



**PATRICIO DEL SOL**  
Ph.D., Universidad de Stanford  
Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UC,  
Director de la clase ejecutiva,  
Director y consultor de empresas.

# ¿QUÉ PROCESO DE EVALUACIÓN EMPLEARÁ?

RECOMENDAMOS EVALUAR LOS PROYECTOS MOVIÉNDOSE EN CICLOS DE CRECIENTE REFINACIÓN.

**PRIMERA VERSIÓN: ERRÓNEA PERO COMPLETA**

Como profesor de evaluación de proyectos, he supervisado a alumnos del último año de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile en la realización de evaluaciones de la más alta excelencia profesional. Han sido más de 500 proyectos reales propuestos por destacados empresarios chilenos. El proceso aquí descrito se basa en esta experiencia.

Recomendamos evaluar los proyectos moviéndose en ciclos de creciente refinación.



relevantes a menudo comienzan con ideas intuitivas, vagas y confusas. Y así debe ser si se quiere que la evaluación sea de real utilidad.

El proceso de ciclos de creciente refinamiento permite ir precisando, simultáneamente con su evaluación, la definición misma del tema. Al final del proceso, la valorización de ventajas y desventajas debe ser efectuada a un proyecto preciso y claro.

Los ciclos de creciente refinación facilitan una correcta asignación del esfuerzo de evaluación, porque en cada ciclo el análisis de sensibilidad detecta las debilidades relativas del estudio, mostrando qué parte debe ser reforzada. El énfasis al responder cada una de las preguntas relevantes mencionadas va cambiando.

Por ejemplo, en relación a la primera pregunta, al principio se trata de definir el esfuerzo de análisis global para toda la evaluación, pero a medida que pasan los ciclos el énfasis estará en la asignación del esfuerzo a la recopilación de antecedentes específicos que faltan para tomar las decisiones.

En un proceso de prueba y error, con muchas instancias de aprendizaje, a medida que se completan los ciclos, el trabajo va ganando solidez, rigurosidad y claridad.

Normalmente no es factible trabajar con sólo buenos datos, por lo que, después de haber hecho el esfuerzo para conseguir los mejores datos posibles, es aceptable trabajar con algunos datos buenos y otros no tanto.

Es indispensable, sin embargo, explicitar con la máxima claridad los supuestos empleados, la calidad de la información utilizada y el nivel de confianza que tienen las estimaciones y recomendaciones.

No es aceptable hacer creer al tomador de decisiones que la información es buena cuando en realidad no lo es. Aquí, como en todos los aspectos de la vida, la honestidad es crucial.

**HÁGALO MAL PRIMERO Y BUSQUE LA CRÍTICA**

El método urge a los evaluadores a realizar lo más rápidamente posible una primera versión del trabajo completo, valorando con la información que se disponga todas las decisiones relevantes del proyecto.

El resultado es una primera versión de la plan de cálculo, del informe escrito y de la presentación (Power Point). Se debe exponer esta primera versión a las audiencias relevantes y buscar retroalimentación (feedback).

Presentarla a los que utilizarán la evaluación para tomar decisiones como su jefe directo, el comité de



Texto guía sin costo para los matriculados en el curso.

inversiones o el cliente que está asesorando. También a algunos especialistas, por ejemplo del área de finanzas o producción, para que le ayuden a revisar los aspectos técnicos.

Lo normal es que la primera versión adolezca de muchas deficiencias. Los evaluadores que creen que están bien son los que están peor, y los que reconocen las carencias del trabajo, mejor. Lo importante es que la primera versión muestre las falencias de la manera más transparente posible.

El énfasis debe estar puesto en la claridad, no en la perfección. El objetivo de presentar a diferentes audiencias es detectar los problemas a tiempo. Está dispuesto a recibir críticas al trabajo, y reflexión sobre éstas. No tenga miedo a estar equivocado en algunas cosas; si, a no detectar todos los errores por falta de crítica.

A pesar de sus muchas deficiencias, la primera versión es fundamental para tener desde un comienzo una visión global del proyecto y de sus características, y así poder visualizar los elementos más relevantes que deben refinarse. Sin ella es muy probable que se termine dedicando mucho

**Es aceptable trabajar con algunos datos buenos y otros no tanto.**

esfuerzo a recopilar antecedentes que al final no pesarán mucho en la decisión.

**MEJORANDO: AL MENOS TRES CICLOS**

Para asegurar una correcta evaluación se deben realizar tres o más ciclos, contestando cada vez mejor las preguntas más relevantes para las decisiones:

- ¿Cuánto esfuerzo desplegará en la evaluación?
- ¿Qué proceso de evaluación empleará? ¿Qué metodología usará: precios de mercado, múltiplos o el VAN?
- ¿Cuánto ingreso aportarán los clientes? ¿Cuáles son los costos de la decisión? ¿Cuáles son los flujos de caja y con qué tasa los descontará?
- ¿Están todas las consideraciones competitivas incluidas? ¿Cómo valorará la flexibilidad? ¿Cuánto vale el negocio cuando la contraparte también analiza?
- ¿Y qué tan volátil es la evaluación?

Al terminar un ciclo llegamos de vuelta a la pregunta "¿Cuánto esfuerzo desplegará en la evaluación?", cuya respuesta incluye dónde asignarlo. Además, tenemos nuevos informes,

presentaciones y planillas de cálculo para ser presentados a las audiencias y ser criticados.

Antes de comenzar un nuevo ciclo se debe hacer un análisis de sensibilidad. Se debe evaluar la calidad de los resultados obtenidos, detectar las fortalezas y debilidades del estudio, y determinar si las conclusiones son sensibles a los parámetros y supuestos. Este análisis contempla variar aquellos valores inciertos de los parámetros dentro del rango que podrían tomar, y observar si tal variación modifica las decisiones recomendadas.

Normalmente los proyectos de negocio están definidos en términos muy generales. Los que adoptarán las decisiones

cuantitativo.

Este curso se dicta con la colaboración del profesor Pedro Silva, director de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad del Desarrollo.

**El curso es parte de los diplomados UC en Gestión Estratégica, Gestión Financiera, Evaluación de Proyectos y Administración de Proyectos.**

**De Twitter**

@PatricioDelSol: ¿Cuál fue la decisión más estratégica que has tomado el 2011?

@vmoulian: "no haga preguntas difíciles profesor un abrazo".

@patriciozayas: "Dejar de ver #LosSimpsons un día Domingo... jejeje, Slds Cc @vmoulian".

@andeswinnes: "abrir operaciones #USA y armar #privateequity".

@GonzaloZ2: "estudiar, promover y vender asesorías en diseño de experiencias y servicios".

@UdoSchweitzer: "quebrar para dedicarme a un nuevo negocio".

@JORDANSIFU: "postular a concejal".

@romannuzzi: "Hacer un post-grado".

@juaniquillobau: "No hacer mi doctorado".

@sbastian\_serdia: "Decidir vivir y estudiar en París".

@Benjaedwards: "tendré un hijo a los 40".

@Rafalaf: "decirle a mi señora que valía la pena perseverar para alcanzar el bono de las bodas de oro".

@javco11a: "a urgencias por mis cálculos renales en vez de quedarme en la oficina como trabajador".

@aaranda: "no he tomado ninguna que califique... Y estáis logrando que me cuestone algunas cosas".

@PatricioDelSol: ¿Tomaste esta decisión reflexivamente o impulsivamente? ¿Primo la razón o la emoción?

@CristianIadazzi: "VAN y TIR siempre".

@aaranda: "el Directorio se le exponen todos los antecedentes de una oportunidad, pero la decisión la toman "con la guata".

@Cristianlopez: "la intuición"....

@GonzaloZ2: "la emoción puso la energía y la razón el flujo de caja".

@Benjaedwards: "la emoción, debidamente justificada por la razón... Tal como dijo Pascal "el corazón tiene razones que la razón desconoce".

@LaPanotica: "si hubiese visto los contras de estudiar Ciencias Políticas habría optado x otra carrera, Hoy soy 1 feliz cientista político".

@ariel\_bc: "La oportunidad, a veces no es bueno dejar pasar mucho tiempo...".

@carolingina: "Me demoré mucho en pensar, pero creo q las determinaciones se toman cuando uno está realmente preparado p asumir el desafío".

@NEMERITA: "mi caso es medio extraño... TOME decisiones muy racionales, pero ahora la emoción me esta literalmente atascando...".

**DIPLOMADOS UC**  
la clase @ejecutiva

- Director Patricio del Sol (Ph.D.)
- 12 DIPLOMADOS 2011-2012
- Desarrollo Organizacional
  - Gestión Estratégica
  - Project Management
  - Administración de Negocios
  - Gestión de la Construcción
  - Administración de Operaciones
  - Negociación
  - Derecho para los Negocios
  - Marketing Estratégico
  - Control de Gestión (Balance Scorecard)
  - Evaluación de Proyectos
  - Gestión Financiera

**MATRÍCULAS ABIERTAS**

CONTACTO:  
 (2) 354 5917  
 6596 0488  
 contacto@claseejecutiva.cl  
 vrsnicic@ing.puc.cl

SIGUENOS  
 twitter.com/PatricioDelSol

