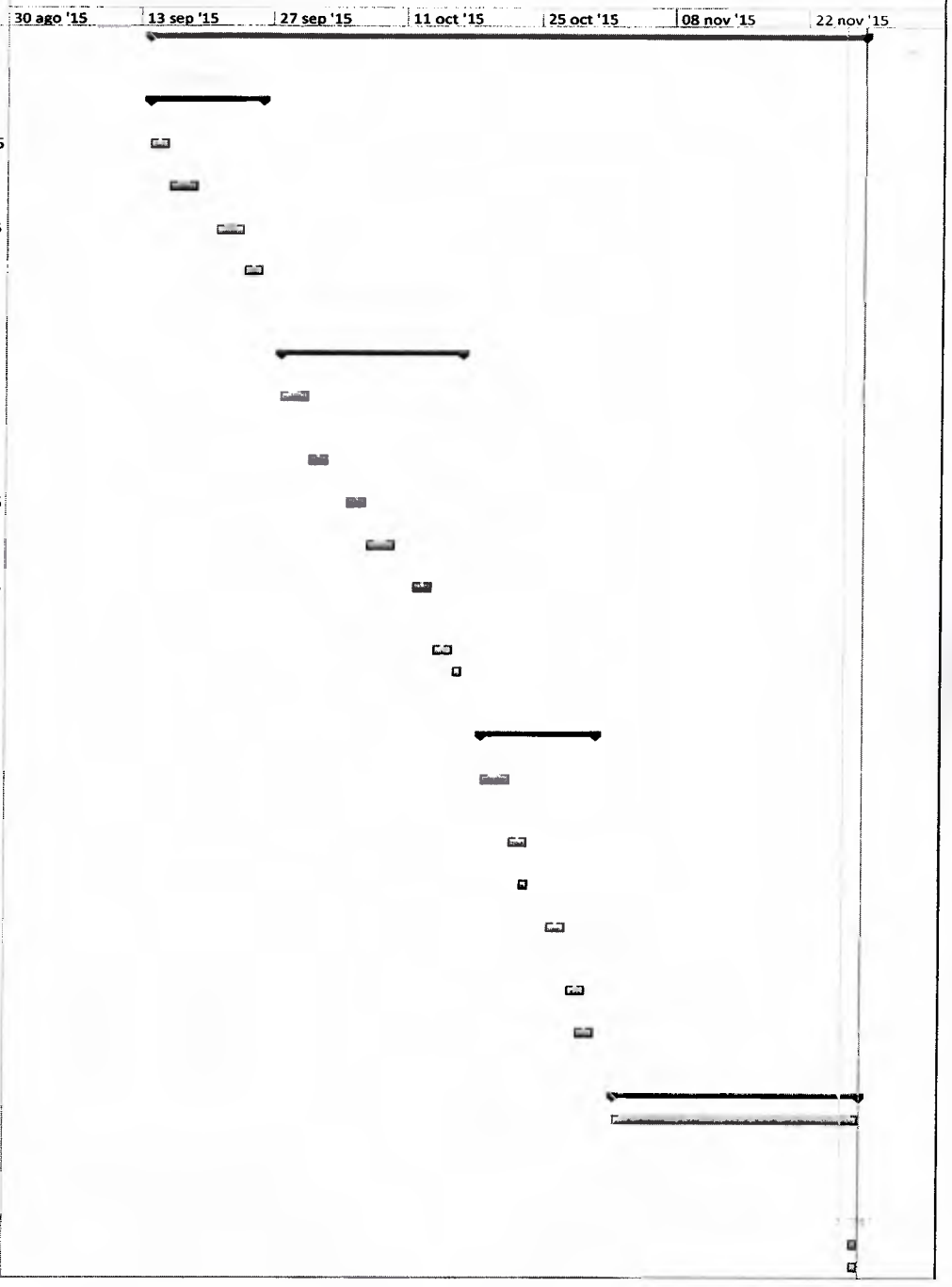
(Expresado en diversas unidades)

Clasificación de los Parámetros	Valor del parámetro		Rangos de Variación	Tasa Interna de Retorno		Prioridad de Riesgo de los Parámetros
	Original	Modificado		TIR Negocio	TIR Promotor	
				Valores originales		
				%	%	
				Valores modificados		
Parámetros inflacionarios						
1) Bienes y servicios importados						
1.1) Tasa de cambio: US$ por euro						
1.2) Tasa de cambio: pesos por US$			%	%	%	
2) Bienes y servicios domésticos						
3) Tasa de interés anual nominal						
4) Unidad tributaria						
Parámetros de ingresos						
5) Precio de venta del servicio 1.			%	%	%	
6) Precio de venta del servicio n.			%	%	%	
Parámetros de mercado						
7) Porcentaje de capacidad utilizada 2do. Año	%	%	%	%	%	
8) Incremento anual de la capacidad utilizada	%	%	%	%	%	
Parámetros técnicos						
9) Pérdida promedio en el proceso	%	%	%	%	%	
10) Porcentaje de l servicios prestados						
Parámetros laborales						
11) Días laborables por mes			%	%	%	
12) Incremento anual por productividad						
Parámetros fiscales						
13) Aporte al Seguro Social Obligatorio						
Parámetros socio-políticos						
14) Porcentaje de prestaciones sociales						
15) Costo del Alquiler del terreno						

ANEXO 3

Cronograma de Actividades de la Investigación

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	DISEÑO DE UN **PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.**	55 días	**lun 14/09/15**	**vie** 27/11/15
2	**OBJETIVO 1**	10 días	**lun 14/09/15**	**vie 25/09/15**
3	**Describir los procesos de la Gerencia de Control de Gestión de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.**	10 días	**lun 14/09/15**	**vie 25/09/15**
4	Realizar entrevistas al gerente de finanzas y control de gestión de la organización	2 días	lun 14/09/15	mar 15/09/15
5	Consultar manuales y actividades que se ejcutan en unidades similares dentro de otras organizaciones	3 días	mié 16/09/15	vie 18/09/15
6	Indentificar mediante un mapa el proceso de evaluación de proyectos	3 días	lun 21/09/15	mié 23/09/15
7	Definir los elementos que conforman el proceso de evaluación de proyectos dentro de la gerencia en estudio.	2 días	jue 24/09/15	vie 25/09/15
8	**OBJETIVO 2**	15 días	**lun 28/09/15**	**vie 16/10/15**
9	**Determinar los elementos del proceso de evaluación de proyectos**	15 días	**lun 28/09/15**	**vie 16/10/15**
10	Definir el papel, la autoridad y las responsabilidades individuales dentro del procesos de evaluación de la gernecia en estudio	3 días	lun 28/09/15	mié 30/09/15
11	Determinar las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos	2 días	jue 01/10/15	vie 02/10/15
12	Determinar y definir la secuencia de las actividades dentro del proceso	2 días	lun 05/10/15	mar 06/10/15
13	Definir cómo se ejecutarán las actividades dentro del proceso	3 días	mié 07/10/15	vie 09/10/15
14	Analizar y determinar el indicador o los indicadores que permitan controlar y realizar el seguimiento del proceso de evaluación de proyectos	2 días	lun 12/10/15	mar 13/10/15
15	Analizar los aspectos relacionados a los recursos	2 días	mié 14/10/15	jue 15/10/15
16	Seleccionar los aspectos que sean requeridos para el proceso de evaluación de proyectos	1 día	vie 16/10/15	vie 16/10/15
17	**OBJETIVO 3**	**10 días**	**lun 19/10/15**	**vie 30/10**/15
18	**Determinar las etapas que comprenden el plan de gestión de evaluación de proyectos**	**10 días**	**lun 19/10/15**	**vie 30/10**/15
19	Consultar la bibliografía, los diferentes autores, manuales y propuestas de formulación y evaluación de proyectos	3 días	lun 19/10/15	mié 21/10/15
20	Seleccionar las etapas que conforman el plan de gestión de evaluación de proyectos	2 días	jue 22/10/15	vie 23/10/15
21	Establecer el orden lógico, coherente y respectivo de las etapas seleccionadas.	1 día	vie 23/10/15	vie 23/10/15
22	Determinar el contenido y alcance que tiene las etapas del plan de gestión de evaluación de proyectos	2 días	lun 26/10/15	mar 27/10/15
23	Especificar los pasos a seguir dentro de cada una de las etapas.	2 días	mié 28/10/15	jue 29/10/15
24	Desarrollar en cada etapa las herramientas técnicas necesarias	2 días	jue 29/10/15	vie 30/10/15
25	**OBJETIVO 4**	**20 días**	**lun 02/11/15**	**vie 27/11/15**
26	**Elaborar el plan de gestión de evaluación de proyectos.**	**20 días**	**lun 02/11/15**	**vie 27/11/15**
27	Ordenar las etapas según corresponda en el orden lógico, coherente, para la correcta gestión de evaluación de los proyectos de Viajes y Turismo Zumaque, C.A.	20 días	lun 02/11/15	vie 27/11/15
28	**CIERRE**	**1 día**	**vie 27/11/15**	**vie 27/11/15**
29	Pago de aranceles	1 día	vie 27/11/15	vie 27/11/15
30	Entrega del Trabajo especial de grado	1 día	vie 27/11/15	vie 27/11/15



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52
Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Nosotros, **Ana Julia Guillén** (Asesor) y **Manuel Gaspar,** (Jurado), designados por el Consejo Área de **Ciencias Económicas y de Gestión** el día **30 de noviembre de dos mil quince**, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado "**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE VIAJES Y TURISMO ZUMAQUE, C.A.**" por el estudiante **Hebert Samael Olmos Cárdenas**, portador de la cédula de identidad N° **17.093.440**, para optar al título de ***Especialista en Gerencia de Proyectos.***

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos el día diez de febrero de dos mil dieciséis en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró formalizar el siguiente dictamen:

APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado de con **Diecinueve (19)** puntos.

(Observaciones o declaratoria de recomendación)

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los once días de febrero de dos mil dieciséis.

Nombre y firmas del jurado evaluador:

Ana Julia Guillén
C.I.: 7.599.767

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO" ESTUDIOS DE POSTGRADO GERENCIA DE PROYECTOS CARACAS

Manuel Gaspar
C.I.: 649.577

Secretaria Ejecutiva: 1ª Emisión de seis ejemplares de un mismo tenor.