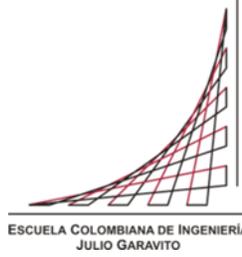


Porqué necesitamos la Gerencia de Proyectos...



31%

Se cancelan
antes de
tiempo

+122%

Promedio
de exceso
en tiempo

9%

A tiempo y
dentro del
presupuesto,
(fortune 500)

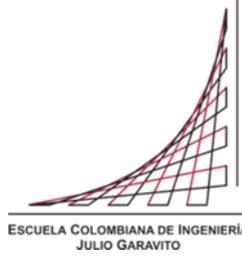
+89%

Sobrecosto

94%

Se reinician
de nuevo

Porqué necesitamos la Planeación Financiera...



¡La **planeación financiera** no es para **muchos**...

Es para aquellos que deciden tomar en **serio** el **futuro** de sus **empresas!**

Surgen preguntas ...

¿El fracaso de los proyectos empresariales está relacionado con el incorrecto uso de métricas financieras?

¿Se toman decisiones acertadas de financiación de los proyectos dentro del proceso de planeación financiera?

¿Se toman las decisiones de inversión en proyectos recurriendo a criterios clave como análisis de rentabilidad, incertidumbre y riesgo?

¿Se manejan los flujos de fondos de los proyectos en forma integral con los flujos de fondos de toda la empresa?

Diseño
de una
guía metodológica
para el
proceso de planeación financiera de proyectos
en
empresas
del
sector servicios
en
Bogotá, D. C.

Parte I

La investigación

Agenda

- I Perfil de la investigación**
- II Marco conceptual**
- III La guía metodológica**
- IV Conclusiones**

Para tener en cuenta...

DISEÑO

Se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos.

Define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

PROYECTO

Esfuerzo temporal que genera un entregable único.

PROYECTO DE INVERSIÓN

Es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio útil a la sociedad.

PLANEACIÓN FINANCIERA

Es un diseño que recolecta datos de un solo momento, en un tiempo único. Describe variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

SECTOR PRIVADO

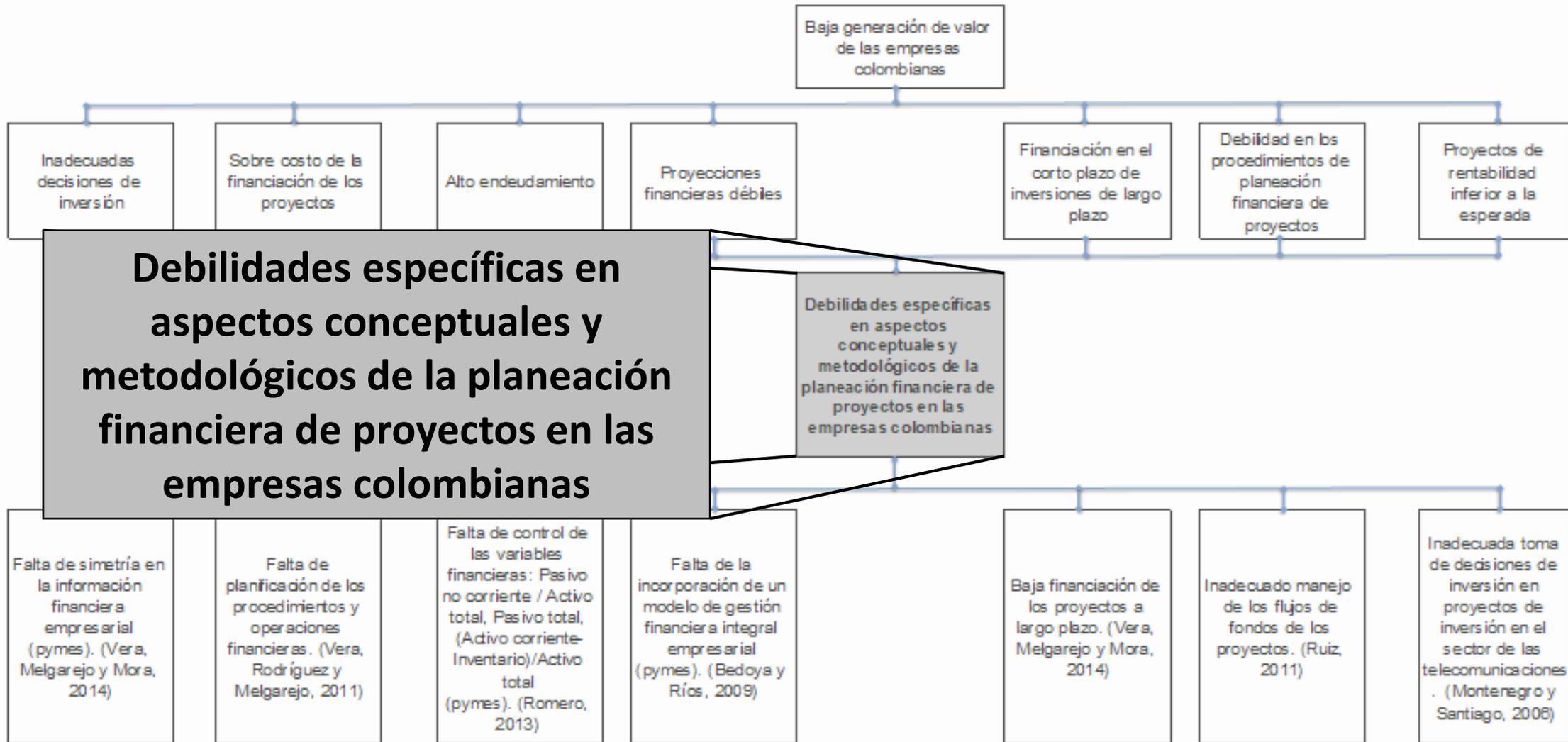
Se compone de las empresas y las organizaciones cuya propiedad no es estatal.

TRANSECCIONAL DESCRIPTIVO

I Perfil de investigación

Agenda

- 1 Problema**
- 2 Propósito**
- 3 Justificación**
- 4 Objetivos**
- 5 Metodológica**

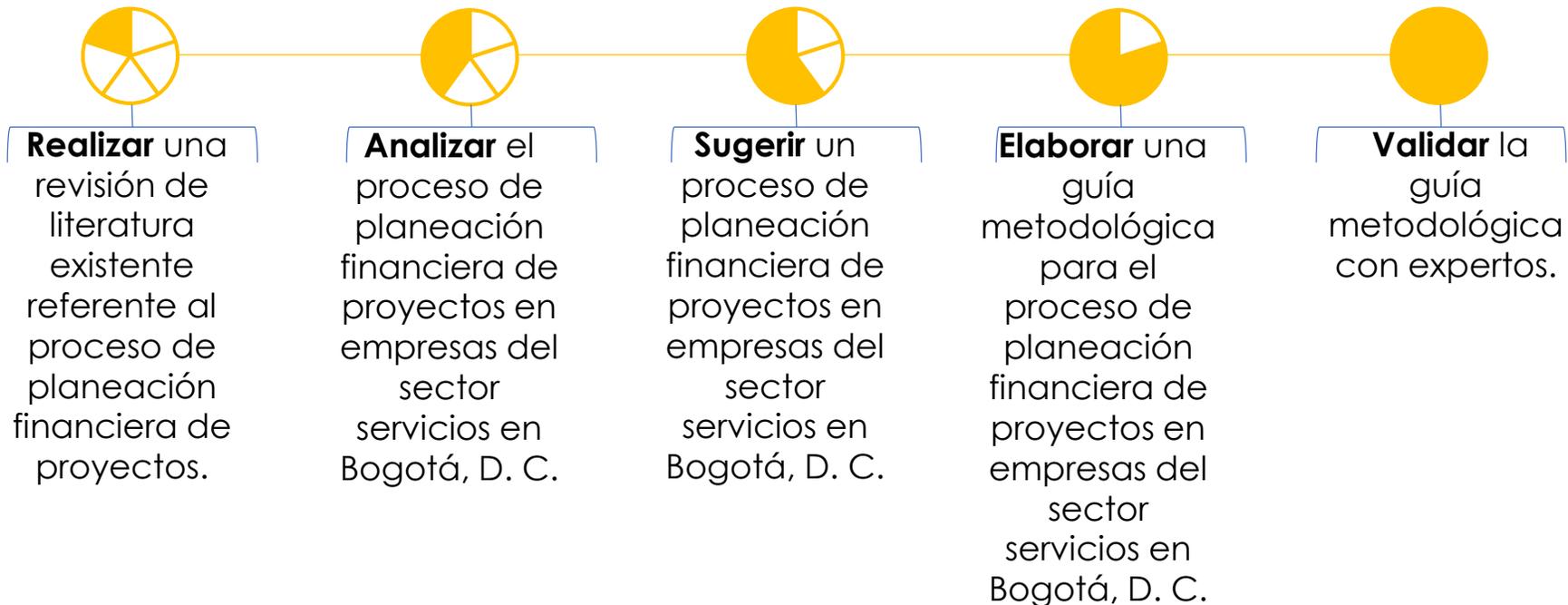


Aportar un conjunto de **pautas** que permitan identificar **oportunidades** de mejora y potenciales **beneficios** ante **aspectos** de la **planeación financiera de proyectos** en **empresas** del **sector servicios** en **Bogotá, D. C.**

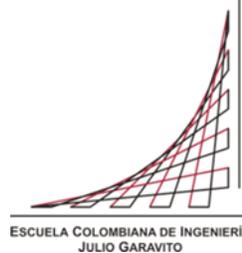
Objetivo general

Diseñar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Objetivos específicos



Enfoque Cualitativo



Realizar una revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.

Búsqueda de información específica disponible — Exploratorio

Analizar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Estudio del proceso de planeación financiera de proyectos y sondeo empresarial — Descriptivo Cualitativo

Sugerir un proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Definición del esquema (7 etapas) y sus componentes (diagrama de tortuga) — Propositivo

Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Descripción de los 41 pasos para el proceso de planeación financiera de proyectos — Propositivo

Validar la guía metodológica con expertos.

Dar firmeza al contenido con expertos en finanzas, gerencia de proyectos y riesgos — Cualitativo

III Marco conceptual

Agenda

- 1 La gerencia del proyecto y la planeación financiera de proyectos**
- 2 Sondeo a empresas**
- 3 Esquema**
- 4 Etapas**
- 5 Validación con expertos**



Gerencia de proyectos

Planeación financiera de proyectos

Grupos de procesos

Inicio

Planeación

Ejecución

Seguimiento y control

Cierre

1- Estrategia de la organización

2- IAEP

3- Formulación financiera del proyecto

4- Evaluación financiera del proyecto

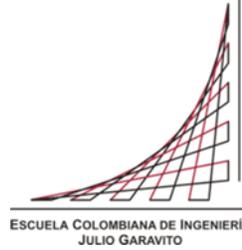
5- Ejecución financiera del proyecto

6- Operación financiera del proyecto

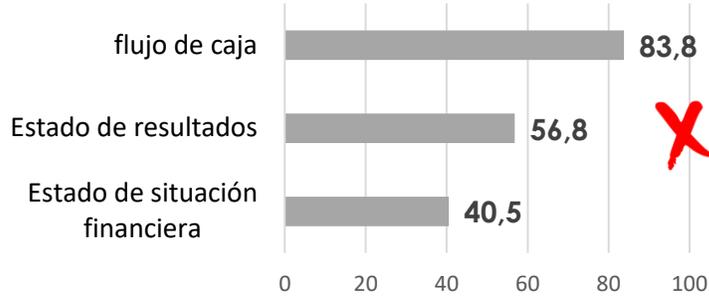
7- Liquidación financiera del proyecto

Etapas

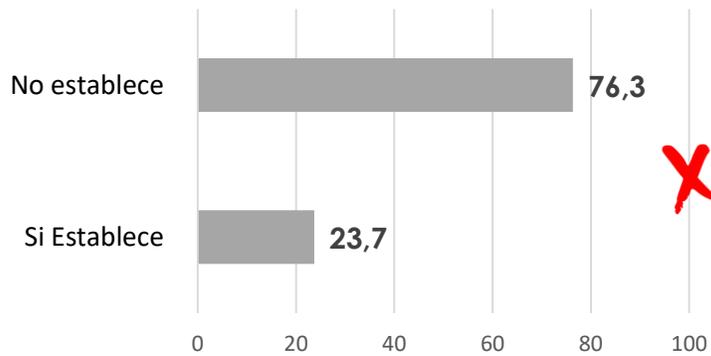
38 empresas



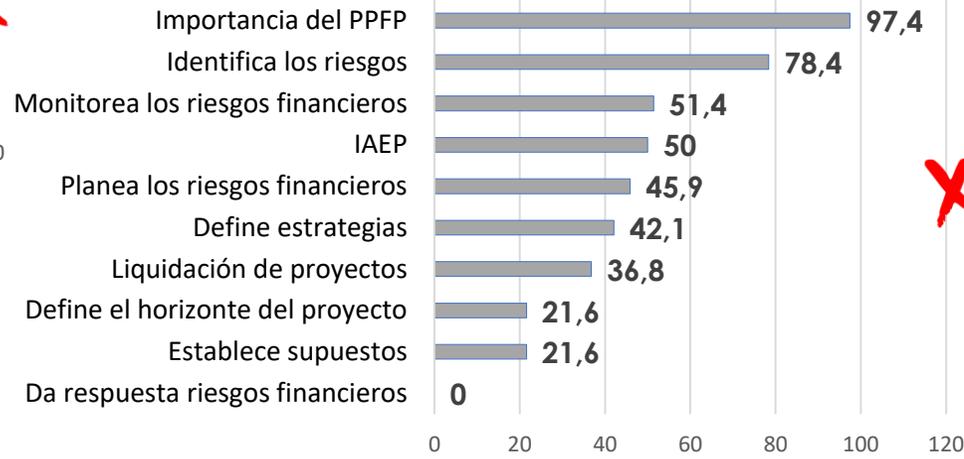
MODELO FINANCIERO (%)



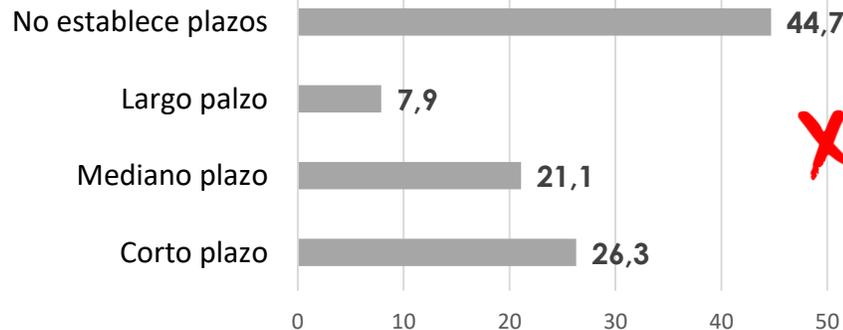
TASA DE FINANCIACIÓN (%)



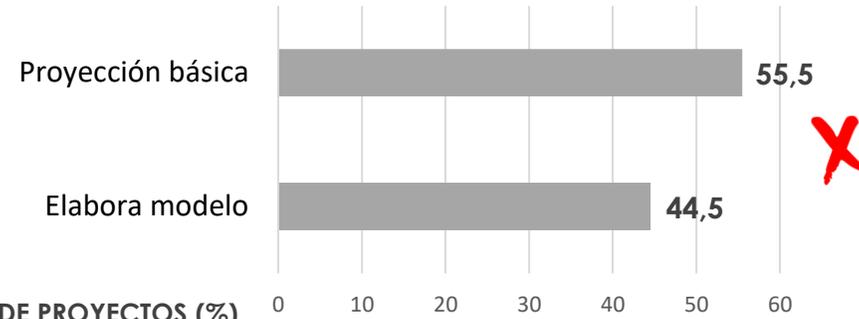
PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS (%)



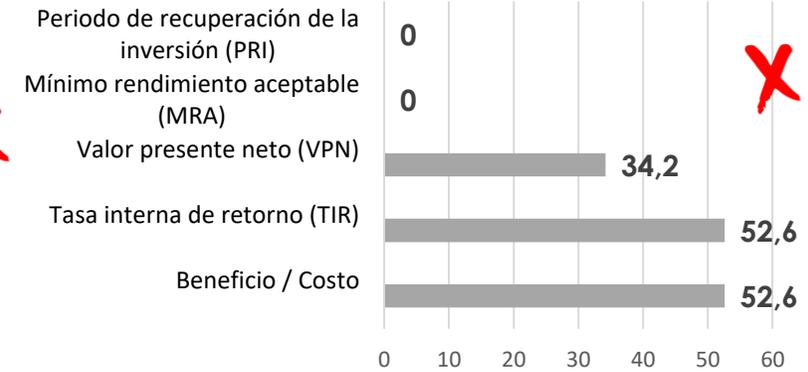
PLAZO DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO (%)



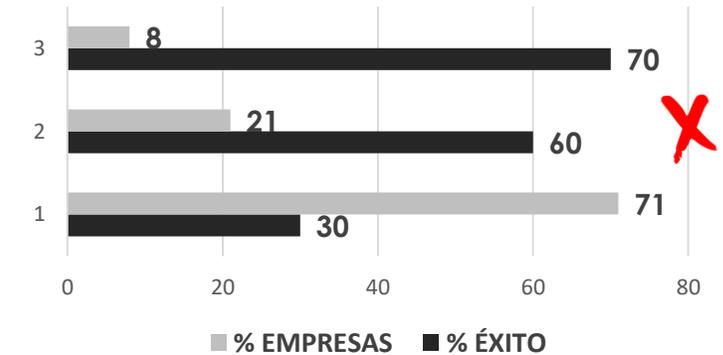
PROYECCIÓN (%)



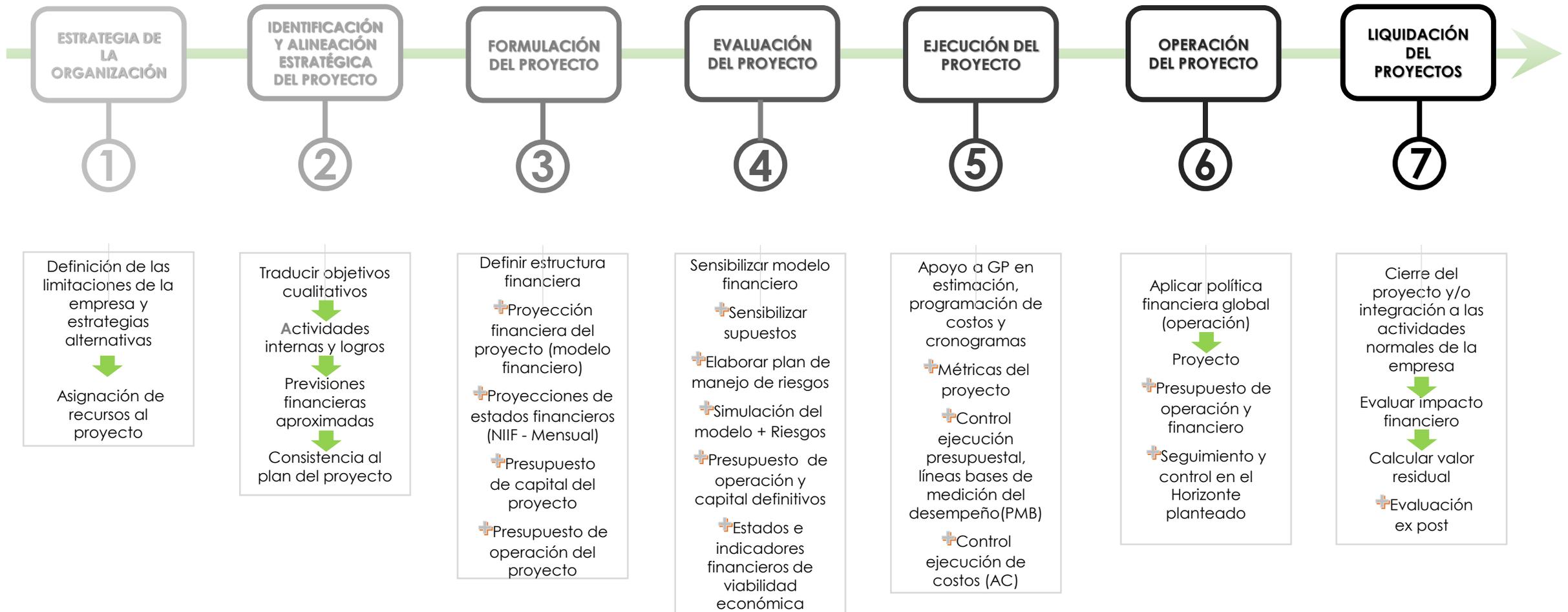
INDICADORES FINANCIEROS (%)



ÉXITO DE PROYECTOS

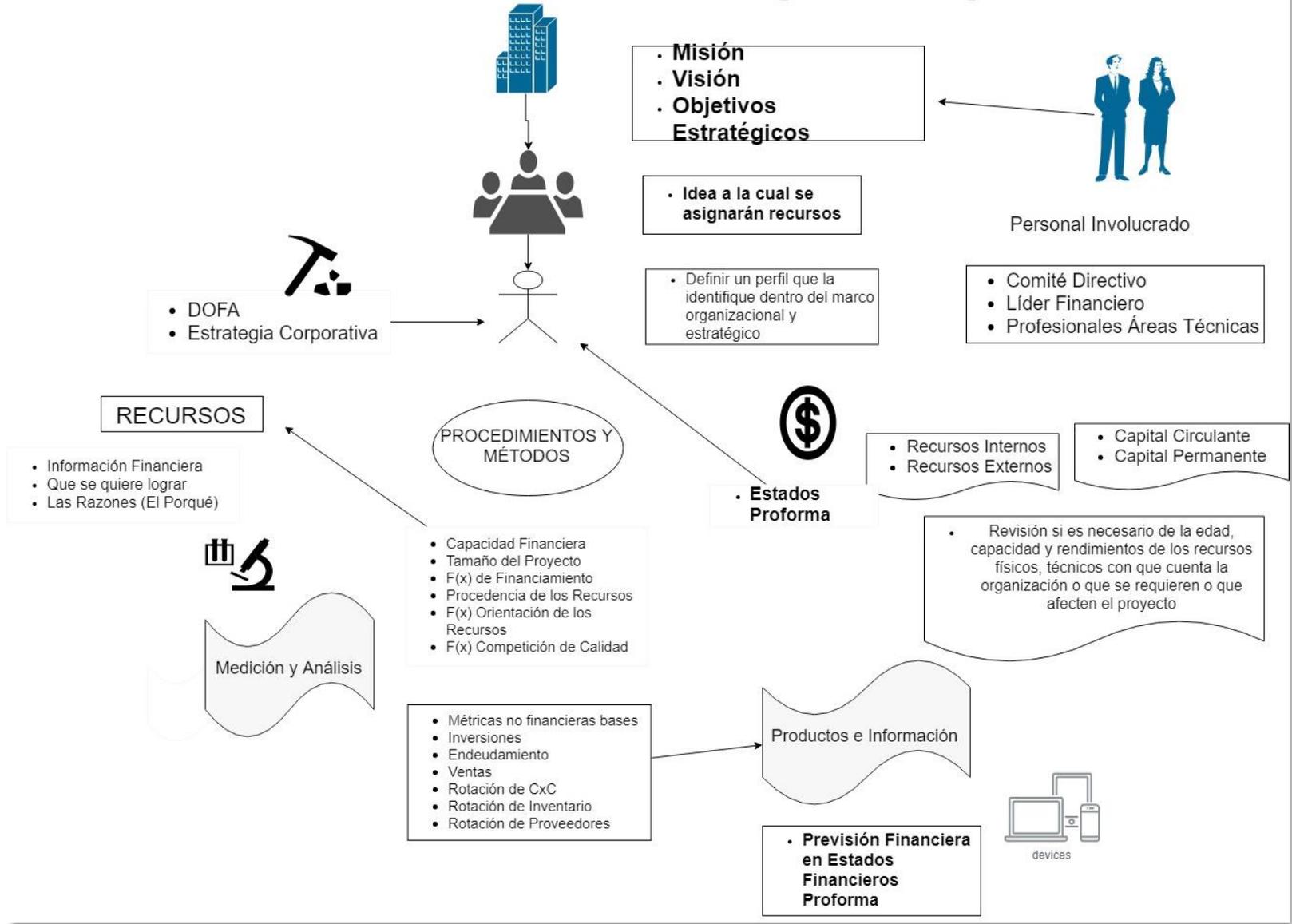


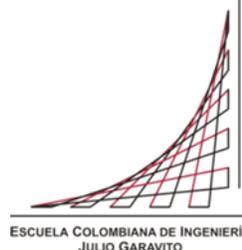
Etapas del proceso de planeación financiera de proyectos



ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN ①

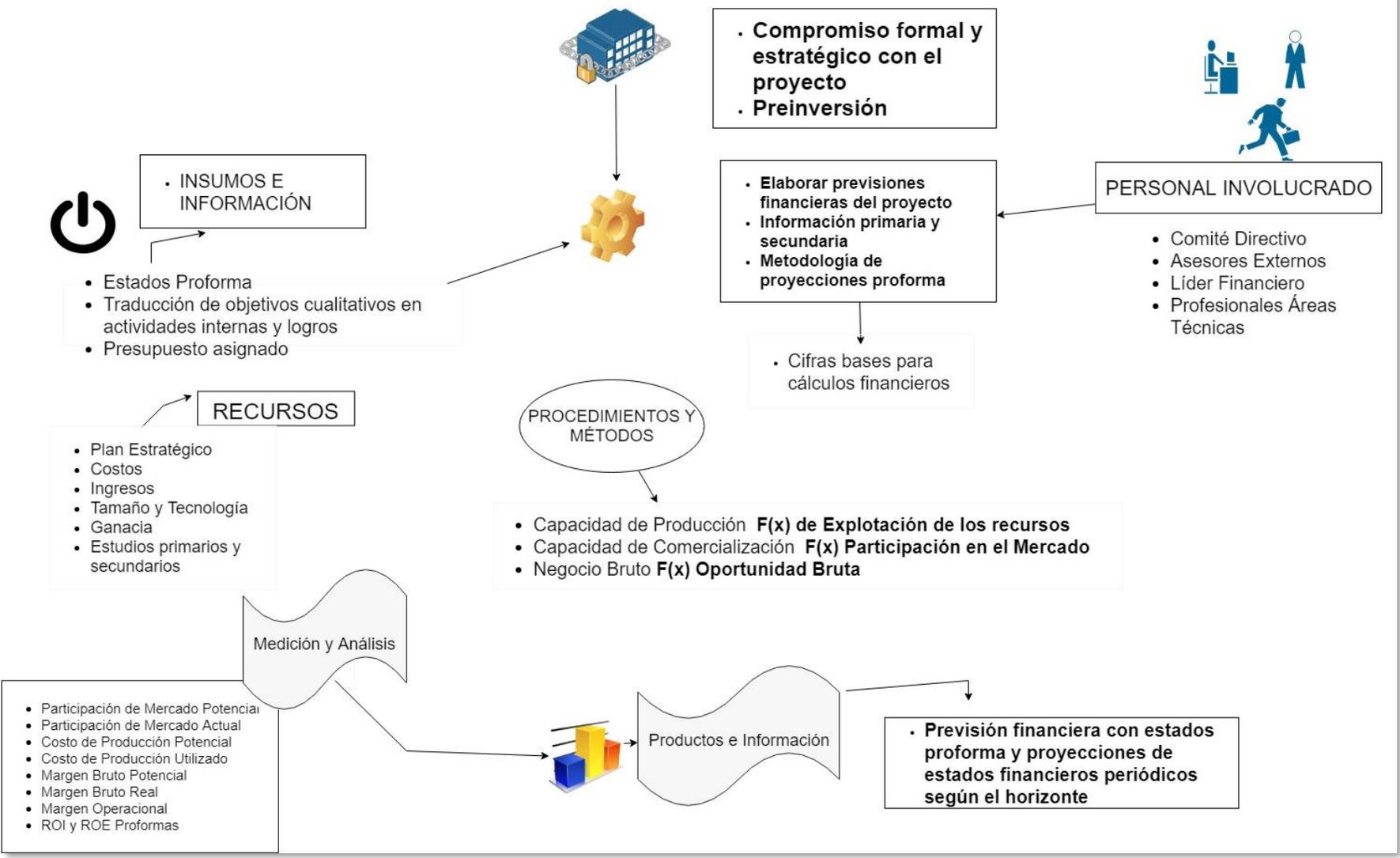
ETAPA 1 del PFPF. Estrategia de la Organización





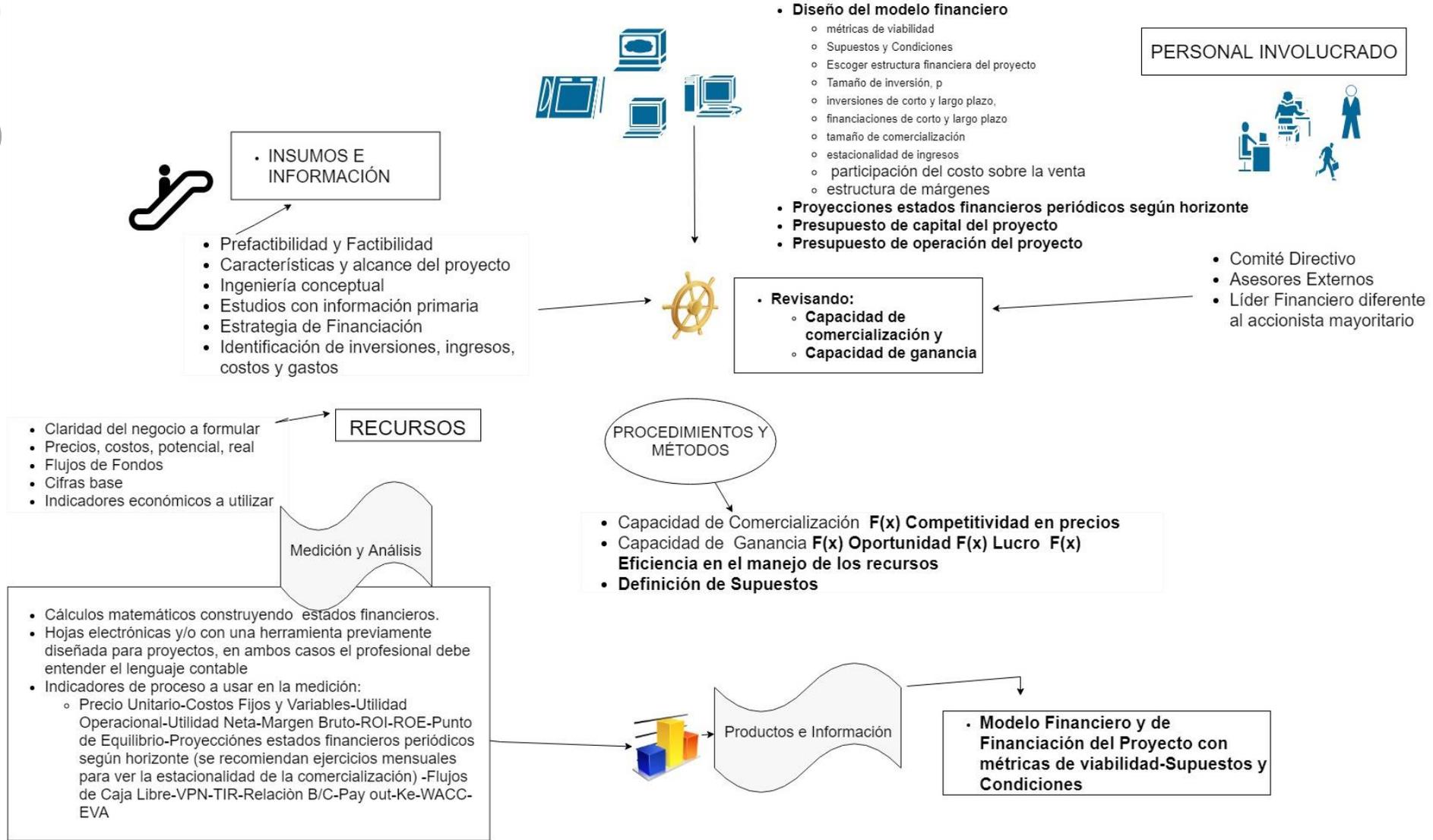
- 1 ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN
- 2 IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

ETAPA 2 del PFP. Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto (IAEP)



- 1 ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN
- 2 IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
- 3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

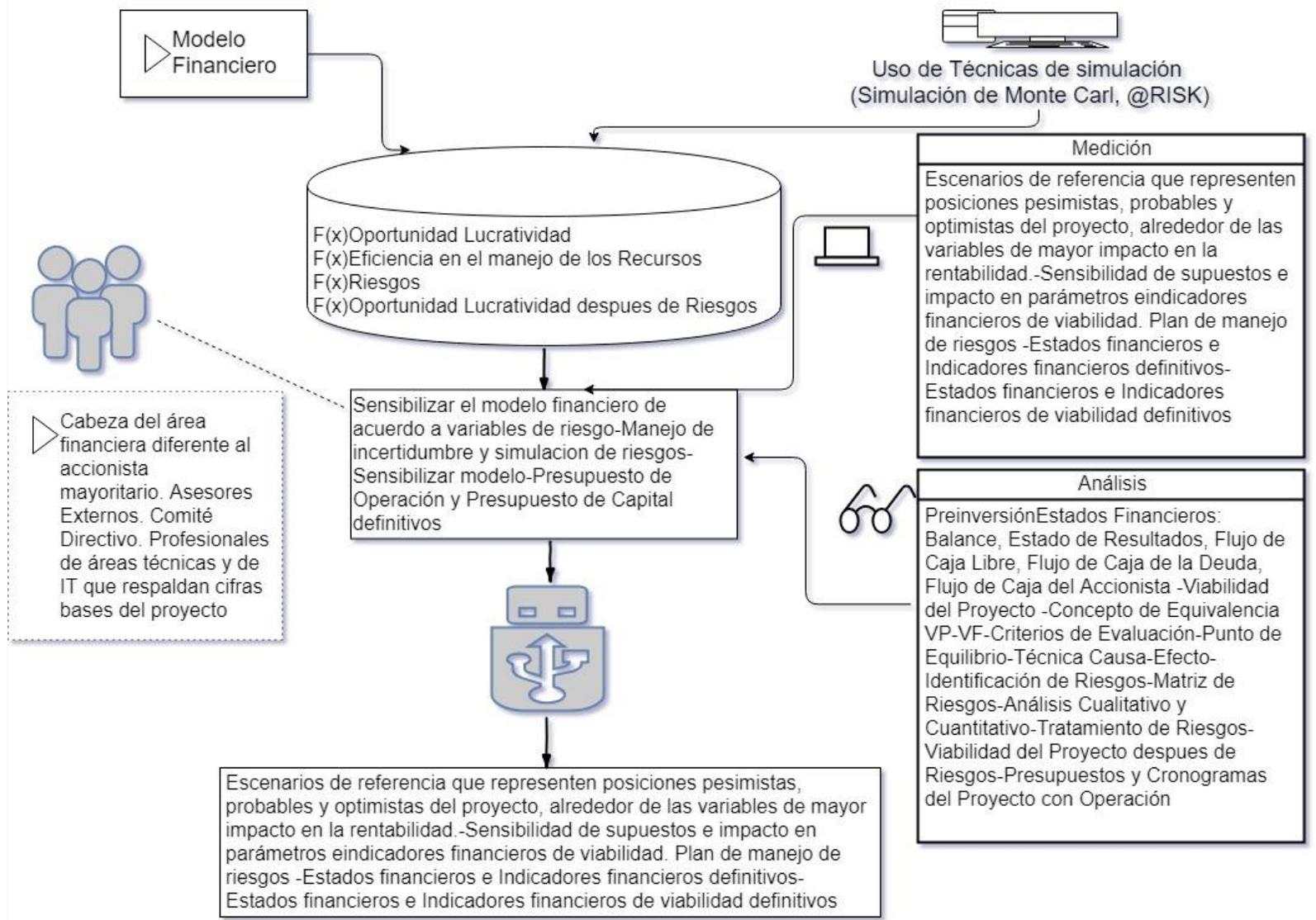
ETAPA 3 del PFP. Formulación del Proyecto



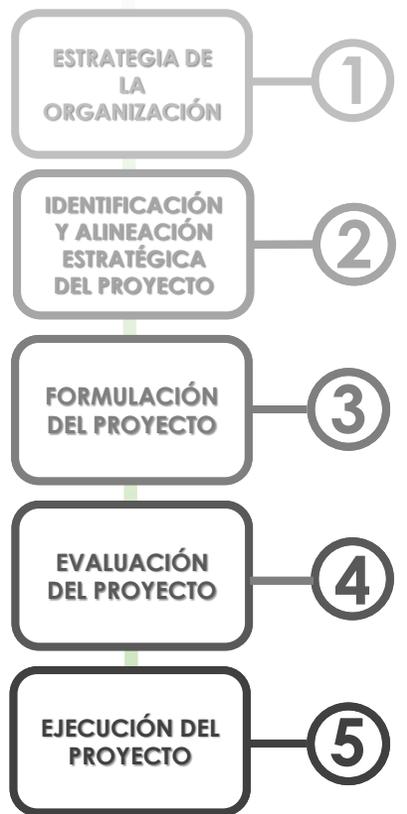


- 1 ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN
- 2 IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
- 3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO
- 4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

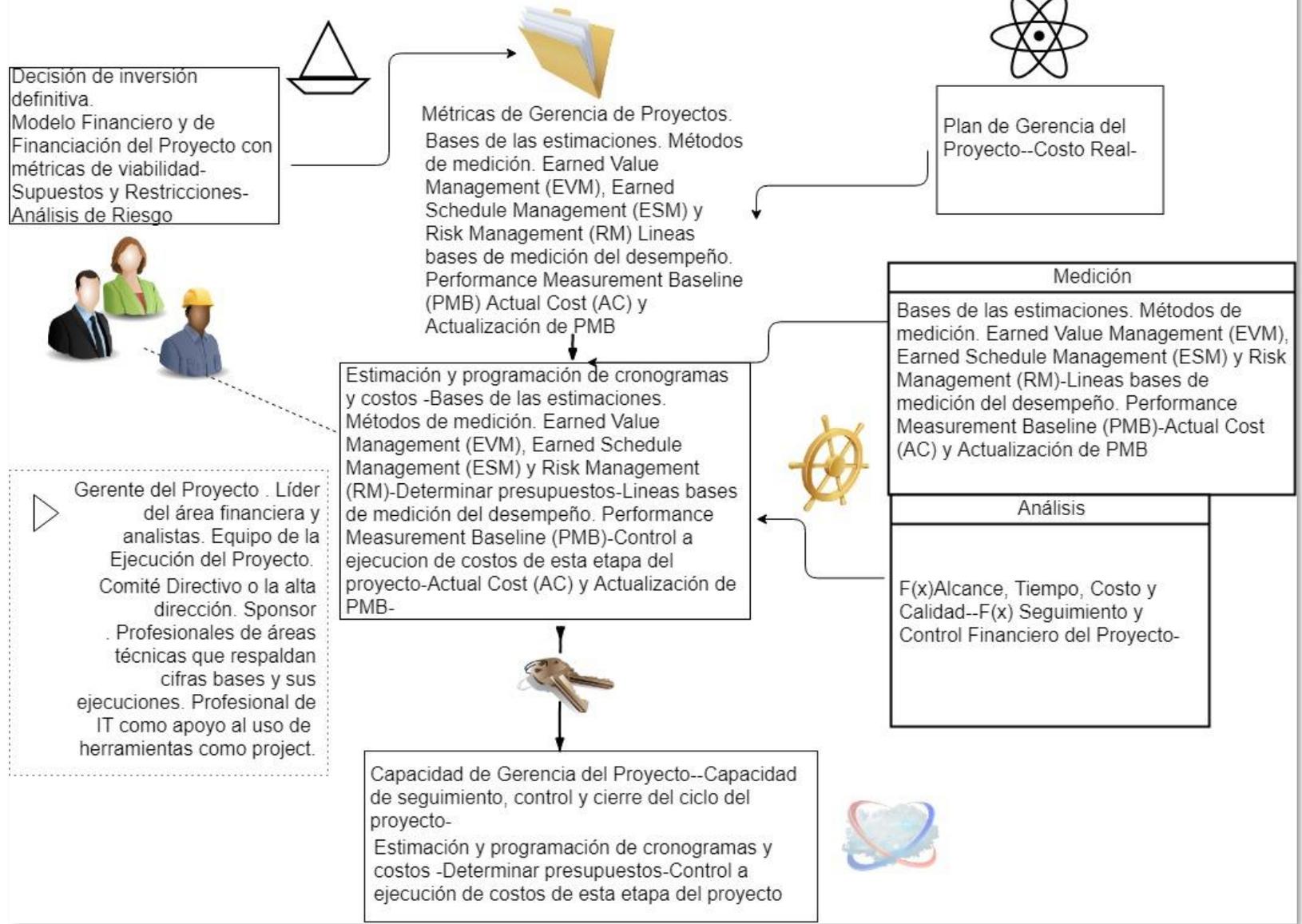
Etapa 4 del PFP - Evaluación del Proyecto

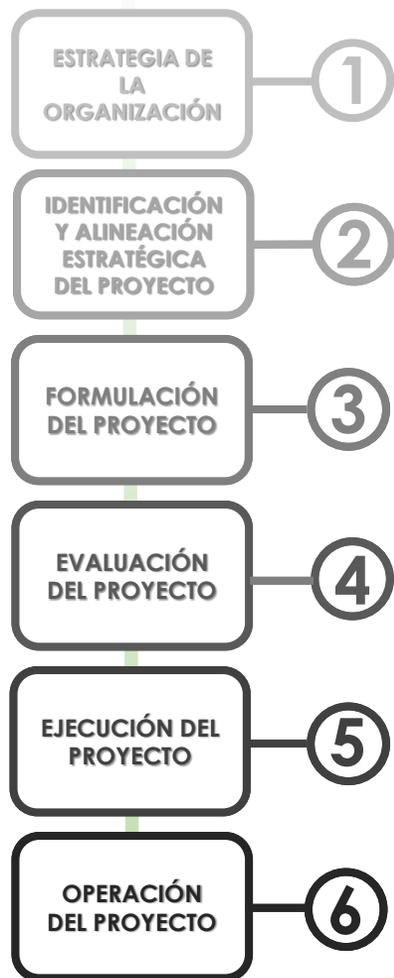
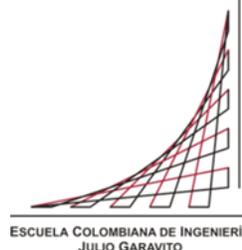


Etapas del proceso de planeación financiera de proyectos

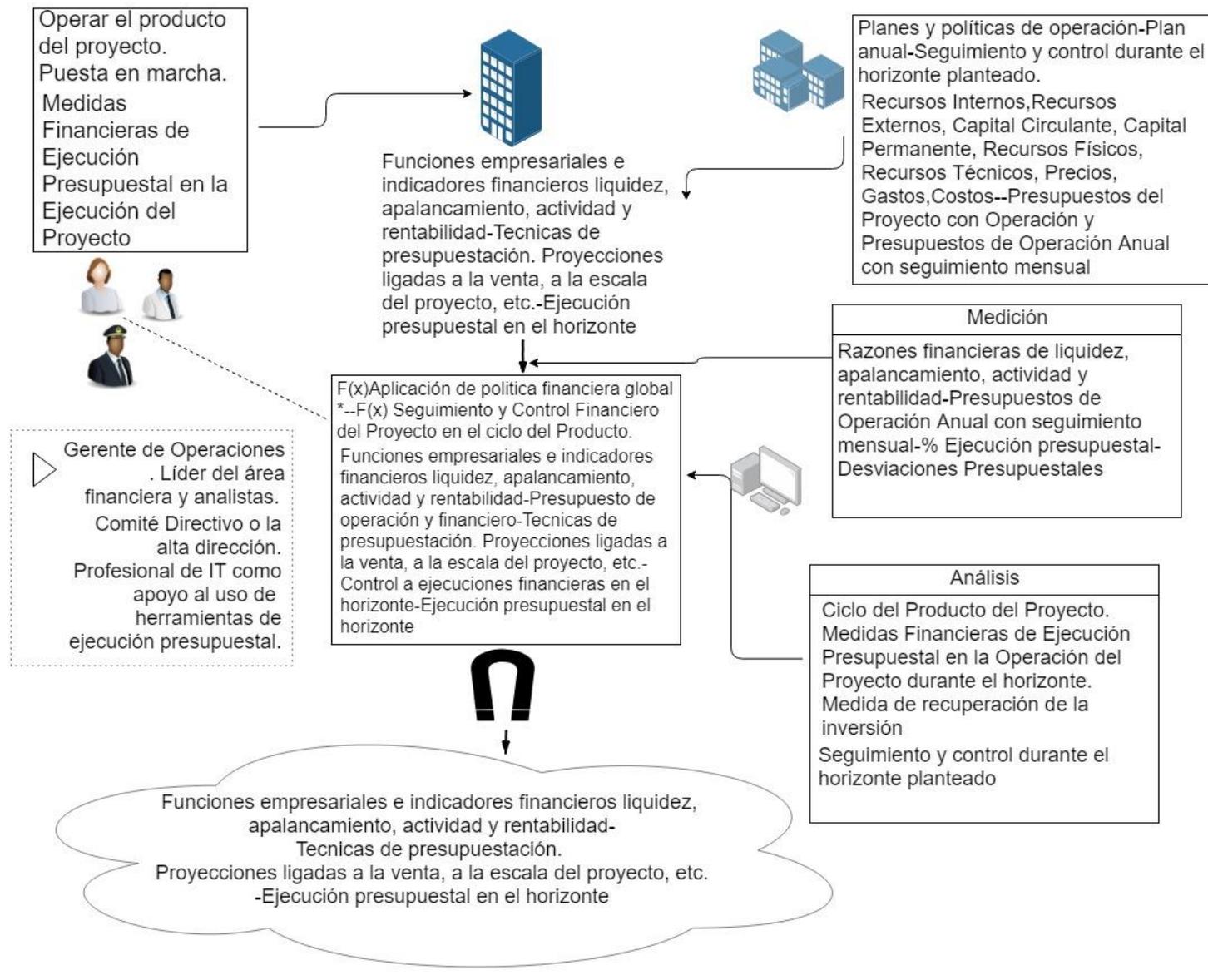


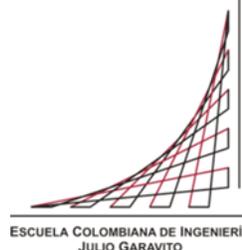
Eta 5 del PFP - Ejecución del Proyecto





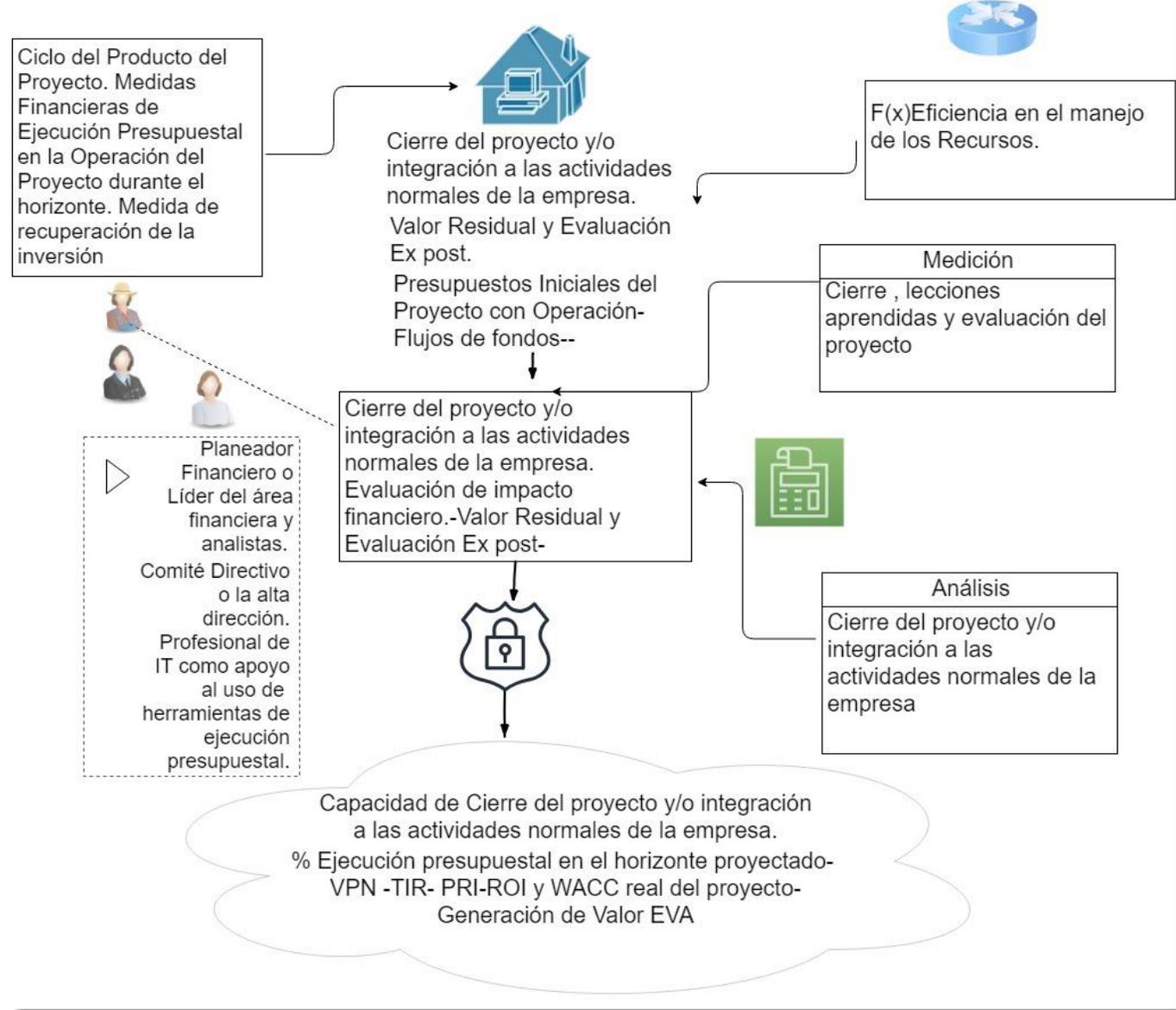
Eta 6 del PFP - Operación del Proyecto





- 1 ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN
- 2 IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
- 3 FORMULACIÓN DEL PROYECTO
- 4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO
- 5 EJECUCIÓN DEL PROYECTO
- 6 OPERACIÓN DEL PROYECTO
- 7 LIQUIDACIÓN DEL PROYECTO

Etapa 7 del PFP - Liquidación del Proyecto



Algunas conclusiones de los expertos...

Las organizaciones **cuentan** con un sistema de planificación financiera de proyectos **formal, adecuadamente** estructurado e implementado

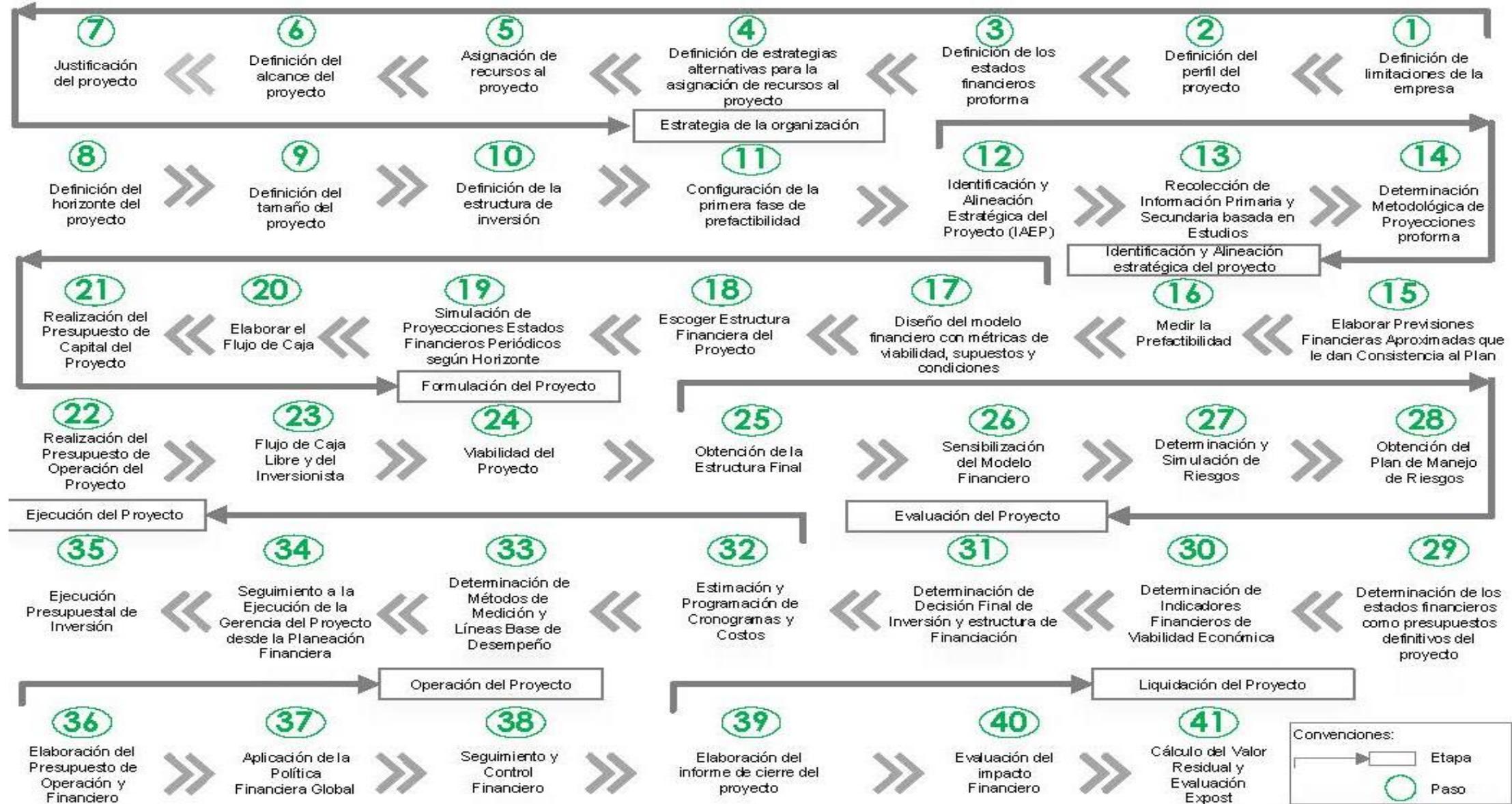
El cumplimiento de las 7 etapas del ciclo del producto **mejora** el desempeño financiero de la empresa en la realización de proyectos

La guía metodológica (42 pasos - 81 tablas) **satisface** un correcto proceso de planeación financiera de proyectos

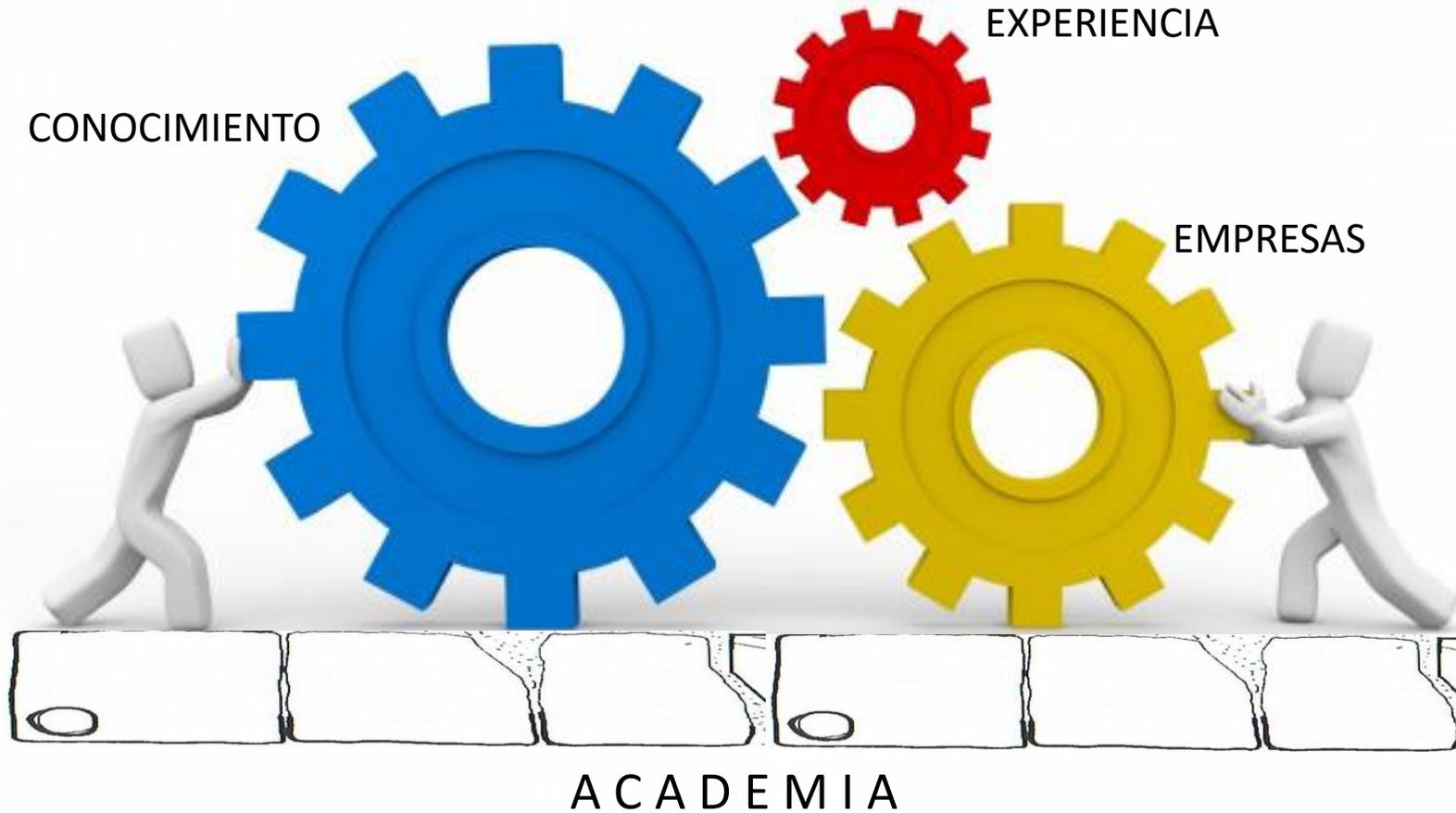
El **uso** de la guía metodología **permite**, a las empresas de servicios en Bogotá, D. C., **disminuir** errores al definir las limitaciones de la empresa y estrategias alternativas en la planeación financiera de un proyecto

Manejar limitaciones de la empresa, **alcance** del proyecto, estructura de inversión, estudios con información primaria y secundaria, previsiones financieras, medir prefactibilidad, proyecciones bajo **NIIF** y simulación de proyecciones de estados financieros periódicos según horizonte, son **ventajas** de cumplir formalmente con un proceso de planeación financiera de proyectos. Los usuarios de la guía metodológica **cuentan** con **ayuda** para alcanzarlo

III La guía metodológica



IV Conclusiones



SOLUCIÓN ASIMETRÍA

UNIFICACIÓN DEL LENGUAJE CONTABLE

CAMINO CLARO A SEGUIR

DOCUMENTO GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL PPFP

BASE PARA DESARROLLO FUTURO

Parte II

Gerencia del proyecto

Fecha

12 de noviembre de 2018

Nombramientos

Ing. Wilbert Javier Nivia Guevara
Director de Trabajo de grado

Ing. Victor Hugo Ayala Ascencio
Gerente del proyecto

Nombre del Proyecto

Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.

Duración estimada

Inicio: 12 de noviembre de 2018

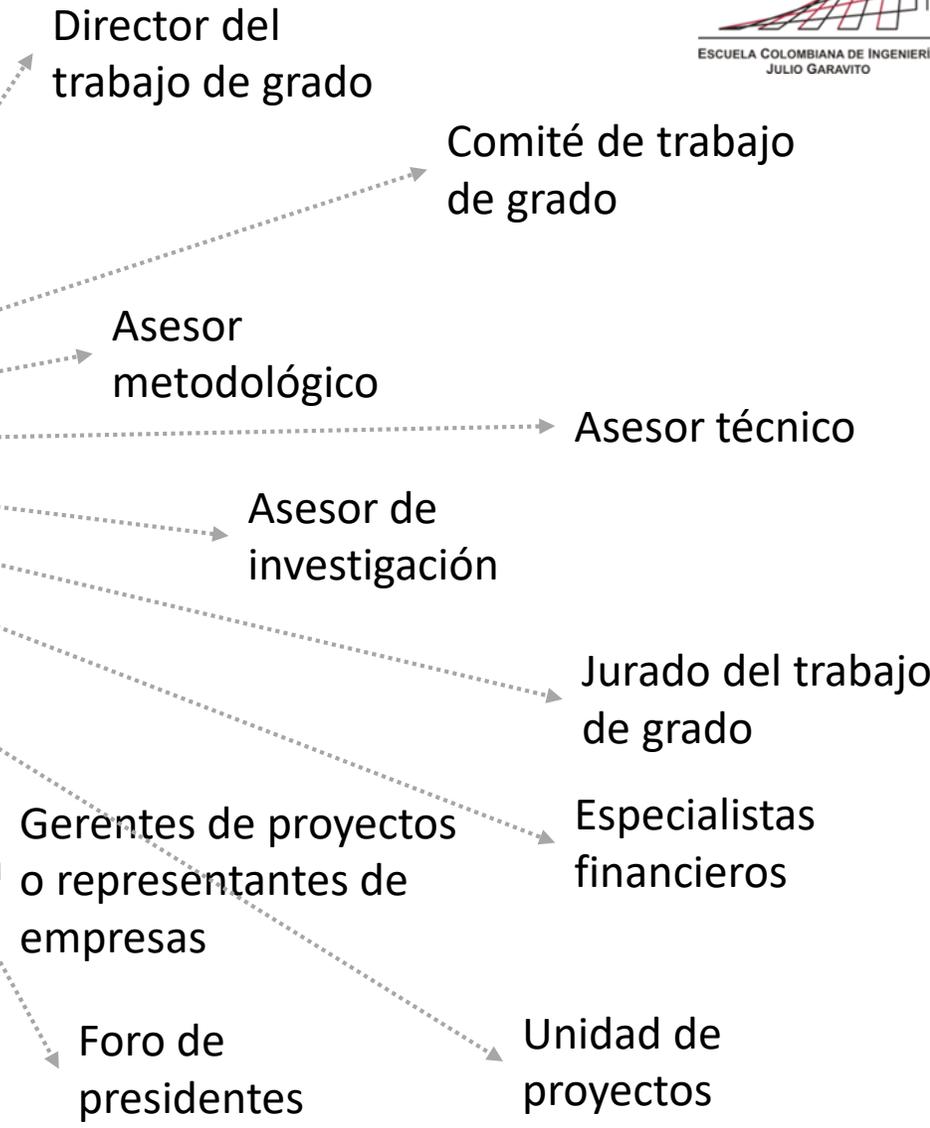
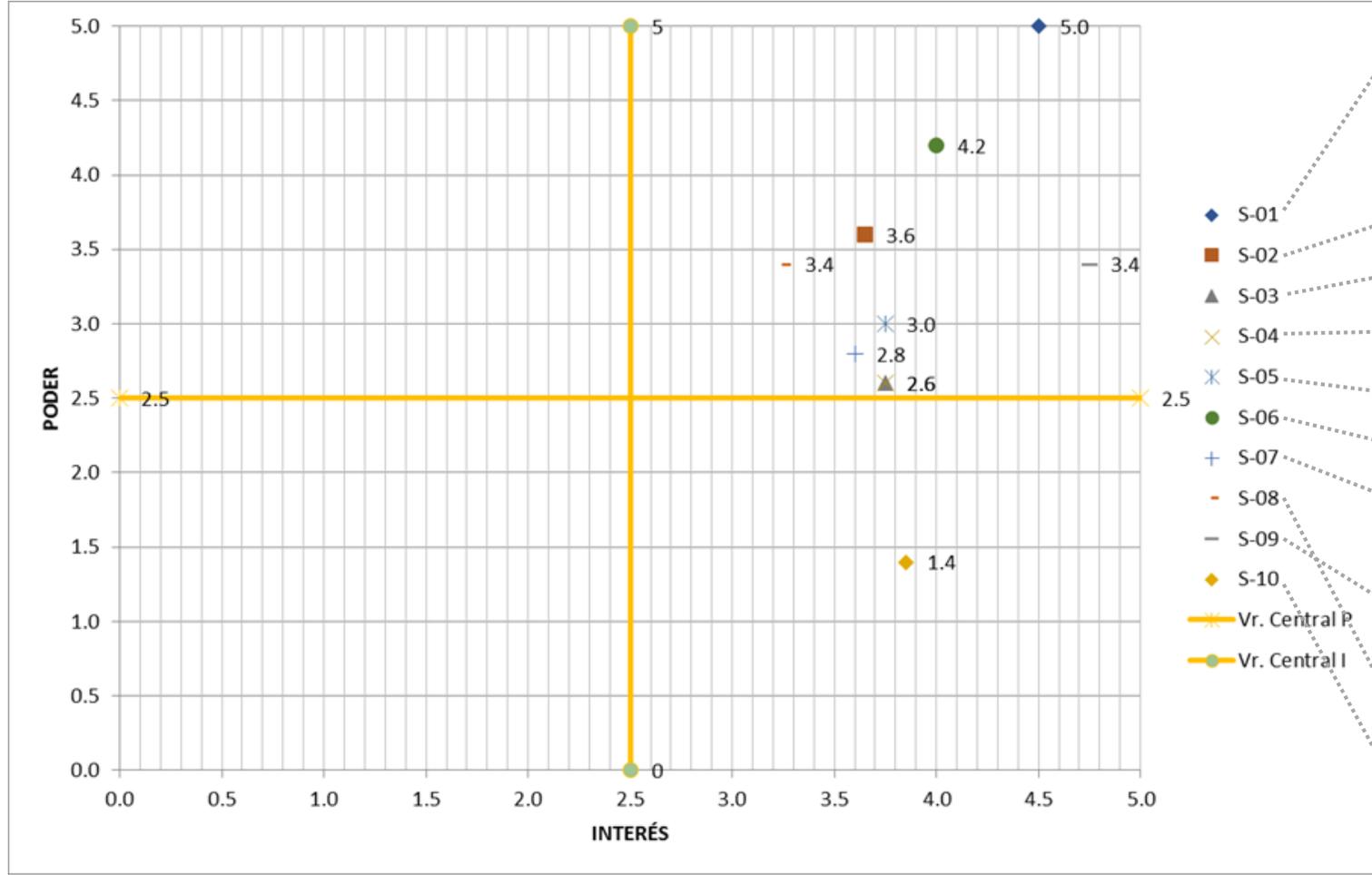
Fin: 16 de septiembre de 2019

Presupuesto estimado

Valor total: \$50.288.000

Criterios de aceptación

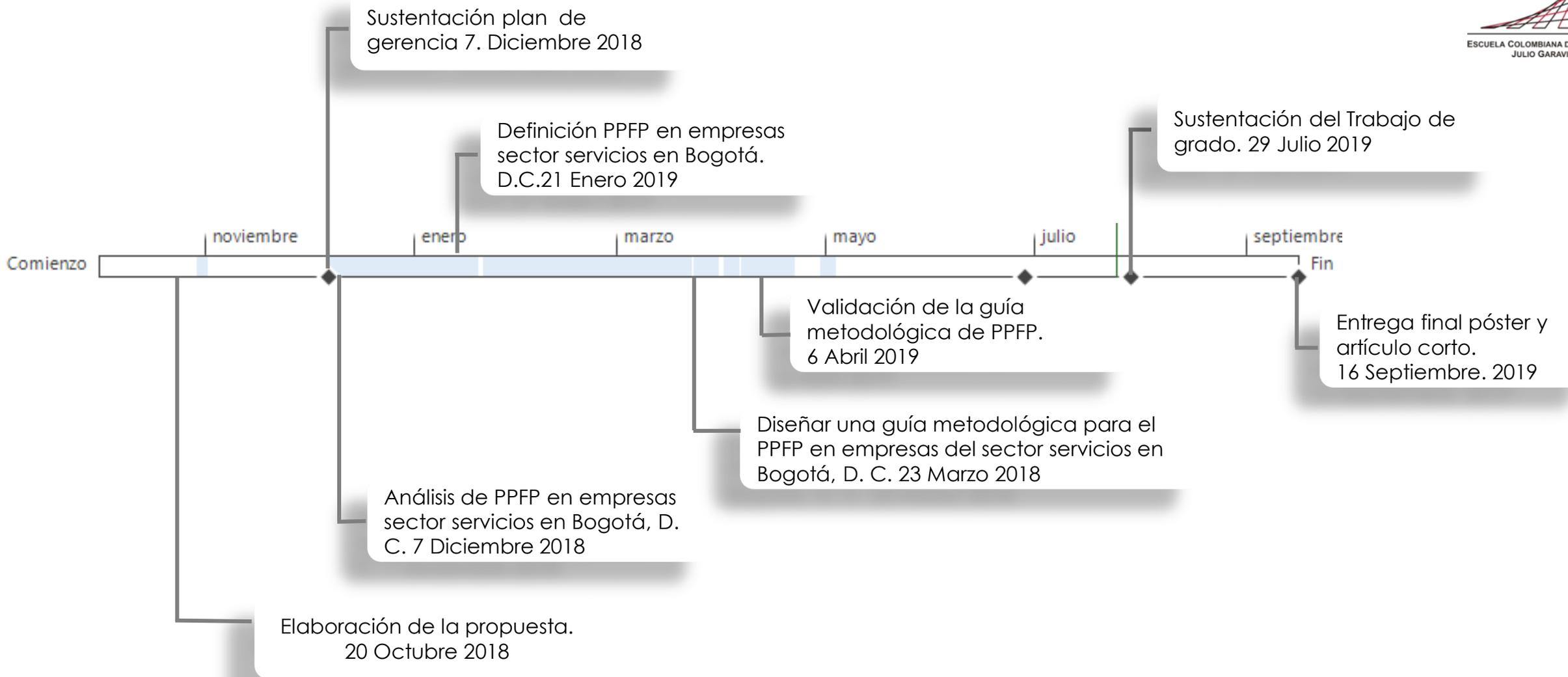
- Sea aceptado por el Comité de Trabajo de grado y el director del Trabajo de grado.
- El documento sea entregado el 12 de agosto de 2019.
- El costo del Trabajo de grado no sea superior a COP \$50.288.000.





Gerencia del proyecto

Línea base de tiempo



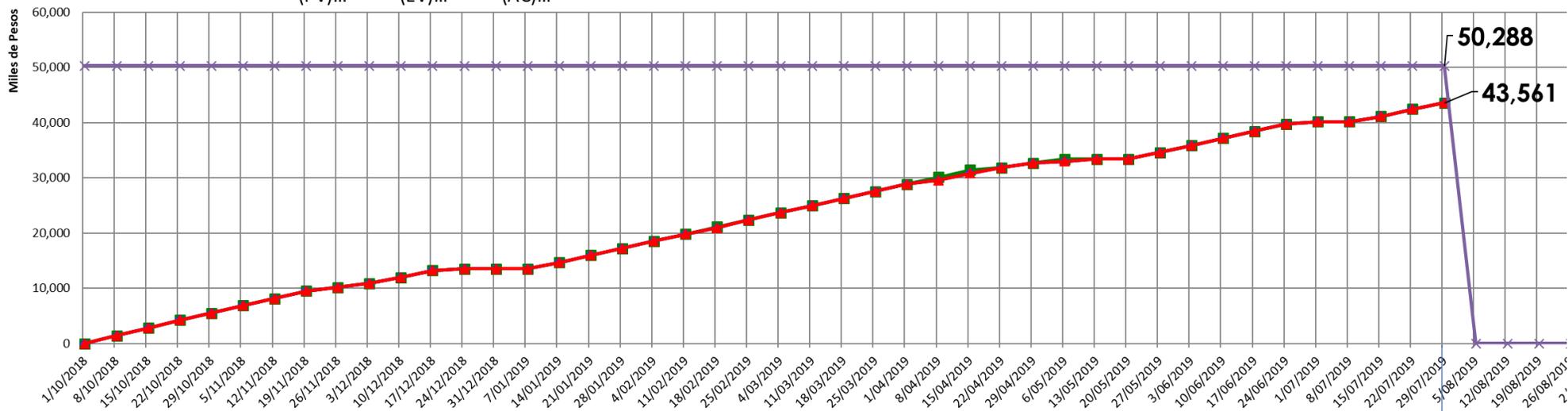
Gerencia del proyecto

Estado del proyecto



Estado del Proyecto

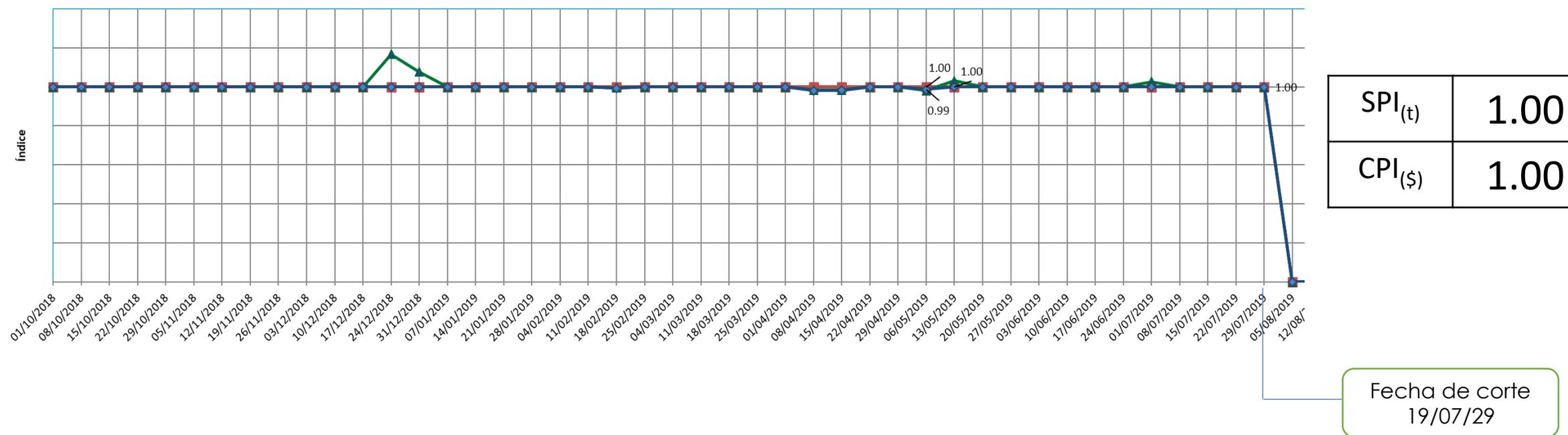
■ CPTP (PV) ...
 ◆ CPTR (EV) ...
 ▲ CRTR (AC) ...
 × EAC\$



%PV	86
%EV	86
%AC	86

Fecha de corte
19/07/29

Índices de Desempeño ■ CPI\$ ▲ SPIT ◆ SPI\$



Presenciales

Comités de desempeño

Comités de gestión de los riesgos

Reuniones de trabajo



Virtuales



Instrucciones,
documentos,
comunicaciones
formales



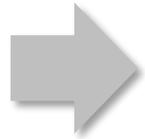
Información
rápida,
videollamadas,
llamadas



Información
rápida, video
llamadas,
llamadas

zoom

Reuniones del
grupo, reuniones
con expertos



Índice de entregables aceptados



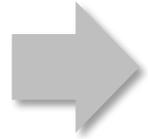
IA

Meta

IA= 100

Resultado

IA= 100



Métricas de calidad



SPI_t
CPI

Meta

$0.95 < SPI_t < 1.05$
 $0.95 < CPI < 1.05$

Resultado

SPI_t = 1.00
CPI = 1.00

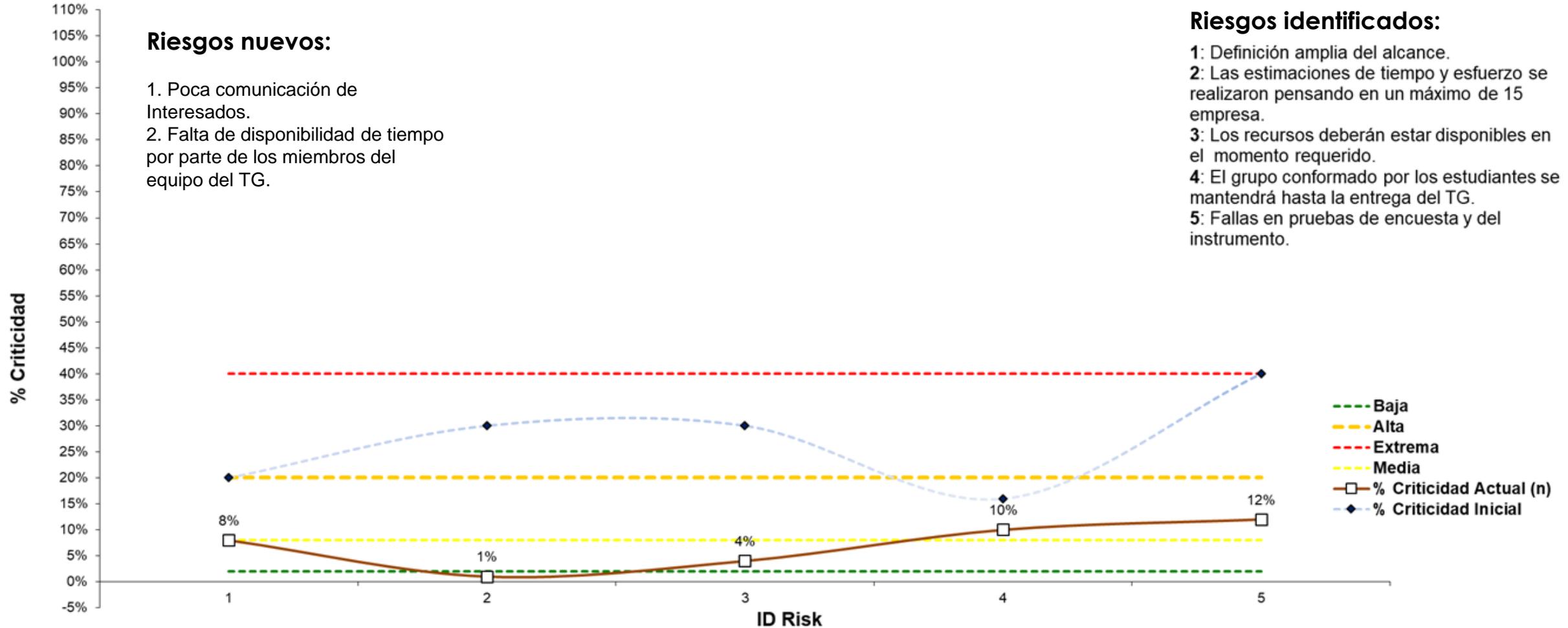


Riesgos nuevos:

1. Poca comunicación de Interesados.
2. Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG.

Riesgos identificados:

- 1: Definición amplia del alcance.
- 2: Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresa.
- 3: Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido.
- 4: El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG.
- 5: Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento.



Gerencia del proyecto

Lecciones aprendidas



ID	QUIÉN IDENTIFICA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
1	Equipo del proyecto	Idea	Se consideró realizar un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos. Sin embargo, se cambió por una guía metodológica.	Se evaluó con mayor profundidad el tiempo dispuesto para desarrollar el Trabajo de grado considerando más variables que afectaban la disponibilidad de tiempo.	Evaluar todas las posibles variables que afectan el tiempo del equipo de trabajo con relación al tiempo disponible para desarrollar el Trabajo de grado.
2	Equipo del proyecto	Metodológica	Cada miembro del equipo realiza modificaciones al documento. Sin embargo, no se precisaba el orden cronológico.	Cada vez que se realizó una modificación al documento por parte de cada integrante del equipo, tuvo que guardar el documento como una nueva versión con la fecha de modificación y su nombre.	Es beneficioso y se evita el reproceso cuando se deja evidencia de la trazabilidad de las modificaciones de un documento, lo cual facilitará identificar quién lo hizo y si dicha modificación es reversada, regresar a la versión anterior fácilmente.
3	Equipo del proyecto	Documental	Durante las revisiones del documento, se encuentran errores de puntuación y tiempos verbales.	Se establece revisiones periódicas del documento por parte de cada integrante del equipo, dejando registro de cada revisión por fecha.	Establecer revisiones periódicas del documento por parte de cada integrante del equipo, dejando registro de cada revisión por fecha.
4	Equipo del proyecto	Planeación	Para la realización de la encuesta a empresas del sector servicios, se consideró contactar a los miembros de la junta de presidentes de la cámara de Comercio de Bogotá. Sin embargo, se recibió una respuesta concreta por fuera del tiempo planeado para ello.	Se contactaron los empresarios directamente.	Planear acciones de contingencia ante procedimientos que involucren a terceros, ya que no es posible tener control sobre sus decisión y disponibilidad de tiempo.
ID	QUIÉN IDENTIFICA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
5	Equipo del proyecto	Planeación	Se pretendió realizar la encuesta a cada director o líder del sector servicios contactado. Sin embargo, se evidenció problemas de disponibilidad de tiempo de ellos y dificultades de desplazamiento.	La aplicación de la encuesta fue realizada a través de una plataforma virtual mediante la cual los directores o líderes, accediendo a la internet, contestaron ágil, cómodamente y en menor tiempo al planeado. Se pudo disponer de las respuestas inmediatamente.	Se debe buscar formas fáciles de acceder a las personas, minimizando el tiempo de demora y evitando desplazamientos.
6	Equipo del proyecto	Documental	Al iniciar la digitación del documento se presentan inconsistencias entre los títulos del documento y la tabla de contenido.	Se programó la actualización de la tabla de contenido y las listas de tablas e ilustraciones en el procesador de palabras escogido.	Es necesario manejar ampliamente las herramientas tecnológicas para disminuir errores de digitación, sin dejar de lado la revisión por parte de los integrantes del equipo.

Evaluar todas las posibles variables que afectan el tiempo del equipo de trabajo con relación al tiempo disponible para desarrollar el Trabajo de grado.

Dejar evidencia de la trazabilidad de las modificaciones de un documento, lo cual facilitará identificar quién lo hizo y si dicha modificación es reversada, regresar a la versión anterior fácilmente.

Establecer revisiones periódicas del documento por parte de cada integrante del equipo, dejando registro de cada revisión por fecha.

Gerencia del proyecto

Lecciones aprendidas



ID	QUIÉN IDENTIFICA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
1	Equipo del proyecto	Idea	Se consideró realizar un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos. Sin embargo, se cambió por una guía metodológica.	Se evaluó con mayor profundidad el tiempo dispuesto para desarrollar el Trabajo de grado considerando más variables que afectaban la disponibilidad de tiempo.	Evaluar todas las posibles variables que afectan el tiempo del equipo de trabajo con relación al tiempo disponible para desarrollar el Trabajo de grado.
2	Equipo del proyecto	Metodológica	Cada miembro del equipo realiza modificaciones al documento. Sin embargo, no se precisaba el orden cronológico.	Cada vez que se realizó una modificación al documento por parte de cada integrante del equipo, tuvo que guardar el documento como una nueva versión con la fecha de modificación y su nombre.	Es beneficioso y se evita el reproceso cuando se deja evidencia de la trazabilidad de las modificaciones de un documento, lo cual facilitará identificar quién lo hizo y si dicha modificación es reversada, regresar a la versión anterior fácilmente.
3	Equipo del proyecto	Documental	Durante las revisiones del documento, se encuentran errores de puntuación y tiempos verbales.	Se establece revisiones periódicas del documento por parte de cada integrante del equipo, dejando registro de cada revisión por fecha.	Establecer revisiones periódicas del documento por parte de cada integrante del equipo, dejando registro de cada revisión por fecha.
4	Equipo del proyecto	Planeación	Para la realización de la encuesta a empresas del sector servicios, se consideró contactar a los miembros de la junta de presidentes de la cámara de Comercio de Bogotá. Sin embargo, se recibió una respuesta concreta por fuera del tiempo planeado para ello.	Se contactaron los empresarios directamente.	Planear acciones de contingencia ante procedimientos que involucren a terceros, ya que no es posible tener control sobre sus decisión y disponibilidad de tiempo.
ID	QUIÉN IDENTIFICA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
5	Equipo del proyecto	Planeación	Se pretendió realizar la encuesta a cada director o líder del sector servicios contactado. Sin embargo, se evidenció problemas de disponibilidad de tiempo de ellos y dificultades de desplazamiento.	La aplicación de la encuesta fue realizada a través de una plataforma virtual mediante la cual los directores o líderes, accediendo a la internet, contestaron ágil, cómodamente y en menor tiempo al planeado. Se pudo disponer de las respuestas inmediatamente.	Se debe buscar formas fáciles de acceder a las personas, minimizando el tiempo de demora y evitando desplazamientos.
6	Equipo del proyecto	Documental	Al iniciar la digitación del documento se presentan inconsistencias entre los títulos del documento y la tabla de contenido	Se programó la actualización de la tabla de contenido y las listas de tablas e ilustraciones en el procesador de palabras escogido.	Es necesario manejar ampliamente las herramientas tecnológicas para disminuir errores de digitación, sin dejar de lado la revisión por parte de los integrantes del equipo.

Planear acciones de contingencia ante procedimientos que involucren a terceros, ya que no es posible tener control sobre sus decisión y disponibilidad de tiempo.

Buscar formas fáciles de acceder a las personas, minimizando el tiempo de demora y evitando desplazamientos.

Manejar ampliamente las herramientas tecnológicas para disminuir errores de digitación, sin dejar de lado la revisión por parte de los integrantes del equipo.

Parte III

Referencias



Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). Encuesta a las Microempresas. Recuperado de <http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gem18>

Baca, U. G. (2012). Evaluación de Proyectos. ¿Una ética para cuantos? (Vol. XXXIII). Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Baker, G. y Leidecker, J. (2001). Does It Pay to Plan?: Strategic Planning and Financial Performance. *Agribusiness*, 17(3), 355-364.

Caralli, R., Knight, M., y Montgomery, A. (2012). Maturity models 101: a primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability, (November), 1–10. Recuperado de http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/WhitePaper/2012_019_001_58920.pdf

Cardona, R. A. (2010). Planificación financiera en las pymes exportadoras Caso de Antioquia, Colombia. *Financial planning in exporting SMEs in Antioquia, Colombia*, (16).

Castaño-Rios Carlos E., Zamarrá-Londoño J., Correa-García J. (2014). Efectos financieros en una cooperativa colombiana por la implementación de estándares internacionales de información financiera para las pymes en su balance de apertura. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722014000200004&lang=pt

....

