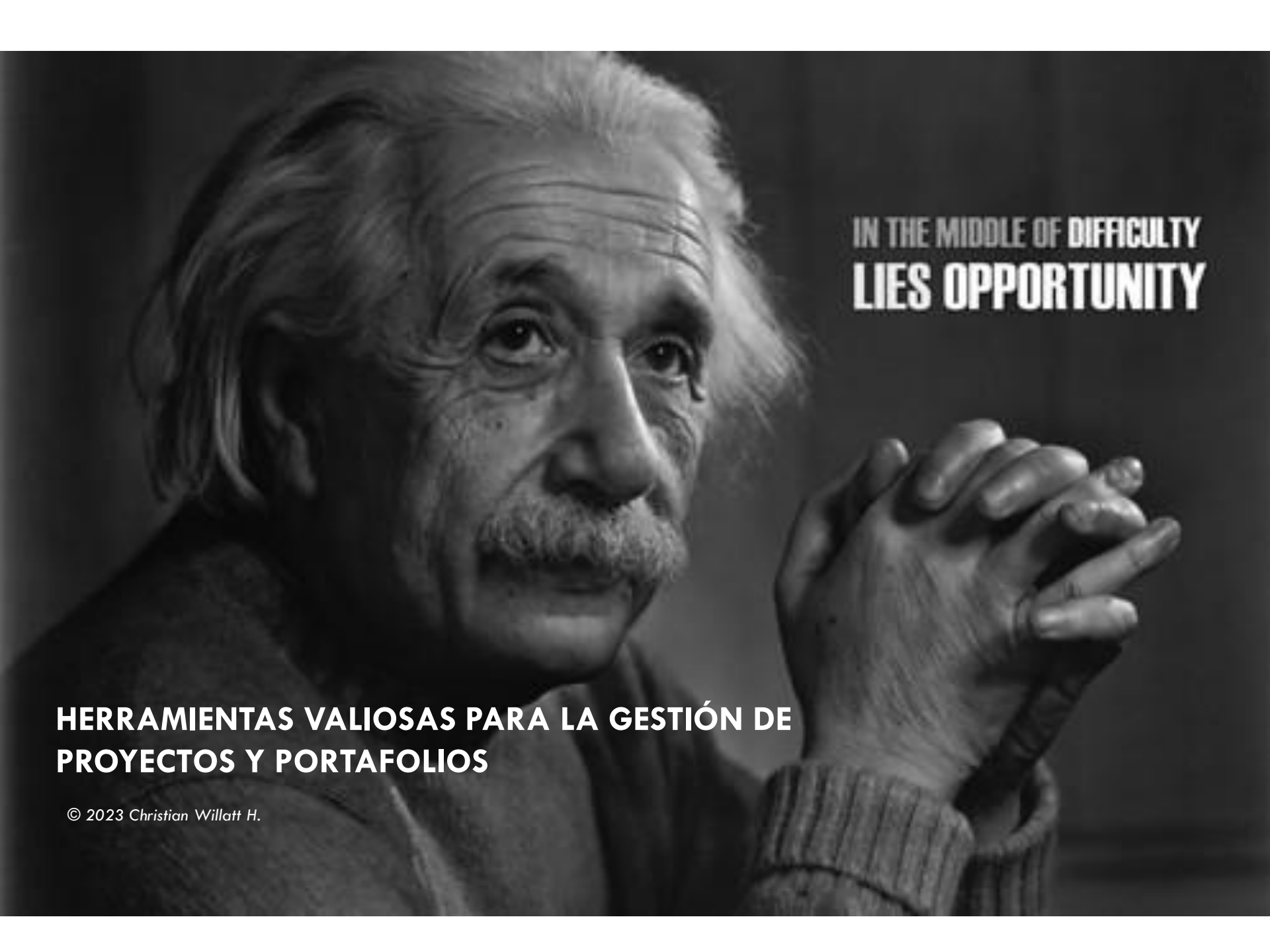


A black and white portrait of Albert Einstein, showing his characteristic wild hair and mustache. He is looking slightly to the right with a thoughtful expression. His hands are clasped together in front of him, with his fingers interlaced. He is wearing a dark, textured sweater. The background is dark and out of focus.

**IN THE MIDDLE OF DIFFICULTY
LIES OPPORTUNITY**

HERRAMIENTAS VALIOSAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PORTAFOLIOS

© 2023 Christian Willatt H.

H1: VALOR de un proyecto

- Problema/Necesidad/Dolor: **Origen y Justificación** de todo proyecto.
- Cuando una o más sociedades/organizaciones/personas tienen un problema o necesidad real o latente → **Oportunidad** para resolver/satisfacer mediante proyectos = Oportunidad de creación de **valor**.
- **¿¿¿Cuál es el problema/necesidad que se busca resolver con un proyecto ???**
- Problema/necesidad debe ser claramente identificado y dimensionado mediante una investigación que levante información primaria y secundaria
- → Comprender y cuantificar la **propuesta de valor** de un determinado proyecto

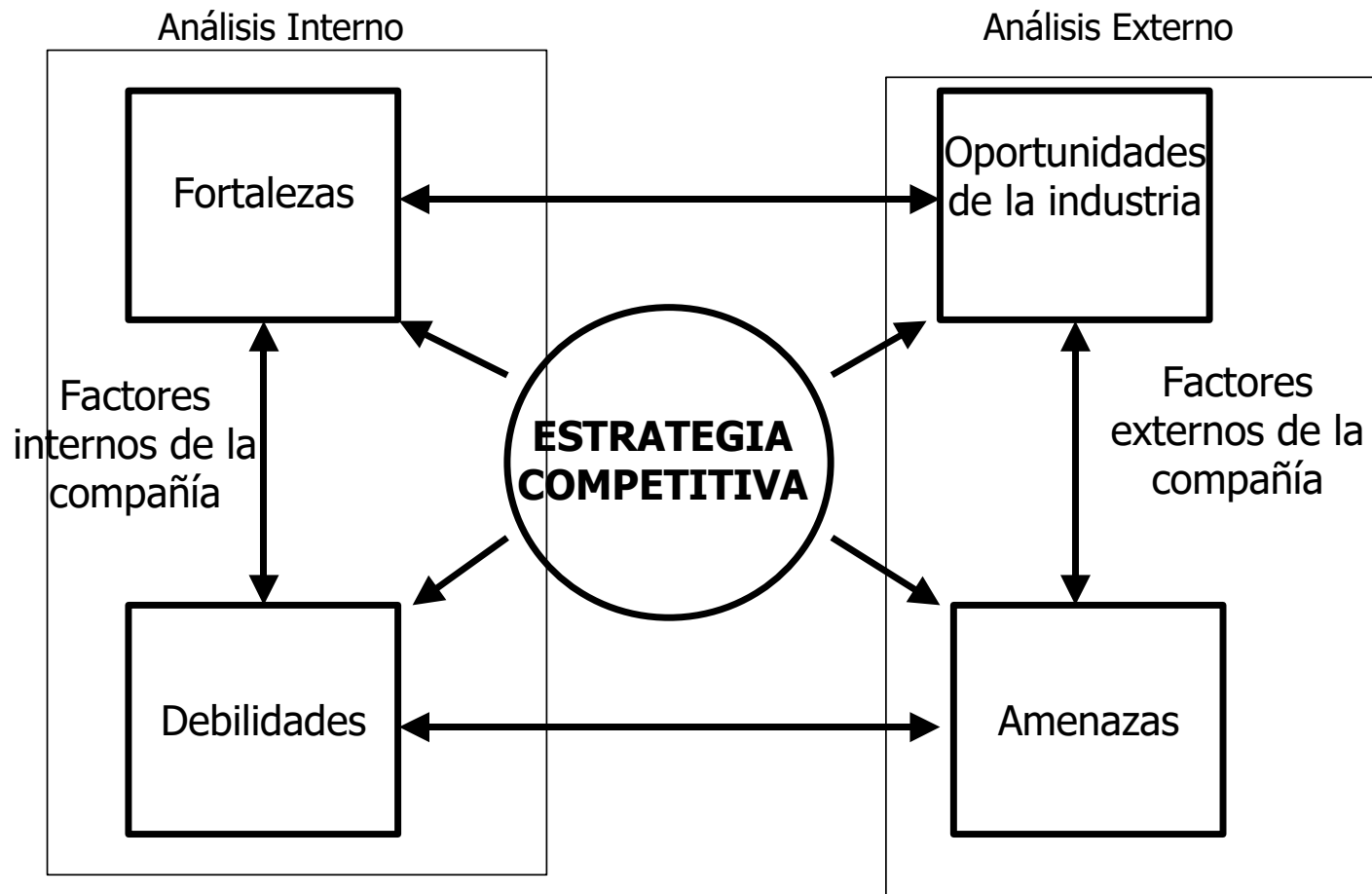
$$\text{Valor} = \text{Beneficios} - \text{Costos} > 0$$

$$\text{Valor} = \text{Beneficio/Costo} > 1$$

H2: Análisis FODA

3

- **Herramienta práctica para analizar la pertinencia de proyectos**



Análisis PESTEL para Oport. Y Amenazas

4

□ Factores **Políticos**

- Políticas de impuestos
- Subvenciones
- Tratados comerciales
- Estabilidad política
- Políticas de Salud, Educación, Infraestructura.
- Demanda del Estado por bienes y servicios.

□ Factores **Económicos**

- Crecimiento y ciclos económicos
- Variables macroeconómicas
- Tasas de interés
- Tipo de cambio e inflación

□ Factores Sociales

- Aspectos culturales
- Modas y tendencias de consumo
- Nivel de ingresos
- Cambios en población y distribución etaria.
- Nivel de educación

□ Factores Tecnológicos

- Actividad e inversión en I+D
- Incentivos tecnológicos
- Cambios tecnológicos

□ Factores **Legales**

- Leyes laborales
- Leyes consumidor
- Leyes antimonopolio
- Leyes de salud y protección social
- Derechos de propiedad intelectual

□ Factores **Ecológicos**

- Cambio climático
- Protección ambiental
- Eficiencia energética
- Tecnologías verdes y reciclaje

FODA Empresa Prefabricados

5

□ Análisis FODA

Fortalezas

- Experiencia y presencia de marca
- Participación de mercado >90% en la producto XX
- Clientes cautivos
- Alternativa de precio inferior y mayor disponibilidad

Debilidades

- Problemas de disponibilidad de materias primas
- Altos costos fijos y alto break-even operacional → bajo margen operacional EBITDA
- Alto nivel de endeudamiento

Oportunidades

- Crecimiento actividad construcción generado por reactivación económica
- Oportunidades de crecimiento en otras líneas de negocio

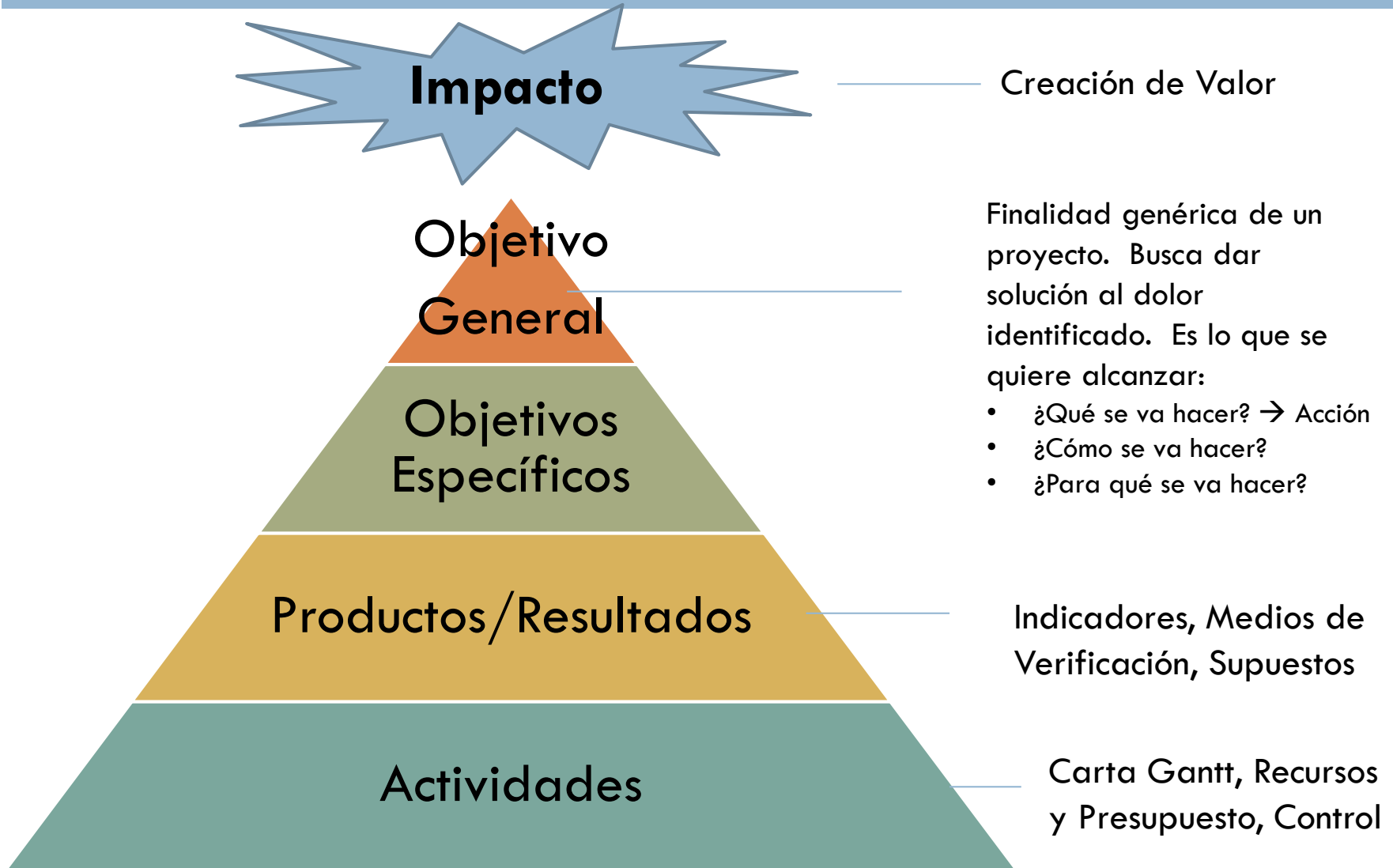
Amenazas

- Oportunidad de crecimiento limitado
- Competencia creciente de nuevas empresas (AAA, BBB, CCC y DDD)
- Importante poder negociador de clientes (constructoras y retail) presiona sobre precios y necesidad de KT
- Aumento de precios en materias primas

- Conclusión: Riesgo alto por limitadas oportunidades de crecimiento en el corto plazo; altos costos fijos y bajo margen operacional; alto nivel de deuda y potencial de amenazas.

H3: Lógica Piramidal de un Proyecto

6

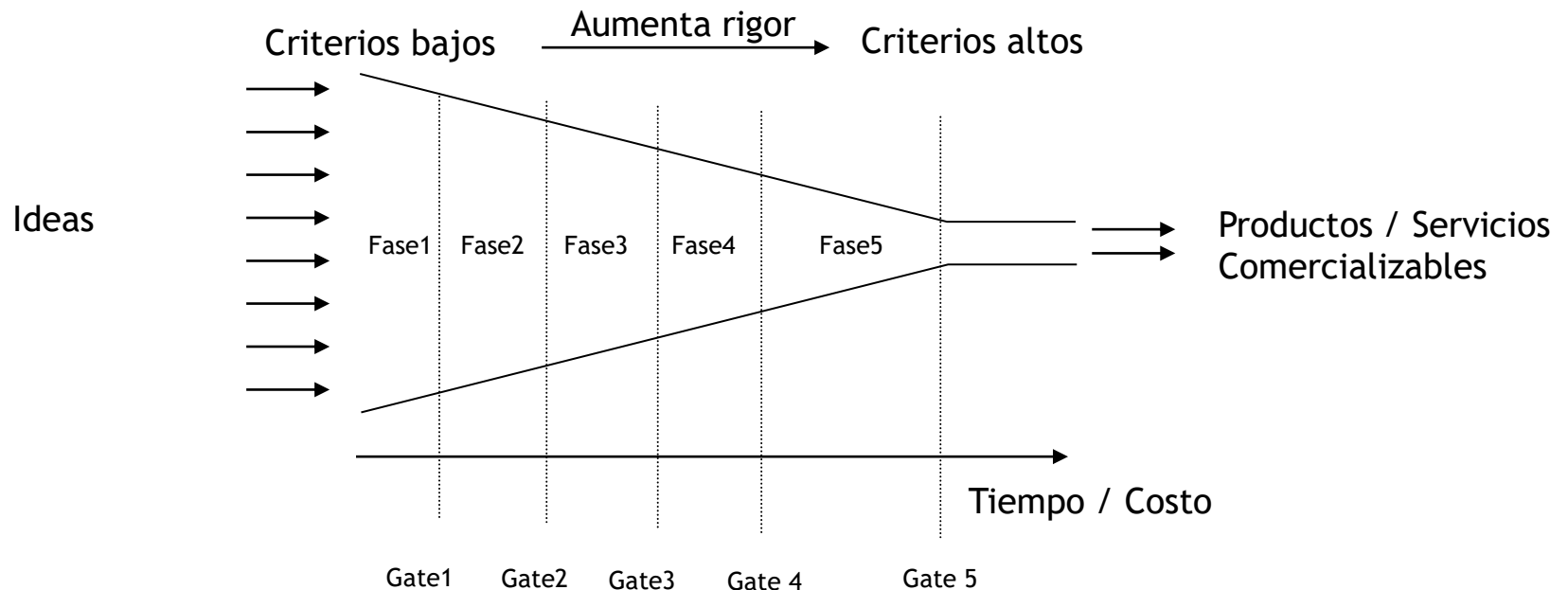


H4: Stage Gate (Embudos) y Portafolios

- El primer paso en la selección de proyectos es clasificar los proyectos: por división operativa (propósito y alcance) y por tamaño de inversión.
- Criterios de selección de proyectos para generar ranking
 - ▣ Alineamiento con estrategia
 - ▣ Creación de valor y beneficios
 - ▣ Evaluación de riesgos (Valor v/s beneficio)
 - ▣ Disponibilidad de recursos (presupuesto de capital)
 - ▣ Una idea del tamaño aceptable del portafolio (project pipeline)
- 40% de proyectos cancelados en las empresas top de USA usan técnicas Stage-gate para revisar valor v/s riesgo

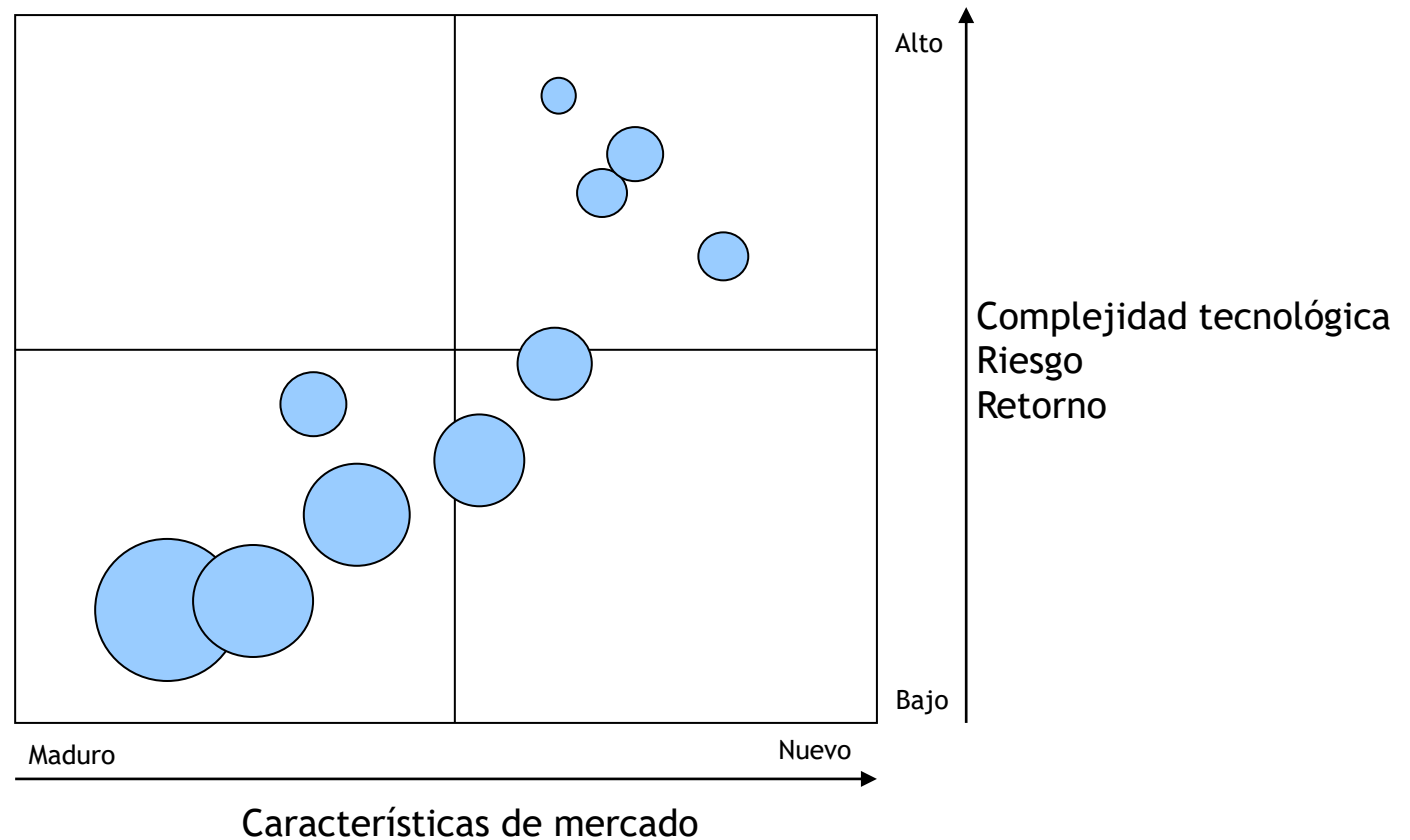
Sistemas Stage-Gate

- Buscan eliminar tempranamente las “malas ideas” y llevar al mercado más rápidamente las “buenas ideas”.
- Consiste en una serie alternada de fases de desarrollo (stages) y puntos de evaluación (gates) compuestos por personas que deciden eliminar la idea, enviarla atrás para mayor desarrollo o avanzarla a la siguiente fase



Mapas de Portafolios

- Permite alcanzar un buen balance riesgo retorno.



H5: Modelo Diamante (Shenhar&Dvir 2007)

- Permite analizar proyectos en 4 dimensiones y definir el estilo/modelo de gestión que mejor se ajusta para aumentar sus chances de éxito.

