

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

**INICIACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO PARA  
INSTAURAR EL “BAZAR PREGO” EN PATALILLO DE CORONADO, SAN  
JOSE, COSTA RICA**

ADRIANA CHAVARRÍA LORÍA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio, 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Ing. Róger Valverde Jiménez  
PROFESOR TUTOR

Ing. Marvin Coto Hernández  
LECTOR No.1

Víctor Noguera Durán  
LECTOR No.2

Adriana Chavarría Loría  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo mi hijo Mariano que me da la fuerza para lograr todo lo que deseo en vida y porque me inspira a ser mejor persona y profesional todos los días. A mi esposo Randall que siempre ha sido un gran apoyo y más en este período que tuvo que dedicar días enteros a mi pequeño para que yo pudiera avanzar en el PFG.

Dedico también este trabajo a mis padres Sandra y Víctor Hugo porque me han apoyado incondicionalmente y son un ejemplo a seguir. A mi hermana Verónica porque ha estado a mi lado en todo momento y a mis dos sobrinos Santiago e Isaac simplemente porque siempre me hacen sonreír cada vez que lo necesito.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, agradezco enormemente a Dios porque siempre está a mi lado guiándome y ayudándome a cumplir todos mis sueños.

Agradezco también al profesor Róger Valverde por todo el tiempo, la ayuda y tutela en este proyecto.

## INDICE

HOJA DE APROBACION .....	II
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
ANTECEDENTES .....	1
OPORTUNIDAD .....	2
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
SUPUESTOS.....	5
RESTRICCIONES.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 MARCO REFERENCIAL O INSTITUCIONAL .....	8
2.1.1 <i>Antecedentes de la Institución</i> .....	8
2.1.2 <i>Misión</i> .....	8
2.1.3 <i>Visión</i> .....	9
2.1.4 <i>Estructura organizativa</i> .....	9
2.1.5 <i>Productos</i> .....	10
2.2. TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMI, 2008) .....	11
2.2.1 <i>Proyecto</i> .....	11
2.2.2 <i>Administración de Proyectos</i> .....	12
2.2.3 <i>Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos</i> .....	12
2.2.4 <i>Ciclo de vida de un proyecto</i> .....	13
2.2.5 <i>Procesos en la Administración de Proyectos</i> .....	15
2.3 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN “PROJECT IN CONTROLLED ENVIRONMENT” (PRINCE2) .....	17
2.3.1 <i>Principios</i> .....	18
2.3.2 <i>Temas</i> .....	20
2.3.3 <i>Procesos</i> .....	21
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	23
3.1.1 <i>Fuentes Primarias</i> .....	23
3.1.2 <i>Fuentes Secundarias</i> .....	24
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	26

3.2.1	<i>Método Analítico</i> .....	26
3.2.2	<i>Método Deductivo</i> .....	26
3.2.3	<i>Método de Observación</i> .....	27
	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	29
	ENTREGABLES .....	32
	<b>PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO PARA INSTAURAR</b>	
	<b>“BAZAR PREGO”</b> .....	<b>34</b>
4.1	INICIACIÓN DEL PROYECTO .....	34
4.2	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	42
4.2.1	GESTIÓN DEL ALCANCE.....	42
4.2.1.1	<i>Planificación del Alcance</i> .....	42
4.2.1.2	<i>Definición del Alcance</i> .....	51
4.2.2	GESTIÓN DEL TIEMPO .....	57
4.2.2.1	<i>Definición de las Actividades</i> .....	57
4.2.2.2	<i>Establecimiento de la Secuencia de las Actividades</i> .....	60
4.2.2.3	<i>Estimación de los Recursos</i> .....	60
4.2.2.4	<i>Estimación de la Duración de las Actividades</i> .....	62
4.2.2.5	<i>Desarrollo del Cronograma</i> .....	62
4.2.3	PLAN DE COSTOS Y PRESUPUESTO.....	64
4.2.3.1	<i>Estimación de Costes</i> .....	65
4.2.3.2	<i>Preparación del Presupuesto de Costes</i> .....	66
4.2.4	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	68
4.2.4.1	<i>Planificación de los Recursos Humanos</i> .....	69
4.2.5	PLAN DE RIESGOS .....	72
4.2.5.1	<i>Identificación de Riesgos</i> .....	73
4.2.5.2	<i>Análisis Cualitativo de Riesgos</i> .....	78
4.2.5.3	<i>Planificación de la Respuesta de los Riesgos</i> .....	84
4.2.6	PLAN DE MECANISMO DE ADQUISICIONES .....	91
4.2.6.1	<i>Planificación de las Compras y Adquisiciones</i> .....	93
4.2.6.2	<i>Planificar las Contrataciones</i> .....	96
4.2.6.3	<i>Selección de Vendedores</i> .....	97
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>100</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>103</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>105</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>107</b>
	ANEXO 1: ACTA DEL PROYECTO.....	107
	ANEXO 2: ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO (EDT).....	112
	ANEXO 3: CRONOGRAMA .....	113
	ANEXO 4: LISTA DE ARTÍCULOS Y SERVICIOS PARA EL BAZAR .....	114
	ANEXO 5: FORMULARIO DE SOLICITUD DE PATENTE, MUNICIPALIDAD DE CORONADO	116
	ANEXO 6: FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO,	
	MINISTERIO DE SALUD .....	118
	ANEXO 7: INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE	
	FUNCIONAMIENTO, MINISTERIO DE SALUD .....	120

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: GANANCIA PROYECTADA DEL BAZAR PREGO PARA EL PRIMER AÑO.....	3
CUADRO N° 2: FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS .....	24
CUADRO N° 3: MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS .....	28
CUADRO N° 4: TÉCNICAS - HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	31
CUADRO N° 5: ENTREGABLES .....	33
CUADRO N°6: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO BAZAR PREGO .	34
CUADRO N° 7: IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS.....	40
CUADRO N° 8: IMPACTO Y EVALUACIÓN DE LOS INTERESADOS.....	40
CUADRO N° 9: MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE LOS REQUISITOS.....	44
CUADRO N° 10: CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS ENTREGABLES.....	51
CUADRO N° 11: ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO PREGO.....	52
CUADRO N° 12: SIMBOLOGÍA DEL PROGRESO DE ACTIVIDADES/PRODUCTOS DEL PROYECTO PREGO.....	64
CUADRO N° 13: ESTIMACIÓN DE COSTES DEL PROYECTO BAZAR PREGO	65
CUADRO N° 14: PRESUPUESTO DE COSTES DEL PROYECTO BAZAR PREGO .....	67
CUADRO N° 15: MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PROYECTO PREGO .....	70
CUADRO N° 16: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	75
CUADRO N° 17: MATRIZ DE RIESGOS .....	78
CUADRO N° 18: MAPA DE RIESGOS.....	83
CUADRO N° 19: MATRIZ DE REGISTRO DE RIESGOS.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BAZAR PREGO.....	10
FIGURA N°2. NIVELES TÍPICOS DE COSTO Y DOTACIÓN DE PERSONAL DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO. ....	14
FIGURA N°3. GRUPOS DE PROCESO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTO. ...	16
FIGURA N°4. TRIPLE RESTRICCIÓN.....	17
FIGURA N°5. INTEGRACIÓN DE LOS TEMAS Y PROCESOS ESTABLECIDOS POR PRINCE2. ....	22
FIGURA N°6. CONTENIDO CAPÍTULO 4 .....	41
FIGURA N°7. CONTENIDO DE LA PLANIFICACIÓN DEL ALCANCE.....	43
FIGURA N°8. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) PROYECTO BAZAR PREGO .....	56
FIGURA N°9. DISTRIBUCIÓN DE LOS PAQUETES DE TRABAJO PROYECTO BAZAR PREGO .....	61
FIGURA N° 10: CRONOGRAMA DEL PROYECTO PREGO.....	63
FIGURA N° 11: ESTIMACIÓN DE PRESUPUESTO Y COSTO ACUMULADO DEL PROYECTO .....	68
FIGURA N°12. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGO .....	75



## RESUMEN EJECUTIVO

Vázquez de Coronado es el cantón número 11 de la provincia de San José. Fue creado el 15 de Noviembre de 1910 mediante el decreto No.17. Históricamente, el cantón fue conocido por haber sido una zona poblada por indígenas y por los numerosos hallazgos arqueológicos encontrados. Hacia el año 1800 se inició una incipiente penetración en la zona y las primeras personas se establecieron en el territorio Los Anonos, hoy conocido como San Antonio (Municipalidad de Coronado, 2011).

En los últimos años, Coronado tuvo un gran crecimiento demográfico que permitió el aumento de comercios en la zona, principalmente en el distrito de Patalillo. Esto dió pie a que muchas familias no sólo iniciara con sus propios negocios con el objetivo de generar nuevos ingresos sino que también brindaran a la población facilidades a la hora de adquirir un bien o servicio.

Es por esto que, los socios vieron la oportunidad de incursionar en el mercado comercial siendo así una familia emprendedora con deseos de iniciar con su propio negocio, dando beneficios tanto a ellos como inversionista como a los empleados, la comunidad y a los proveedores involucrados en el proceso.

Expuesto lo anterior, el objetivo general del proyecto consistió en realizar la iniciación y la planificación de la gestión del proyecto para instaurar el Bazar Prego en Patalillo de Coronado y ponerlo en marcha en un plazo de 5 meses.

Para lograr este objetivo, fue preciso desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego, efectuar la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego, desarrollar el cronograma del proyecto para dar seguimiento a las actividades, realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de gastos, planificar la gestión del personal del proyecto para definir los roles y responsabilidades de equipo del proyecto, realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y por última, planificar las adquisiciones del proyecto para establecer los mecanismos de compras en la ejecución del proyecto.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la investigación descriptiva, la aplicada y la observación, apoyándose en fuentes primarias y secundarias como literatura de manuales, proyectos, entrevistas, entre otros para el desarrollo de los objetivos específicos. Adicionalmente, se utilizaron herramientas de administración de proyectos tales como MS-Project, WBS, plantillas como apoyo para la elaboración del plan de gestión, así como Microsoft Word.

La utilización de las buenas prácticas establecidas por el Project Management Institute en su guía del PMBOK (PMI, 2008), así como el método establecido por Project in Controlled Environment (PRINCE2, 2009), permitió contar con una guía clara de administración de proyectos para la preparación del

plan de gestión e incorporarlo al plan de negocios en sus distintas áreas de trabajo.

Lo que busca el PFG es brindar al lector una idea de cómo aplicar las buenas prácticas establecidas para la administración de proyectos con el desarrollo de los procesos de iniciación y planificación del proyecto Bazar Prego de una manera ordenada e involucrando al equipo del proyecto con el fin de que exista claridad de los entregables.

Cada una de las herramientas utilizadas a lo largo del desarrollo del trabajo fue de gran ayuda para el entendimiento de la aplicabilidad de la administración de proyectos como una guía que permitió no sólo definir y ordenar cada una de las variables involucradas, sino que también que facilitó el desarrollo del proyecto en todas sus etapas tomando en cuenta los requerimientos deseados.

Durante todo el proceso del desarrollo del PFG se identificaron lecciones aprendidas que fueron incluidas como conclusiones y recomendaciones a fin de que puedan ser tomadas en cuenta en proyectos similares o bien para poder ampliar la perspectiva de los escenarios en otros proyectos. Entre las principales conclusiones se destacó la necesidad de transmitir un mensaje claro y preciso de lo que se quiere en términos de alcance, tiempo y costo a todo el equipo del proyecto para poder seguir una misma línea, es decir para lograr el objetivo principal del proyecto.

Por otro lado, involucrar a todos los miembros del equipo del proyecto va a facilitar un mejor entendimiento de lo que se quiere alcanzar satisfactoriamente, es decir, si una persona que es miembro clave del proyecto se involucra en el proceso desde su iniciación va a tener más claro su rol dentro del proyecto, así como el objetivo para el cual fue asignado y el proyecto como un todo. El buen entendimiento del alcance, los tiempos, presupuesto, roles, responsabilidades y riesgos en el proyecto va a permitir que todo el equipo camine en una misma línea.

En el PFG también hace mención a ciertas recomendaciones que no se realizaron en el proyecto, sin embargo pueden ser tomadas en cuenta para evitar principalmente impactos negativos en tiempo, costo y el alcance definido. Primero, las aprobaciones y acuerdos relacionados al alcance del proyecto son fundamentales para la planificación del tiempo con el fin de no afectar el cronograma del proyecto. Además, la comunicación de roles y responsabilidades son necesarias para que exista claridad en el equipo del proyecto. Por otro lado, evaluar las cargas de trabajo previo a la comunicación de los roles de los involucrados es importante para evitar conflictos entre el equipo. Por último, es necesario conocer la naturaleza del negocio así como las necesidades de la población meta para facilitar el proceso de compras y adquisiciones.

Si bien es cierto la administración de proyectos nos ayuda a satisfacer los requisitos del proyecto, también es cierto que se deben de aplicar correctamente, es decir, el gerente de proyecto debe de estar en la capacidad de decidir de qué manera puede aplicar las buenas prácticas sin ser percibido como un obstáculo

por los otros miembros del equipo. Como es claro, todo proyecto es diferente independientemente de lo que se quiera y no necesariamente todo lo descrito en la guía del PMBOK debe de ser aplicado en un proyecto porque esto puede entorpecer la labor en el desarrollo del mismo.

## INTRODUCCION

### Antecedentes

Vázquez de Coronado es el cantón número 11 de la provincia de San José. Fue creado el 15 de Noviembre de 1910 mediante el decreto No.17. Su nombre se debe al conquistador de Costa Rica, Juan Vázquez de Coronado y Anaya (1523-1566). (Municipalidad de Coronado, 2011.)

Históricamente, el cantón es conocido por haber sido una zona poblada por indígenas y por los numerosos hallazgos arqueológicos encontrados que comprueban entierros con piezas de cerámica y piedras. El grupo indígena que habitaba en la región perteneció al cacicazgo de Toyapán. Hacia el año 1800 se inició una incipiente penetración en la zona y las primeras personas se establecieron en el territorio Los Anonos, hoy conocido como San Antonio. (Municipalidad de Coronado, 2011.)

Las principales actividades agropecuarias de la región son los cultivos de café, hortalizas y plantas ornamentales, además de la ganadería. Coronado cuenta con una extensión de 222,20 km<sup>2</sup>, en donde podemos encontrar la reserva Forestal Cordillera Volcánica Central y el Parque Nacional Braulio Carrillo, los cuales constituyen un 41% y 39% respectivamente de la superficie cantonal. Actualmente el cantón cuenta con 5 distritos los cuáles son San Isidro, San Rafael, Jesús, Patalillo y Cascajal. (Municipalidad de Coronado, 2011.)

Relacionado a la parte turística, la comunidad de Coronado ha trabajado en promover actividades que permita la generación de nuevas fuentes de ingreso a la población local en sus diferentes distritos que están acorde al lugar tales como tours a lecherías, práctica de "mountain bike", miradores, entre otros. Además, cuentan con una de las iglesias más llamativas del país que es conocida por su

estilo neo gótico francés y que tiene un gran atractivo turístico. (Municipalidad de Coronado, 2011.)

En los últimos años, Vázquez de Coronado ha tenido un gran crecimiento demográfico que ha permitido el aumento de comercios en la zona, principalmente en el distrito de Patalillo. Esto ha dado pie a que muchas familias no sólo inicien con sus propios negocios con el objetivo de generar nuevos ingresos sino que también para brindar a la población facilidades a la hora de adquirir un bien o servicio. De ahí, la idea de abrir un Bazar que le ofrezca estabilidad económica a los propietarios y además, facilidades de compra a los vecinos San Juan II (comunidad confirmada en su mayoría por profesores y maestros) y alrededores, obteniendo así un beneficio ganar-ganar entre ambas partes.

## **Oportunidad**

Dado al crecimiento poblacional y comercial que se ha dado en la zona en los últimos años, la familia inversionista ha decidido emprender un nuevo reto con la apertura del Bazar Prego.

En el cantón número 11 de la provincia de San José se puede encontrar comercios como carnicerías, verdulerías, supermercados, tiendas de ropa, zapaterías, mueblerías, feria del agricultor, librerías, restaurantes, entre otros, ubicados cerca de la iglesia de Coronado. Sin embargo, en las cercanías de la Urbanización San Juan II sólo se encuentran una pulpería y una carnicería.

Es por esto que los socios ven una oportunidad ganar-ganar, en donde se ven beneficiados tanto ellos como inversionistas al introducirse en el sector comercial del país y teniendo ganancias económicas, como la población meta a quién va dirigido el servicio debido a que encontraran un lugar cerca de sus casas en donde

pueden adquirir artículos escolares, hogar, bisutería, perfumería, pasamanería, entre otras cosas de muy buena calidad y con mucha variedad de precios.

Directamente relacionado con los inversionistas, la idea principal al desarrollar este proyecto es que los dueños del negocio tengan una entrada económica adicional que les pueda ayudar con su estabilidad financiera. El análisis que se realizó y que dio pie a realizar el proyecto muestra que, tomando en cuenta todos los servicios y ventas brindadas en un inicio del proyecto, los inversionistas podrían tener una ganancia aproximada de 232.233,08 colones por mes.

**Cuadro N° 1: Ganancia Proyectada del Bazar Prego para el Primer Año**

<b>Gastos</b>	₡	<b>632.776,92</b>
<b>Costos Fijos</b>	₡	<b>382.776,92</b>
Servicios Públicos	₡	20.000,00
Impuestos Municipales	₡	25.000,00
Salario	₡	266.658,97
CCSS	₡	71.117,95
<b>Costos Variables</b>	₡	<b>250.000,00</b>
Mercadería	₡	200.000,00
Otros gastos	₡	50.000,00
<b>Ingresos</b>	₡	<b>895.000,00</b>
Recargas Empresariales	₡	320.000,00
Recargas Personales	₡	75.000,00
Ventas	₡	500.000,00
<b>Factor para la Renta y Venta</b>	₡	<b>30.000,00</b>
<b><u>Ganancias</u></b>	₡	<b><u>232.223,08</u></b>

Si bien es cierto esta ganancia no es muy alta, se espera después de la apertura del local agregar más servicios en los cuáles se pueda invertir para aumentar la cartera de productos y servicios brindado por el Bazar, como por ejemplo el servicio de fotocopiado y el servicio brindado por el Banco Nacional de Costa Rica para realizar pagos, entre otros.

Adicionalmente, toda la información relacionada a la inversión inicial del proyecto será desarrollada como parte del plan de costos y presupuesto del proyecto Bazar Prego.

### **Justificación del problema**

Costa Rica se caracteriza por tener personas emprendedoras que logran iniciar con su propio negocio, con el fin de tener un ingreso más que les de estabilidad económica a las familias.

El propósito de este proyecto, es darle soporte a una familia que tiene el objetivo de abrir un negocio comercial tomando en cuenta las bases principales de la Administración de Proyectos según lo establece el Project Management Institute a la hora de ejecutarlo.

Con la apertura del negocio podemos encontrar varios stakeholders que puede ser beneficiados directa e indirectamente. Entre ellos podemos encontrar a la familia inversionista, la persona que atenderá el negocio, la comunidad y los proveedores. Algunos beneficios que podemos mencionar son:

- Inclusión de los inversionistas en el mercado comercial conocido como pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Costa Rica.
- Experiencia por parte de los inversionistas con relación a la negociación comercial.
- Ingresos económicos adicionales para la familia inversionista.
- Empresa generadora de empleo.
- Alianzas comerciales con los proveedores.

- Facilidades de servicios para la comunidad, productos de excelente calidad y precios razonables.

## **Supuestos**

Para efectos del proyecto, los supuestos están enfocados principalmente en el capital inicial, trámites de permisos, recursos humanos y la adquisición de la mercadería y mobiliario.

Más detalladamente tenemos el supuesto de que el capital inicial acordado por los inversionistas estará disponible en dos fases, la primera a inicios de Febrero del 2012 y la segunda parte la primera semana del mes de Mayo.

Por otro lado, partimos del supuesto de que todos los permisos relacionados con salud y los municipales, así como los requisitos del Ministerio de Hacienda y los de la Caja Costarricense del Seguro Social sean otorgados antes de la apertura de bazar.

Además, el mobiliario y la mercadería deben de estar en el local comercial debidamente ubicada y ordenada. En el caso de la mercadería con los precios respectivos.

Por último, como un acuerdo previo a la etapa de iniciación del proyecto se decidió que el bazar se va a ubicar en el local comercial #1 que pertenece a uno de los inversionistas, ubicado en la entrada de la Urbanización San Juan II, Patalillo de Coronado.

## **Restricciones**

La restricción que existe en este momento para efectos del proyecto es que se estableció un presupuesto de 4.000.000 de colones el cual deberá ser utilizado



para la ejecución y finalización del proyecto y deberá de cubrir mercadería, mobiliario, rotulación y acondicionamiento del local.

Por otro lado, se encuentra otra restricción la cual es relacionada al tiempo que los inversionistas y los recursos dentro del proyecto van a asignar para el desarrollo del mismo, debido a que se cuenta con fines de semana para trabajar en el proyecto y horas en las noches. Esto por su parte puede limitar un buen desarrollo del proyecto, afectando así tiempos establecidos.

Bazar Prego por ser un negocio nuevo, no tiene estudios previos que puedan servir de soporte para el desarrollo del proyecto ni existe experiencia previa de los inversionistas en este tipo de negocios, por lo que no existe una guía de desarrollo para el proyecto.

Además, el proyecto no cubre los trámites con la Caja Costarricense del Seguro Social para asegurar al empleado debido a que este trámite se realiza posterior a la contratación. Además, tampoco cubre el trámite del Ministerio de Hacienda debido al limitado tiempo del proyecto, por lo que se realizará posterior a la apertura.

Adicionalmente, en el PFG sólo se desarrollará seis áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Costos, Recursos, Riesgos y Adquisiciones) enfocadas en los procesos de Iniciación y Planificación de interés del proyecto.

### **Objetivo general**

Realizar la iniciación y la planificación de la gestión del proyecto para instaurar el Bazar Prego en Patalillo de Coronado y ponerlo en marcha en un plazo de 5 meses.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.
- Llevar a cabo la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego con el fin de establecer en qué consiste con base en los requisitos brindados por los interesados claves del proyecto.
- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias con el fin de desarrollar el cronograma del proyecto y de esta forma poder controlar el avance en el tiempo del mismo.
- Realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de gastos en donde se pueda comparar los gastos reales versus el presupuesto durante la ejecución del proyecto.
- Definir los roles y responsabilidades del equipo de proyecto con el fin de establecer las funciones que deben de desempeñar los involucrados.
- Realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y además para ayudar al usuario a tomar decisiones adecuadas y oportunas que reduzcan la posibilidad de fracaso del proyecto por medio de la preparación y reacción oportuna.
- Planificar las adquisiciones del proyecto para establecer los mecanismos de compras en la ejecución del proyecto y así facilitar los criterios de selección de compras y proveedores.

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco referencial o institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009), en Costa Rica alrededor del 98% de las empresas productivas cuentan con menos de 100 empleados, por lo que son definidas como micro, pequeña o mediana empresa, las cuales tienen gran impacto en la economía costarricense.

Debido al alto crecimiento comercial y poblacional que se aprecia en la zona de Coronado, la familia inversionista ha visto un área de oportunidad al implementar un negocio que permita no sólo darles ingresos económicos, sino que incorporarse a pequeñas empresas emprendedoras que tengan el fin de crecer para posicionarse en este tipo de mercado.

Bazar Prego, nombre que dieron sus propietarios al negocio, es una pequeña empresa enfocada en vender artículos escolares y para el hogar, de muy buena calidad y a muy buen precio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Prego es una palabra de origen italiano, que se utiliza dar las gracias.

La empresa está conformada por 4 socios, los cuales tienen experiencia en distintas áreas que podrían ser aprovechadas tanto para el desarrollo del proyecto como para la operación de la empresa.

#### **2.1.2 Misión**

El inversionista R. Barboza (Comunicación personal, 25 Noviembre 2011) sugiere que la visión del bazar sea:

“Ser un comercio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes de manera efectiva y eficiente.”

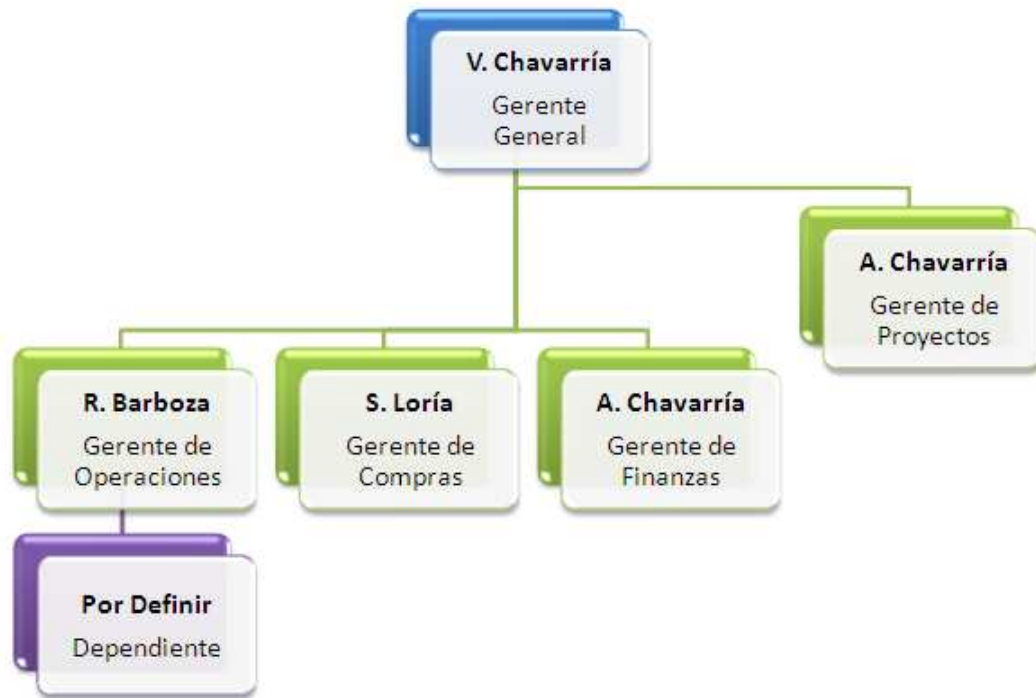
### **2.1.3 Visión**

El inversionista R. Barboza (Comunicación personal, 25 Novimebre 2011) sugiere que la visión del bazar sea:

“Lograr el liderazgo del comercio en la zona”

### **2.1.4 Estructura organizativa**

Para el inicio de las operaciones en el bazar se estima una estructura organizacional pequeña que estará conformado principalmente por los inversionistas del proyecto y una persona encargada de realizar las ventas del bazar. Cada uno de los actores involucrados en las operaciones contarán con responsabilidades específicas que deberán ser cumplidas para un adecuado funcionamiento en el negocio.



**Figura N°1. Estructura Organizacional del Bazar Pr ego.**

### 2.1.5 Productos

La idea inicial del proyecto era enfocarse en artículos escolares principalmente. Sin embargo, los socios han decidido incluir productos más variados que ofrezca al consumir una amplia gama de opciones de muy buena calidad y precios razonables.

El bazar ofrecerá los siguientes artículos y servicios:

- **Artículos Escolares:** Lápices de color, lápiz de escribir, tajadores, cuadernos, marcadores, crayones, cuadernos, libros para colorear, borradores, minas, fólder, hojas rayadas, hojas blancas, entre otros.
- **Bisutería:** Collares, anillos, pulseras, aretes, entre otros.

- **Artículos de cuidado personal:** Cremas, perfumes, labiales, corta uñas, limas, entre otros.
- **Artículos para el hogar:** Vasos, pírex, picheles, floreros, platones.
- **Servicio de recargas telefónicas:** Servicio de recargas pre-pago.

## 2.2. Teoría de Administración de Proyectos (PMI, 2008)

### 2.2.1 Proyecto

Según Project Management Institute (PMI, 2008, p. 5), un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Un proyecto se caracteriza por:

- **Ser Temporal:** significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Además, temporal no es aplicable generalmente al producto, servicio o resultado creado por el proyecto. La mayoría de los proyectos se emprenden para obtener un resultado duradero.
- **Desarrollan o implementan productos, servicios o resultados únicos:** los cuales pueden crear un producto o artículo producido que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente, un servicio capaz de respaldar un negocio o a un sector de la población, o bien documentos que pueden ser utilizados como entradas o salidas de algún otro proyecto.

- **Tiene una elaboración gradual:** es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Es decir, se empieza a trabajar en un proyecto de manera general y conforme se avanza se empieza a hacer de forma más detallada.

## 2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La administración de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (PMI, 2008, p. 8).

## 2.2.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMI recomienda contemplar nueve áreas del conocimiento que van a permitir contar con un estándar para la gestión de los proyectos; a continuación se detalla cada una de ellas:

- **Gestión del alcance:** Determina y asegura que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo necesario para completar el proyecto satisfactoriamente.
- **Gestión del tiempo:** Incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto culmine dentro el plazo establecido.

- **Gestión del costo:** Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y el control de costos de manera que el proyecto concluya dentro el presupuesto asignado.
- **Gestión de la calidad:** Incluye los requerimientos necesarios para que el proyecto se mantenga dentro de los criterios de calidad establecidos y satisfaga las necesidades del cliente.
- **Gestión de la integración:** Incluye los procesos necesarios para unificar e integrar los distintos grupos de procesos y las áreas de conocimiento de manera sistémica y coherente.
- **Gestión de los recursos humanos:** Incluye los procesos necesarios para organizar y dirigir al equipo del proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones:** Contiene los procesos para asegurar la generación, almacenamiento, análisis y distribución de la información generada por el proyecto.
- **Gestión de los riesgos:** Incluye los procesos requeridos para la identificación, análisis, valoración y la respuesta a los riesgos del proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones:** Identifica los procesos necesarios para adquirir o contratar productos, bienes y servicios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

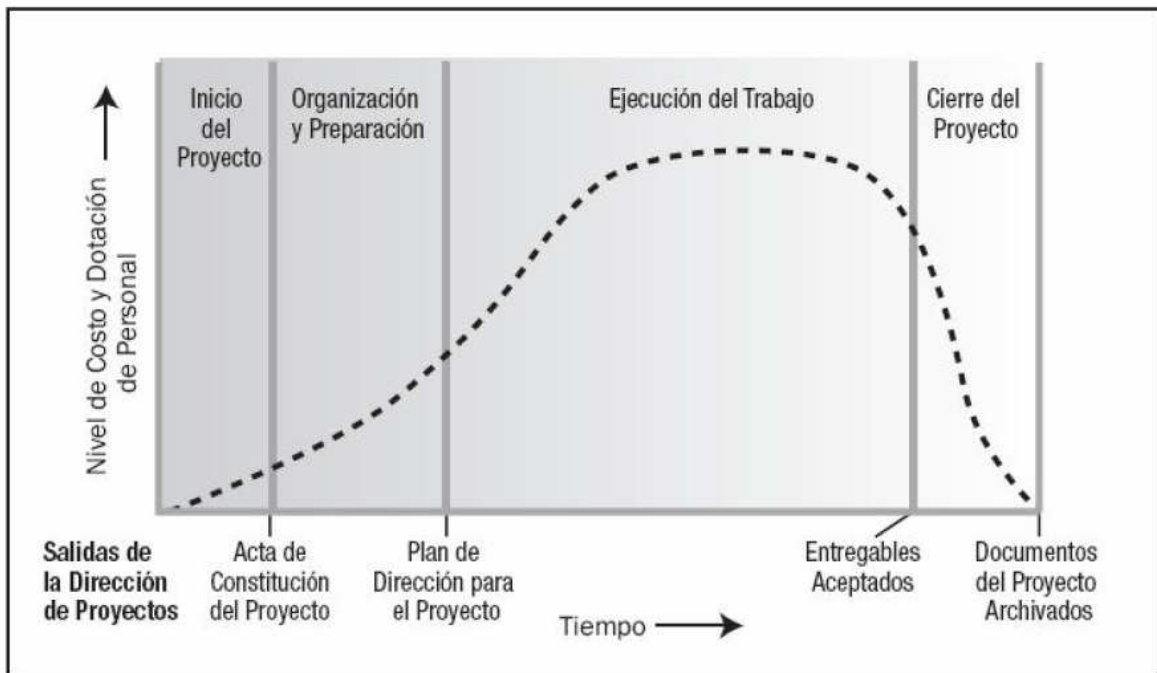
#### **2.2.4 Ciclo de vida de un proyecto**

Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. (PMI, 2008, p19). El ciclo de vida del proyecto



define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. La transición de una fase a otra, generalmente implica alguna forma de transferencia técnica. (PMI, 2008, p.19).

En la Figura N°2 se muestra la relación entre el ciclo de vida del proyecto y la asignación de los recursos a los largo del mismo.



**Figura N°2. Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto.**

Fuente: PMI, 2008

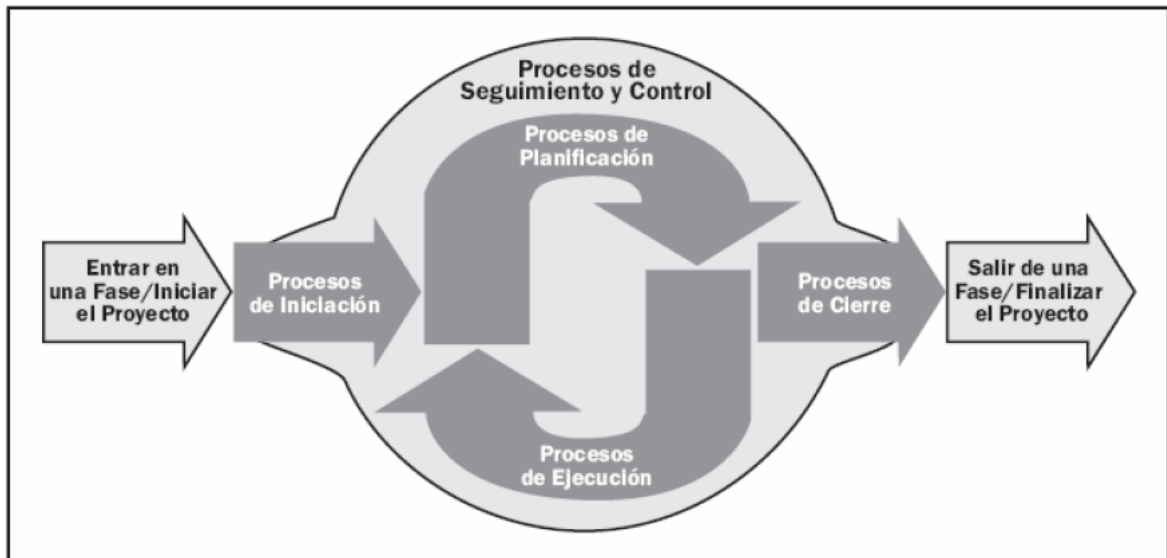
El ciclo de vida del proyecto se refiere al conjunto de fases que lo conforman, al dividir el proyecto en etapas se facilita la gestión del mismo. La transición de una fase a otra se hace mediante el establecimiento de puntos de control que sirven para verificar que los objetivos de una fase particular han sido alcanzados. Es una práctica común iniciar una fase antes de la aprobación de la etapa previa. Sin embargo, el Gerente de Proyecto y su equipo de trabajo deben haber valorado antes el riesgo inherente a esta decisión (PMI, 2008, p.19-20).

### 2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos

Los Grupos de Procesos requeridos y los procesos que los componen son guías para aplicar los conocimientos y habilidades apropiados relativos a la dirección de proyectos durante el proyecto (PMI, 2008). Los cinco Grupos de Procesos son:

- **Grupo de Procesos de Iniciación:** define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. Se compone de procesos que facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto o una fase del mismo. Es aquí donde se refina la descripción del alcance inicial y los recursos de la organización que están dispuestos a invertir.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** los procesos de planificación desarrollar el plan de gestión del proyecto. Estos procesos también identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto y planifica las actividades del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

En la Figura N° 3 se observa los grupos de proceso según lo establece el PMI que se desarrollan a lo largo del proyecto.



**Figura N°3. Grupos de Proceso de la Dirección de Proyecto.**

Fuente: PMI, 2008.

Cabe destacar, que según las teorías de proyectos existe la llamada “triple restricción” la cuál el alcance, tiempo y costos pueden afectar a la calidad si no se cumple como fue definido debido a que se interrelacionan entre sí. Es decir, es esencial entregar el producto con el alcance solicitado, dentro del tiempo establecido y dentro del presupuesto, ya que si falla alguna de estos tres factores se puede ver afectado por lo menos otro de los factores.



**Figura N°4. Triple Restricción.**

Fuente: PMI, 2008.

### **2.3 Teoría de Administración de Proyectos según “Project in Controlled Environment” (PRINCE2)**

PRINCE2 es un método de administración de proyectos estructurado basado en la experiencia de miles de proyectos. Fue desarrollado en Londres en 1989 enfocada principalmente en proyectos informáticos (IT). Sin embargo, este método amplió su enfoque y es utilizado en cualquier tipo de proyectos y organizaciones. Al igual que PMI, PRINCE2 busca aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de los proyectos para satisfacer sus requerimientos.

Según PRINCE2 (2009), un proyecto es una organización temporal que es creada con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo

con un Caso de Negocio<sup>1</sup>. El proyecto se distingue de las funciones usuales de negocio por las siguientes razones:

- **Cambio:** los proyectos son el significado en el cuál introducimos el cambio en las organizaciones.
- **Temporal:** tiene una naturaleza temporal. Una vez que el cambio deseado haya sido implementado el proyecto es removido.
- **Cruce de funciones:** el proyecto envuelven a un equipo de personas con diferentes habilidades de trabajo que juntos introducen el cambio en la organización.
- **Único:** existen proyectos similares, sin embargo, todos los proyectos tienen diferentes equipos, diferentes clientes, diferentes lugares.
- **Incertidumbre:** las características anteriores introducen amenazas y oportunidades en los proyectos que los hacen más riesgosos que las funciones usuales de las empresas.

PRINCE2 (2009), indica que hay seis variables que deben de ser planificadas, delegadas, monitoreadas y controladas a los largo del ciclo de vida del proyecto para garantizar el éxito del mismo. Las variables mencionadas son costo, tiempo, calidad, alcance, riesgos y beneficios.

Por otro lado, PRINCE2 (2009) propone siete principios, siete temas y siete procesos que deben de ser seguido a los largo del proyecto.

### 2.3.1 Principios

PRINCE2 (2009) establece que los principios deben de seguirse como parte esencial para el éxito. Dichos principios son basados en lecciones aprendidas y el

---

<sup>1</sup>Caso de Negocio (Business Case) presenta la mezcla óptima de información usada para determinar si un proyecto es deseable, viable, alcanzable y que vale la pena invertir en él (PRINCE2, 2009).

método indica lo siguiente: “Si un proyecto no se adhiere a dichos principios, el proyecto no está siendo administrado según PRINCE2 (2009)”. Los principios se pueden resumir en:

- **Justificación de negocio continua:** En PRINCE2 la justificación está documentada en el Caso de Negocio. Esto para asegurar que el proyecto está alineado con los objetivos y los beneficios del negocio.
- **Aprender sobre la experiencia:** Los proyectos deben de aprender de experiencias previas, experiencias a lo largo del ciclo de vida y además, deben de compartir las lecciones aprendidas a otros proyectos.
- **Roles y responsabilidades definidas:** el proyecto debe de definir y acordar roles y responsabilidades dentro de una estructura organizacional que aborde los intereses del negocio, usuarios y suplidores.
- **Administrado por etapas:** el proyecto es planeado, monitoreado y controlado en una base de etapa por etapa.
- **Administrado por excepción:** el proyecto debe de definir tolerancias para cada objetivo del proyecto para establecer límites de delegación de autoridad. Si alguna de esas tolerancias en tiempo, costos, calidad, alcance, riesgos o beneficios son rotas, debe de ser escaladas.
- **Enfocado en productos:** se enfoca en la definición y en la entrega de productos, particularmente en su calidad y requerimientos.
- **Adaptase al ambiente del proyecto:** el proyecto debe de ser capaz de adaptarse a PRINCE2 dependiendo del ambiente, tamaño, complejidad, importancia, capacidad y riesgo.

### 2.3.2 Temas

Los temas establecidos por PRINCE2 (2009) describen aspectos de la administración de proyectos que deben de ser dirigidos continuamente:

- **Caso de Negocio:** el proyecto empieza con una idea la cuál es considerada por tener valor potencial. Este tema va ligado al principio de Justificación de Negocio Continua debido a que dicha justificación es la razón de ser del proyecto. Sin este Caso ningún proyecto debería de iniciar. Además, si la justificación del negocio es válida al inicio del proyecto y desaparece una vez que se esté ejecutando, el proyecto debe de detenerse. Este documento describe la razón basado en estimación de costos, riesgos y beneficios y debe de ser monitoreado y controlado constantemente.
- **Organización:** el propósito de este tema es definir y establecer la estructura del proyecto de responsabilidades. Además establece que, todo proyecto necesita una efectiva dirección, administración, control y comunicación por lo que es necesario una efectiva estructura del equipo de proyecto y una estrategia de comunicación al inicio y manteniéndose durante del ciclo de vida.
- **Calidad:** el objetivo del tema de calidad es definir e implementar el significado por el cual el proyecto fue creado y verificar los productos que fueron establecidos.
- **Planes:** la intención de este tema es facilitar la comunicación y el control por medio de la definición de los productos que deben entregarse y las fechas. Es necesario que los planes estén alineados al los tiempos establecidos en el Caso de Proyecto.
- **Riesgos:** la identificación, evaluación y control de la incertidumbre por medio de los riesgos es esencial para el proyecto.

- **Cambio:** este tema se trata de identificar, evaluar y controlar cualquier cambio potencial según se estableció en la base del proyecto.
- **Progreso:** en este caso se deben establecer mecanismos para monitorear y comparar los logros alcanzados contra los planeados.

### 2.3.3 Procesos

Los procesos es la estructura de un conjunto de actividades diseñadas para lograr un objetivo en específico. Los procesos que se establecen en PRINCE2 son:

- **Empezar el proyecto (La puesta en marcha):** este proceso asegura los prerequisites para iniciar un proyecto respondiendo a la pregunta ¿Tenemos un proyecto viable y que valga la pena? En este proceso el proyecto es definido, los roles y responsabilidades claves son asignados.
- **Dirección del proyecto:** se habilita la Junta Directiva del proyecto que va a tomar decisiones claves y ejerciendo control total del proyecto y delegando al mismo tiempo la administración del día a día al Administrador del Proyecto.
- **Iniciación del proyecto:** el propósito de este proceso es establecer bases sólidas para el proyecto que permite a la organización entender el trabajo que necesita ser terminado para entregar los productos del proyecto antes de realizar gastos significativos.
- **Control de las etapas del proyecto:** este proceso trata de asignar trabajo para ser terminado, monitorear dicho trabajo, tratar con problemas, reportar el progreso y tomar acciones correctivas cuando sean necesarias.



- **Manejar la entrega del producto:** se controla la relación entre el gerente del proyecto y los gerentes de equipo indicando requerimientos formales, ejecutándolos y entregándolos.
- **Manejar el límite de las etapas:** este proceso permite a la Junta del proyecto evaluar el éxito de la etapa que se está finalizando, aprobar el plan de la siguiente etapa y confirmar la continuidad de la justificación del negocio.
- **Cerrar el Proyecto:** es el proceso en el cual se da la aceptación del producto final del proyecto y en donde se confirma el logro de los objetivos. En este caso, se verifica la aceptación del usuario final, la capacidad de soportar el producto cuando el proyecto desaparezca, revisar el esfuerzo del proyecto contra las líneas bases que se indicaron al inicio, la evaluación de los beneficios y realizar las recomendaciones de acciones a seguir en caso de que así lo amerite algún riesgo o problema.

En la Figura N° 5 siguiente se muestra la integración de los procesos y los temas establecidos por PRINCE2.



**Figura N° 5. Integración de los Temas y Procesos establecidos por PRINCE2.**

Fuente: Fusion, BATCCA (PMO 2011).

## **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico no sólo define y explica los procedimientos que fueron utilizados para la elaboración y desarrollo de la investigación, sino que, analiza cada uno de los medios que se desarrollaron a lo largo del Proyecto Final de Graduación (PFG). En este caso se describió de una forma detallada los métodos, herramientas y fuentes de información que fueron la base para finalizar los entregables de cada uno de los objetivos específicos propuestos.

A continuación se presentará tanto las fuentes de información, técnicas, métodos como las herramientas que fueron utilizados en el PFG como base para desarrollar los entregables establecidos para cada objetivo específico.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información se pueden entender como diferentes tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer la demanda de la información o conocimiento. Es decir, es toda aquella información que se requiere para desarrollar una investigación con el objetivo de llegar al conocimiento exacto del objeto de estudio.

#### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias se pueden definir como aquellas fuentes son transmitidas por portadores originales, es decir, que contienen información nueva u original. Se puede percibir como fuentes de juicio de expertos que son originarias de la población misma (Eyssautier, 2002).

En el caso del PFG las fuentes primarias se utilizaron:

- Información del proyecto del Bazar Prego facilitada por la familia inversionista.
- Consultas a profesores o especialista de las buenas prácticas establecidas por el PMI.
- Información recopilada por medio de entrevistas de la Oficina de Administración de Proyectos de BAT según PRINCE2.

### 3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias por el contrario, es información que ha sido previamente investigada y retransmitida en cualquier documento ya sean escritos o bien grabaciones, videos, entre otras medios (Eyssautier, 2002).

Para efectos del PFG se utilizaron principalmente las siguientes fuentes:

- Guía del PMBOK.
- Manual de PRINCE2.
- Información recopilada en la Municipalidad de Coronado, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud.
- Cotizaciones de proveedores.

En el Cuadro N° 2 se muestran el detalle de cada objetivo y sus respectivas fuentes de información:

**Cuadro N° 2: Fuentes de Información Utilizadas**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y	- Entrevista con familia inversionista.	- Guía del PMBOK. - Manual de

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.		PRINCE2
Llevar a cabo la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego con el fin de establecer en qué consiste con base en los requisitos brindados por los interesados claves del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con familia inversionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del PMBOK.</li> <li>- Manual de PRINCE2</li> </ul>
Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias con el fin de desarrollar el cronograma del proyecto y de esta forma poder controlar el avance en el tiempo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con profesores especialistas y la familia inversionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del PMBOK.</li> <li>- Manual de PRINCE2</li> </ul>
Realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de gastos en donde se pueda comparar los gastos reales versus el presupuesto durante la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con familia inversionista.</li> <li>- Cotizaciones de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del PMBOK.</li> <li>- Manual de PRINCE2</li> </ul>
Definir los roles y responsabilidades del equipo de proyecto con el fin de establecer las funciones que deben de desempeñar los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con profesores especialistas y la familia inversionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del PMBOK.</li> <li>- Manual de PRINCE2</li> </ul>
Realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y además para ayudar al usuario a tomar decisiones adecuadas y oportunas que reduzcan la posibilidad de fracaso del proyecto por medio de la preparación y reacción oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con profesores especialistas y la familia inversionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del PMBOK.</li> <li>- Manual de PRINCE2</li> </ul>
Planificar las adquisiciones del proyecto para establecer los mecanismos de compras en la ejecución del proyecto y así facilitar los criterios de selección de compras y proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con familia inversionista.</li> <li>- Reunión con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del PMBOK.</li> <li>- Manual de PRINCE2</li> </ul>

## **Métodos de Investigación**

Eyssautier (2002) señala que, el método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Ambos se han particularizado, y son objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular.

Por otro lado, se puede entender como un procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido (Muñoz, 1998).

A continuación se especifican los métodos que fueron utilizados en el desarrollo del PFG:

### **3.2.1 Método Analítico**

Ortiz y García (2005), se refieren al método analítico como los distintos elementos que componen la naturaleza de un fenómeno u objeto investigado, sus causas y efectos. Este método busca descomponer un objeto en sus partes más simples para examinar cada uno de esos elementos por separado y someterlos a estudio independiente, esto con el fin de poner al descubierto las relaciones comunes de todas las partes y de este modo captar las particularidades en el origen y en el desarrollo del objetivo.

En este proyecto se realizaron una serie de análisis para cumplir con los objetivos específicos descritos previamente.

### **3.2.2 Método Deductivo**

Este método parte de leyes, conceptos o normas generales a lo particular. Procede de la formulación de enunciados generales a hipótesis más específicas que se derriban lógicamente de los enunciados generales, este método requiere de procesos de investigación lógicos y sistemáticos.

En el método deductivo, se puede utilizar la lógica y la información general para definir una solución posible al problema dado.

Este método fue utilizado en la investigación basándose en teorías de buenas prácticas aplicada a los proyectos para conseguir un ciclo de vida en el cuál a la hora de implementarse se pudiera conseguir un proyecto exitoso.

### **3.2.3 Método de Observación**

Consiste en mirar detenidamente el objeto de estudio, para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

- **Observación directa:** Consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.
- **Observación indirecta:** Consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad.

En el proyecto se utilizaron los tres métodos anteriores con el fin de tener una correcta percepción, además fueron analizados hechos reales que estuvo enfrentando el proyecto para recolectar información valiosa que puede fortalecer y darle bases sólidas al estudio.

En el Cuadro Nº 3 se puede apreciar los métodos de investigación que fueron empleados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto:

**Cuadro N° 3: Métodos de Investigación Utilizadas**

Objetivos	Métodos de investigación		
	Análítico	Deductivo	Observación
Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.	Análisis inicial del alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto que fueron incluidos en el Acta de Constitución del Proyecto aprobada.	No aplica.	No aplica.
Llevar a cabo la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego con el fin de establecer en qué consiste con base en los requisitos brindados por los interesados claves del proyecto.	Análisis del alcance del proyecto y requisitos del proyecto.	Deducir el alcance basado en proyectos similares y en los requisitos solicitados por los inversionistas.	Visita exploratoria de otros comercios similares.
Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias con el fin de desarrollar el cronograma del proyecto y de esta forma poder controlar el avance en el tiempo del mismo.	Análisis de los tiempos que requirió el proyecto por actividad, recursos y sus dependencias.	Deducir los tiempos de las actividades del proyecto basado en proyectos anteriores.	No aplica.
Realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de gastos en donde se pueda comparar los gastos reales versus el presupuesto durante la ejecución del proyecto.	Análisis de los precios y productos que fueron adquiridos versus el presupuesto del proyecto.	Deducir los gastos del proyecto.	Visita exploratoria de otros comercios similares.
Definir los roles y responsabilidades del equipo de proyecto con el fin de establecer las	Análisis del plan de los recursos humanos requeridos.	Deducir los roles y responsabilidades requeridas.	No aplica.

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico	Deductivo	Observación
funciones que deben de desempeñar los involucrados.			
Realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y además para ayudar al usuario a tomar decisiones adecuadas y oportunas que reduzcan la posibilidad de fracaso del proyecto por medio de la preparación y reacción oportuna.	Análisis de los posibles riesgos para el proyecto y para el negocio.	Deducir los posibles riesgos.	No aplica.
Planificar las adquisiciones del proyecto para establecer los mecanismos de compras en la ejecución del proyecto y así facilitar los criterios de selección de compras y proveedores.	Análisis de los mecanismos de compra en la ejecución del proyecto.	Deducir un mecanismo de compras.	No aplica.

### Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son el conjunto de instrumentos o medios que se utilizan para cumplir con un método determinado, es decir, busca cumplir la investigación por medio de los instrumentos. Dentro de los objetivos de las técnicas de investigación están: ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos.

De acuerdo con Ramos (2008), existen técnicas documentales y de campo:



- **Documental:** permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.
- **De campo:** permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede precisar que esta investigación por su naturaleza se estableció como una “investigación mixta”, es decir, una combinación entre la investigación documental y de campo. Esto debido a que, no sólo se utilizó el método de recopilación de información de manuales, libros, plantillas existentes sino que se estuvo trabajando directamente en el proyecto con el fin de profundizar en los fenómenos del objeto de estudio hasta la apertura del Bazar Prego creando información valiosa para la empresa.

Se utilizó además la técnica llamada lluvia de ideas que es definida como una herramienta grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema determinado para asegurar mayor calidad en las decisiones tomadas (Infomipyme, 1, 2, 3). La técnica se utilizó durante las reuniones de proyecto tomando en cuenta la opinión de todo el equipo en cuanto a la elaboración de matrices, cuadros y procesos a seguir durante el proyecto.

Por otra parte, desde el punto de vista de administración de proyectos, existen una serie de técnicas y herramientas que también fueron consideradas en este proyecto tales como:

- **Juicio de experto:** es un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina,

industria, etc. según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo (PMI, 2008, p. 371).

- **Plantillas de Estructura de Desglose de Trabajo (EDT):** organiza y define el alcance total del proyecto. Es una descomposición jerárquica con orientación hacia el producto entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos (PMI, 2008, p.112).
- **Plan:** un plan nos proporciona el estado de cómo y cuándo los objetivos están siendo cumplidos, mostrando los productos críticos, actividades y recursos requeridos en el alcance del plan (PRINCE2, 2009).
- **Plantilla de Descripción de Productos (Product Description):** define los productos críticos dentro del proyecto, los recursos, el criterio de calidad, fechas de entrega y el estatus (PRINCE2, 2009).

En el Cuadro N° 4 se definen las técnicas y herramientas que fueron utilizadas para cada objetivo propuesto.

**Cuadro N° 4: Técnicas - Herramientas Utilizadas**

Objetivos	Técnicas - Herramientas
Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> </ul>
Llevar a cabo la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego con el fin de establecer en qué consiste con base en los requisitos brindados por los interesados claves del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> </ul>
Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias con el fin de desarrollar el cronograma del proyecto y de esta forma poder controlar el avance en el tiempo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Plantilla de EDT</li> <li>- Plan</li> </ul>
Realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> </ul>

Objetivos	Técnicas - Herramientas
Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> </ul>
gastos en donde se pueda comparar los gastos reales versus el presupuesto durante la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Plan</li> <li>- Cotizaciones</li> </ul>
Definir los roles y responsabilidades del equipo de proyecto con el fin de establecer las funciones que deben de desempeñar los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> </ul>
Realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y además para ayudar al usuario a tomar decisiones adecuadas y oportunas que reduzcan la posibilidad de fracaso del proyecto por medio de la preparación y reacción oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> <li>- Plantilla de Riesgos</li> </ul>
Planificar las adquisiciones del proyecto para establecer los mecanismos de compras en la ejecución del proyecto y así facilitar los criterios de selección de compras y proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> </ul>

## Entregables

Según el PMBOK (PMI, 2008), un producto entregable son productos, servicios o resultados de un proyecto. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- La capacidad de prestar un servicio.
- Un resultado, como por ejemplo, salidas o documentos.

En el Cuadro N°5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Cuadro Nº 5: Entregables**

Objetivos	Entregables
Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.	Acta de Constitución del Proyecto y la Matriz de los involucrados.
Llevar a cabo la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego con el fin de establecer en qué consiste con base en los requisitos brindados por los interesados claves del proyecto.	Matriz de trazabilidad de requisitos, enunciado del alcance del proyecto y la EDT.
Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias con el fin de desarrollar el cronograma del proyecto y de esta forma poder controlar el avance en el tiempo del mismo.	Cronograma de actividades del proyecto
Realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de gastos en donde se pueda comparar los gastos reales versus el presupuesto durante la ejecución del proyecto.	Estimaciones, presupuesto y curva S.
Definir los roles y responsabilidades del equipo de proyecto con el fin de establecer las funciones que deben de desempeñar los involucrados.	Plan de gestión del personal y matriz de roles y responsabilidades.
Realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y además para ayudar al usuario a tomar decisiones adecuadas y oportunas que reduzcan la posibilidad de fracaso del proyecto por medio de la preparación y reacción oportuna.	Riesgos identificados, análisis cualitativo de riesgos y estrategia de respuesta a los riesgos.

## PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO PARA INSTAURAR “BAZAR PREGO”

### 4.1 Iniciación del Proyecto

La iniciación de un proyecto implica definir y autorizar formalmente un proyecto para empezar claramente con el alcance y los recursos que la empresa está dispuesta a invertir. Este proceso de iniciación puede darse al empezar un proyecto o bien en alguna etapa del mismo con la intención de mantenerse enfocado en los objetivos de negocio los cuales van a reforzar o completar el proyecto.

La participación de los interesados en este proceso de iniciación es clave para clarificar tanto las necesidades del cliente como los objetivos, el alcance y recursos, y así dar inicio con el proyecto.

En este contexto, la creación de un Acta de Constitución del Proyecto o Chárter forma parte del grupo de procesos de iniciación según el PMI (2008), el cual definirá los parámetros básicos del proyecto y servirá como autorización para el inicio del proyecto. Para generar este documento se requiere una serie de negociaciones, acuerdos y aclaraciones del cliente, por lo que es de suma importancia que los interesados estén involucrados como se mencionó anteriormente.

En el Cuadro N° 6 se muestra el Chárter del proyecto el cual fue creado, revisado y aprobado por el patrocinador del proyecto y que es el documento formal que autoriza a iniciar con el proyecto:

**Cuadro N°6: Acta de Constitución del Proyecto Bazar Prego**

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>INFORMACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>Nombre del Proyecto</b>	Bazar Prego
<b>Patrocinadores</b>	Víctor Chavarría & Randall Barboza

<b>Administradora del Proyecto</b>	Adriana Chavarría
<b>Fecha de Apertura del Bazar</b>	7 de Julio del 2012
<b>Costo Estimado del Proyecto</b>	Ø4.000.000
<b>Ubicación</b>	San Antonio de Coronado
<b>Fecha de Inicio del Proyecto</b>	16 de Enero del 2012
<b>Fecha Tentativa de Finalización</b>	7 de Julio del 2012
<b>Objetivos del Proyecto</b>	

### **Objetivo general**

Realizar la iniciación y la planificación de la gestión del proyecto para instaurar el Bazar Prego en Patalillo de Coronado y ponerlo en marcha en un plazo de 5 meses.

### **Objetivos específicos**

1. Acondicionar el local comercial incluyendo pintura, acomodo de las urnas y mercadería, limpieza del local, preparación de la ventana, sistema de seguridad y logos.
2. Comprar toda la mercadería para el negocio y establecer los precios.
3. Comprar el mobiliario del Bazar y colocarlo en el local comercial.
4. Tramitar los permisos municipales y de salud como requisitos esenciales para iniciar con el negocio.
5. Contratar a la persona que atenderá el negocio previo a la apertura del Bazar.
6. Realizar y documentar el inventario inicial que sirva de base para los demás inventarios que se realizarán mensualmente.
7. Definir un flujo de comprar para facilitar este proceso a la persona encargada.
8. Definir los horarios y responsables de atender el negocio los días sábados.

### **Justificación o Propósito del Proyecto**

El propósito de este proyecto, es instaurar el Bazar Prego en San Antonio de Coronado con el objetivo principal de crear una nueva fuente de ingresos a la familia inversionista, de manera que pueda darles estabilidad económica. Para poner en marcha el proyecto y siguiendo las buenas prácticas de administración de proyectos se pretender seguir lo establecido por el Project Management Institute con el fin de obtener los resultados deseados siguiendo la base de dirección de proyectos.

La idea con este proyecto es aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas establecidas en el PMOBOK para los procesos de iniciación y planificación para satisfacer los requisitos solicitados por los inversionistas en seis de las nueve áreas de conocimiento.

Con este proyecto también se pretende cubrir las necesidades de la demanda al cual va dirigido el negocio como lo son los vecinos de Patalillo en San Antonio de Coronado, de manera que puedan adquirir los productos de muy buena calidad y a un buen precio.

---

Con el desarrollo del proyecto se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Inclusión de los inversionistas en el mercado comercial conocido como pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Costa Rica.
- Experiencia por parte de los inversionistas con relación a la negociación comercial.
- Ingresos económicos adicionales para la familia inversionista.
- Empresa generadora de empleo.
- Alianzas comerciales con los proveedores.
- Facilidades de servicios para la comunidad, productos de excelente calidad y precios razonables.

### **Descripción del Producto o Servicio que generará el Proyecto**

Con el fin de cumplir el objetivo principal del proyecto que es la apertura del Bazar Prego, se ha involucrado en el proceso a los inversionistas e interesados con el fin de establecer los requerimientos que se desean a fin de cumplir satisfactoriamente con el producto final. Adicionalmente, el proyecto será guiado por las buenas prácticas de Administración de Proyectos poniendo en práctica seis áreas de conocimiento las cuales serán desarrolladas con el involucramiento de los interesados.

La instauración del Bazar Prego, como producto final, se refiere a la apertura de un negocio comercial en donde cuente con el acondicionamiento necesario para vender mercadería escolar, para el hogar, bisutería y detalles a la población meta. En este sentido, para cumplir con este objetivo fue necesario establecer los requerimientos mínimos que llevan a satisfacer las necesidades de los inversionistas los cuales se limitan en:

- Acondicionamiento del local: Este requisito establece que el local debe de estar pintado, limpio y acomodado previo a la apertura.
  - Logo del negocio: Debe de estar elegido y aprobado por los inversionistas. Además, debe de estar ubicado en los espacios previamente establecidos.
  - Mobiliario: Debe de estar listo a la hora de la apertura del Bazar con las especificaciones establecidas.
  - Ventana del local: Debe de estar preparada al menos un día antes de la apertura del local para dar visibilidad a la mercadería que ofrece el negocio.
  - Inventario general: El inventario de toda la mercadería debe de estar lista previo a la apertura del Bazar con el fin de que sirva de base para los demás inventarios. Este debe de ser documentado de una manera ordenada.
  - Mercadería del Bazar: Toda la mercadería que será ofrecida al cliente debe de estar comprada, ordenada y con el precio respectivo.
-

- 
- Control de Ventas y Gastos: Debe de existir una planilla para el control de ventas y gastos del negocio.
  - Flujo de Proceso de Compras Estándar: Debe de existir un flujo de compras de manera que pueda facilitar a la persona encargada y a los involucrados en proceso de compras.
  - Horarios y Responsables: Debe de existir un acuerdo previo a la apertura de los horarios para laborar de los involucrados.

Todos los requisitos mencionados anteriormente podrán encontrarse de una forma más detallada en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos en el desarrollo de la Gestión del Alcance del Proyecto.

### **Supuestos**

Supuesto para el Proyecto:

- Capital inicial aportado por los socios está disponible en la fecha acordada.
- Permisos de salud y municipales a tiempo para abrir el Bazar.
- La persona que atenderá el negocio es previamente contratada.
- Trámites para asegurar al trabajador han sido realizados.
- La mercadería y el mobiliario del bazar se encuentra disponible.
- Se utilizará el local comercial de uno de los socios del negocio.

### **Restricciones**

La restricción que existe en este momento para efectos del proyecto son:

- El aporte del capital establecido por los socios es de 4.000.000 de colones el cual deberá ser utilizado para la ejecución y finalización del proyecto y deberá de cubrir mercadería, mobiliario, rotulación y acondicionamiento del local.
  - Se encuentra otra restricción la cual es relacionada al tiempo que los inversionistas y los recursos dentro del proyecto van a asignar para el desarrollo del mismo, debido a que se cuenta con fines de semana para trabajar en el proyecto y horas en las noches. Esto por su parte puede limitar un buen desarrollo del proyecto, afectando así tiempos establecidos.
  - Bazar Prego por ser un negocio nuevo, no tiene estudios previos que puedan servir de soporte para el desarrollo del proyecto ni existe experiencia previa de los inversionistas en este tipo de negocios, por lo que no existe una guía de desarrollo para el proyecto.
  - El proyecto no cubre los trámites con la Caja Costarricense del Seguro Social para asegurar al empleado debido a que este trámite se realiza posterior a la contratación. Además, tampoco cubre el trámite del Ministerio de Hacienda debido al limitado tiempo del proyecto, por lo que se realizará posterior a la apertura.
  - Adicionalmente, en el PFG sólo se desarrollará seis áreas de conocimiento
-



---

(Alcance, Tiempo, Costos, Recursos, Riesgos y Adquisiciones) enfocadas en los procesos de Iniciación y Planificación de interés del proyecto.

#### Identificación de los grupos de interés

##### Involucrados directo(s):

Patrocinadores: Socios que dan el aporte del capital.

Trabajadores del Bazar.

Clientes potenciales: Los vecinos del San Juan 2, San Antonio de Coronado y alrededores.

##### Involucrados indirecto(s):

Proveedores.

Municipalidad de Coronado.

Ministerio de Salud.

Aprobado por:

Víctor Chavarría Guzmán

Randall Barboza Marín

Firma:

Realizado por:

Adriana Chavarría Loría

Firma:

---

Por otra parte, previo al desarrollo del PFG, es importante tomar en cuenta que como parte del proceso de iniciación en cualquier proyecto se debe de tener claro cómo funciona tanto la gestión de la integración del proyecto como la gestión de las comunicaciones.

En este sentido, todo proyecto sea cual sea su complejidad, ve la necesidad de identificar, definir, consolidar y coordinar los distintos grupos de procesos establecidos en el PMBOK. La integración durante el ciclo de vida del proyecto tiene como objetivo concluir el proyecto y cumplir con los requisitos de los clientes satisfactoriamente.

La integración por otro lado, consiste en tomar decisiones sobre dónde concentrar recursos y esfuerzos cada día, esto porque la integración en la dirección de proyectos se hace evidente en situaciones en las que los procesos individuales interactúan (PMI, 2008, p.77).

La naturaleza de un proyecto lleva a crear dependencias en el proceso, que indiferentemente de que sean recursos, productos, presupuestos, entre otros, es necesario integrarlas a fin de que se pueda llegar al objetivo deseado.

Si bien es cierto en el proceso de integración es necesario el desarrollo de ciertos documentos para el proyecto, en el PFG se verán desarrollados dichos documentos en los distintos capítulos a fin de cumplir con los objetivos específicos.

Por otro lado y como parte del proceso de iniciación del proyecto, es igualmente importante conocer a nivel general el objetivo de la planificación de las comunicaciones que proporcionan los enlaces cruciales entre las personas involucradas en el proyecto y la información que son esenciales para que las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto sean exitosas.

El PMBOK (PMI, 2008, p.220) establece que, la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

Esto nos indica que es preciso crear mecanismos de comunicación entre los involucrados del proyecto con el objetivo de asegurar que todas las personas entiendan de una misma forma lo que se requiere y lo que está sucediendo en el proceso. Además, la documentación del proyecto debe de ser correctamente almacenada a fin de respaldar tantos los documentos importantes del proyecto como los acuerdos y el progreso que se ha tenido a lo largo del proyecto.

Con esto, se ha decidido que el equipo de proyecto se estará reuniendo una vez a la semana con el objetivo de que se de visibilidad al avance del proyecto según las actividades asignadas a cada uno de los involucrados. En las reuniones se levantará minutas para dejar claros los acuerdos y decisiones que tome el equipo, así como el avance del trabajo según el cronograma del proyecto.

Por otro lado, la documentación del proyecto será guardada en al menos tres de las computadoras personales de los inversionistas para tener respaldo de la misma. Toda minuta o documento formal del proyecto será enviado por correo electrónico.

Adicionalmente, la identificación de los involucrados y su nivel de influencia dentro del proyecto debe de ser determinada en la iniciación del proyecto para entender que roles juegan los participantes y su influencia. En el Cuadro N° 7 se puede visualizar la plantilla del análisis de los involucrados.

**Cuadro N° 7: Identificación de Interesados**

Nombre	Interno o Externo	Posición en la Organización o Grupo al que Pertenecer	Lugar de Trabajo	Rol que Desempeña en el proyecto	Dirección Correo Electrónico	Dirección Lugar de Trabajo
V. Chavarría	Interno	Gerente General	Bazar Prego	Patrocinador	<a href="mailto:vchavariag@gamil.com">vchavariag@gamil.com</a>	Coronado
R. Barboza	Interno	Gerente de Operaciones	Bazar Prego	Patrocinador	<a href="mailto:randall.barboza@gmail.com">randall.barboza@gmail.com</a>	Coronado
S. Loría	Interno	Gerente de Compras	Bazar Prego	Líder en compras	<a href="mailto:sandra.loria17@gmail.com">sandra.loria17@gmail.com</a>	Coronado
A. Chavarría	Interno	Gerente de Finanzas	Bazar Prego	Directora de Proyectos	<a href="mailto:adrimch10@hotmail.com">adrimch10@hotmail.com</a>	Coronado
Dependiente	Interno	Dependiente y Cajera	Bazar Prego	NA	<a href="#">NA</a>	NA

Por último, el análisis de los interesados identifica la influencia y los intereses de los diversos interesados y documenta sus necesidades, deseos y expectativas. Los intereses de los interesados pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o la conclusión del proyecto, y también pueden ejercer una influencia sobre el proyecto y sus productos entregables.

**Cuadro N° 8: Impacto y Evaluación de los Interesados**

Nombre	Fase del proyecto en que Participa	Autoridad en el Proyecto	Responsabilidad en el Proyecto	Nivel de Influencia	Tipo de Estrategia a Utilizar
V. Chavarría	Todas	Alta	Administración de Requisitos	Alta	Comunicación directa
R. Barboza	Todas	Alta	Administración de Contratación	Alta	Comunicación directa

Nombre	Fase del proyecto en que Participa	Autoridad en el Proyecto	Responsabilidad en el Proyecto	Nivel de Influencia	Tipo de Estrategia a Utilizar
S. Loría	Todas	Media	Administración del Proceso de Compras	Media	Comunicación directa
A. Chavarría	Todas	Baja	Administración del Proyecto	Media	Comunicación directa
Dependiente	Ejecución	Baja	NA	Baja	Comunicación directa

Al igual que la gestión de la integración, la gestión de las comunicaciones no serán desarrolladas de forma detallada en el PFG debido a la limitante del tiempo, sin embargo es importante tener conocimiento general de lo que implica tocar en cuenta dichos procesos a fin de cumplir con las buenas prácticas que establece la administración de proyectos.

Siguiendo los objetivos específicos del PFG para desarrollar la planificación de la gestión para instaurar el Bazar Prego, el proyecto se divide en seis fases las cuales abarcan igualmente seis grupos de procesos de planificación según lo establece la guía del PMBOK.

Siguiendo las buenas prácticas establecidas por el PMBOK y de acuerdo a lo definido en los objetivos específicos, este capítulo se desarrolla según lo refleja la Figura N°6:



**Figura N°6. Contenido Capítulo 4**

## **4.2 Planificación del Proyecto**

### **4.2.1 Gestión del Alcance**

La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente (PMI, 2008, p.103).

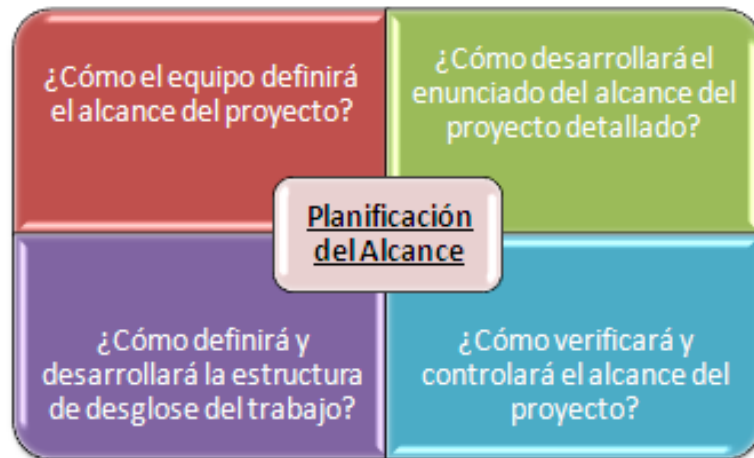
Siendo la gestión del alcance un punto clave en la definición del proyecto, es importante que este proceso quede claramente delimitado en los entregables y actividades incluidas y excluidas en el plan. Esto permite un mejor control y monitoreo de los productos del proyecto y por ende, puede verse como una guía para cumplir con los objetivos del proyecto.

Como bien lo establece el PMBOK (PMI, 2008, p.103), la gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido. Esto se logra en este capítulo mediante tres procesos de administración de proyectos los cuáles son:

- Planificación del alcance
- Definición del alcance
- Creación de la EDT

#### **4.2.1.1 Planificación del Alcance**

Basado en lo que establece el PMBOK (PMI, 2008), el plan de gestión del alcance del proyecto es una herramienta de planificación que describe:



**Figura N°7. Contenido de la Planificación del Alcance.**

Fuente: PMI ,2008.

El plan de gestión del alcance del proyecto proporciona orientación sobre cómo el equipo de dirección del proyecto definirá, documentará, verificará, gestionará y controlará el alcance del proyecto (PMI, 2008, p.108). Los detalles del alcance del proyecto comienzan con el análisis de lo que se deberá utilizar para definir, verificar y controlar el alcance del trabajo, así como las herramientas necesarias para lograr concluir el proyecto de acuerdo a lo establecido. Para esto es necesario desarrollar los siguientes componentes del plan:

#### **4.2.1.1.1 Proceso para preparar un Enunciado del Alcance del Proyecto**

El establecimiento del alcance inicia con el proceso de recopilación ordenada de datos de todas las fuentes disponibles. En este caso como se trata de la apertura de un negocio comercial nuevo el cuál no tiene información histórica en la que se pueda apoyar, se ha investigado qué requisitos se requieren para instaurar el Bazar Prego, y adicionalmente Proyectos Finales de Graduación que tuvieron este mismo objetivo en su momento.

Para preparar el Enunciado del Alcance del Proyecto es de suma importancia basarse en los objetivos de este PFG con el fin de poder definir todos los componentes que establece el documento tales como objetivos, descripción de producto, requisitos, límites, productos entregables, criterios de aceptación, entre otros.

Adicionalmente, para la definición del Enunciado del Alcance del Proyecto se requiere del aporte de los inversionista del Bazar, debido a que es de suma importancia no perder el enfoque del proyecto manteniendo claras las necesidades de los involucrados que se deben satisfacer con el proyecto. Para esto se debe comprender cuáles son sus expectativas del producto final y sus procesos.

A fin de entender cuáles son los requisitos fundamentales en este proyecto, fue necesario el aporte de los inversionista en cuanto a qué requisitos son los que ellos establecen esenciales previo a la apertura del Bazar.

Estos requisitos deben de ser monitoreados y aceptados por los inversionistas como parte del proceso de aceptación del producto y en materia de administración de proyectos es un insumo importante para realizar el Enunciado del Alcance del Proyecto que nos define parte del alcance del mismo.

En la matriz de trazabilidad de requisitos se puede encontrar los requisitos definidos por los inversionistas, su descripción, objetivos ligados, la prioridad del requisito así como la fase del proyecto en la cual será desarrollada y el criterio de aceptación entre sus principales descripciones.

### **Cuadro N° 9: Matriz de Trazabilidad de los Requisitos**

Requisito	Descripción	Brindado por	Inclusión	Razón de Inclusión	Prioridad	Objetivos Ligados	Fase del Proyecto	Criterio de Aceptación	Última Revisión
Color del Local Comercial	El local debido a su ubicación, tiende a ser muy oscuro, por lo que la pintura interna tiene que dar luz y crear un ambiente cálido.	V. Chavarría	17/03/12	Es necesario mostrar un lugar agradable a la vista de los clientes que permita clara visibilidad de los productos que se ofrecen	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del alcance</li> <li>- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias</li> <li>- Planificación de costos</li> <li>- Planificación de Riesgos</li> <li>- Planificación de Adquisiciones</li> </ul>	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12
Logo del Bazar	Debe de ser acordado y aprobado por todos los inversionista. El Logo debe de estar ubicado al frente del local en la parte superior, al costado y en el mobiliario de la Caja en el interior del local.	R. Barboza	17/03/12	La necesidad de crear la identidad de negocio es importante para que los clientes reconozcan el Bazar.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del alcance</li> <li>- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias</li> <li>- Planificación de costos</li> <li>- Planificación de Riesgos</li> <li>- Planificación de Adquisiciones</li> </ul>	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12
Mobiliario	El mobiliario debe de llevar una sola línea. Las urnas deben de ser dos de aproximadamente 2 metros de largo cada	A. Chavarría / S. Loría	17/03/12	Es un requisito crítico ya que es el lugar en donde se va a mostrar la mercadería	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del alcance</li> <li>- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones,</li> </ul>	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12



Requisito	Descripción	Brindado por	Inclusión	Razón de Inclusión	Prioridad	Objetivos Ligados	Fase del Proyecto	Criterio de Aceptación	Última Revisión
	una. Son requeridos dos estantes y un mueble para la Caja. Adicionalmente exhibidores de pared y la estructura para el papel de regalo.			adquirida.		recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de Riesgos - Planificación de Adquisiciones			
Ventana del Local	La ventana debe de estar acondicionada el día de la apertura del Bazar y debe de ser cambiada cada 22 días de manera que pueda llamar la atención de los clientes. La ventada debe de ser acondicionada dependiendo de la época (Ejemplo: escolar, día del amor y la amistad, día del padre, entre otros.)	S. Loría	17/03/12	La ventana del local por ser la cara del negocio físicamente debe de ser atractiva a la vista de los clientes de manera que en cuanto la vean, puedan ingresar a adquirir los artículos.	Alta	- Planificación del alcance - Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de Riesgos	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12
Alarma del Local y Sistema de Seguridad	El local debe de contar con alarma en la cuál sea monitoreada por un tercero en caso de robo, adicionalmente debe de existir candado de seguridad.	V. Chavarría	17/03/12	Debido a la inseguridad que se vive hoy en día en Costa Rica, se debe de asegurar el negocio de manera que se pueda evitar un robo y que	Medio	- Planificación del alcance - Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12

Requisito	Descripción	Brindado por	Inclusión	Razón de Inclusión	Prioridad	Objetivos Ligados	Fase del Proyecto	Criterio de Aceptación	Última Revisión
				se cuente con un tercero que esté pendiente de la alarma.		Riesgos - Planificación de Adquisiciones			
Acondicionamiento del Local	El local debe de ser agradablemente visible ante los clientes Debe de permanecer ordenado y la mercadería debe de acomodarse por secciones. Debe de existir un espacio para que los clientes caminen de mínimo 1 m de ancho x 2 y medio de largo. Adicionalmente el local debe de contar con un estante en el cuarto de cocina los artículos de limpieza y el baño debe de tener aromatizante.	V. Chavarría	17/03/12	Es un requisito esencial el tener el local acondicionado previo a la apertura del negocio, de manera que todo lo que se requiere para iniciar esté listo a la hora de iniciar.	Alta	- Planificación del alcance - Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de Riesgos - Planificación de Adquisiciones	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12
Mercadería del Bazar	Mercadería inicial de incluir: - Artículos Escolares - Artículos de Oficina - Bisutería - Perfumería - Detalles (Peluches, Bolsos, Mensajes, tarjetas, papel de regalo, entre otros) - Artículos para el Hogar	S. Loría	17/03/12	Es un requisito crítico ya que es la mercadería que será vendida en el Bazar.	Alta	- Planificación del alcance - Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12

Requisito	Descripción	Brindado por	Inclusión	Razón de Inclusión	Prioridad	Objetivos Ligados	Fase del Proyecto	Criterio de Aceptación	Última Revisión
	- Servicio de Recargas Prepago					Riesgos - Planificación de Adquisiciones			
Control de las Ventas y Gastos	Definición de un estándar del control de ventas diario para controlar los ingresos del Bazar, así como los gastos.	R. Barboza	17/03/12	En todo negocio es necesario tener un control tanto de los ingresos como de las salidas de efectivo, por lo que un buen control de esto puede prevenir mala administración y puede ayudar a un mejor control.	Medio	- Planificación del alcance - Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de Riesgos	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12
Flujo de Proceso de Compras Estándar	Flujo de Procesos de Compras que pueda ser utilizado frecuentemente a la hora de adquirir mercadería para vender	A. Chavarría	17/03/12	El tener un flujo de proceso de compra puede ayudar a seguir la mayoría de las compras de una sola manera, de forma que facilite las adquisiciones en materia de	Medio	- Planificación del alcance - Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias - Planificación de costos - Planificación de Riesgos - Planificación de Adquisiciones	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12

Requisito	Descripción	Brindado por	Inclusión	Razón de Inclusión	Prioridad	Objetivos Ligados	Fase del Proyecto	Criterio de Aceptación	Última Revisión
				mercadería.					
Inventario General	Debe de existir un inventario general previo a la apertura del Bazar con el fin de que sirva de base para los inventarios que se realizarán cada mes en el Bazar.	V. Chavarría	17/03/12	El inventario general es esencial en todo negocio de ventas, esto da un mejor control en la mercadería y en las ventas que se han tenido.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del alcance</li> <li>- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias</li> <li>- Planificación de costos</li> <li>- Planificación de Riesgos</li> </ul>	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12
Horario y Responsables	Previo a la apertura del local debe de existir un acuerdo y un documento que indique el horario de servicio del Bazar y los responsables de atender el negocio, principalmente los sábados.	A. Chavarría	17/03/12	Debido a que es un negocio alterno, es necesario establecer horarios de manera que todos los inversionistas se involucren en el negocio. Esto también se da debido a que sólo se hará la contratación de un dependiente que podrá trabajar 48 horas por ley.	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del alcance</li> <li>- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias</li> <li>- Planificación de costos</li> <li>- Planificación de Riesgos</li> <li>- Definir los roles y responsabilidades</li> </ul>	Ejecución	Revisión del producto y aprobación de los inversionistas	18/03/12

#### **4.2.1.1.2 Proceso para la creación de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)**

Para este proceso es necesario tomar en cuenta tanto la definición del alcance del proyecto establecido en el Enunciado del Alcance del Proyecto, como bien planes, productos y objetivos. La presentación tanto de la propuesta del Alcance del Proyecto como la de la EDT se realizará posterior a las reuniones de definición a los involucrados con el fin de que sea aprobada por los patrocinadores del proyecto.

#### **4.1.1.2.3 Proceso de verificación y aceptación formal de los productos entregables**

Para la verificación y aceptación de los productos entregables, se ha desarrollado una tabla la cual definirá detalladamente los productos que se deben entregar así como la descripción, criterios de calidad, responsables y fechas. Esta tabla será revisada en las reuniones semanales del proyecto con el objetivo de monitorear el avance de los mismos.

Como bien lo establecen las buenas prácticas de PRINCE2 (2009), un proyecto debe de estar enfocado en productos, es por esto que el proyecto Bazar Prego se enfocará en la definición y en la entrega de productos, particularmente orientados en su calidad y requerimientos, tomando en cuenta información importante a la hora de controlar y recibir cada uno de los entregables establecidos. El Cuadro N° 10 muestra claramente la definición de los productos que estará siendo aplica en el proyecto:

**Cuadro N° 10: Cuadro de Descripción de Productos Entregables**

N°	Nombre del Producto	Descripción del Producto	Criterio de Calidad	Método de Aceptación	Aprobador del Producto	Responsable	Fecha de Finalización	Estatus	Comentarios

**4.1.1.2.4 Proceso de solicitudes de cambio al Enunciado del Alcance del Proyecto**

Debido a que la estructura organizacional es familiar y a su complejidad, las solicitudes de cambios se manejan de forma muy sencilla, de manera que si existe algún cambio en el Enunciado del Alcance del Proyecto se estará solicitando en las reuniones semanales a fin de ser aprobadas. Todos los cambios se estarán manejando en las minutas las cuáles serán firmadas por los involucrados y participantes en las reuniones.

**4.2.1.2 Definición del Alcance**

En este proceso, el alcance debe de definirse y describirse con más detalle tomando en cuenta las necesidades, deseos y expectativas de los interesados. Por otra parte, es necesario incluir tanto los requisitos como los principales productos entregables, asunciones y restricciones del proyecto a fin de que toda la información requerida quede documentada.

#### 4.2.1.2.1 Enunciado del Alcance del Proyecto

El enunciado del alcance del proyecto es la definición del proyecto, los objetivos que deben cumplirse. El proceso Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto aborda y documenta las características y los límites del proyecto, y sus productos y servicios relacionados, así como los métodos de aceptación. A continuación se detalla el Enunciado del Alcance del proyecto en el Cuadro N°11:

**Cuadro N° 11: Enunciado del Alcance del Proyecto Prego**

<b>ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha:</b> <b>18 de Marzo del 2012</b>	<b>BAZAR PREGO</b>
<b>Descripción del Alcance del Producto</b>	
<p>El alcance del este proyecto busca la apertura del Bazar Prego ubicado en San Antonio de Coronado. Según los requisitos deseados por los inversionistas el alcance del proyecto se delimita en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Acondicionamiento del local, es decir el local previo a la apertura del negocio debe de estar pintado, limpio y ordenado.</li><li>- El Logo del negocio debe de estar elegido, aprobado y colocado tanto en el exterior del local como en el interior.</li><li>- El mobiliario debe estar listo a la hora de la apertura del Bazar con las especificaciones establecidas.</li><li>- La ventana de exhibición del local debe de estar preparada al menos un día antes de la apertura del local para dar visibilidad a la mercadería que ofrece el negocio.</li><li>- El inventario general del negocio debe de ser realizado previo a la apertura de manera que pueda ser utilizado en los ejercicios de inventario posteriores. Adicionalmente, el inventario debe de ser documentado de una manera segura y ordenada.</li><li>- La mercadería del Bazar que será ofrecida al cliente debe de estar comprada, ordenada y con el precio respectivo.</li><li>- La plantilla de control de ventas y gastos debe de estar decidida y aprobada por los inversionistas a fin de tener un mecanismo de control en estos rubros.</li><li>- Un flujo de proceso de compras estándar es necesario para facilitar a la</li></ul>	

persona encargada y a los involucrados en proceso de compras.

- Acuerdo de los horarios y responsables de atender el negocio los días sábados debe de estar previamente establecido.
- Los permisos de la Municipalidad de Coronado, incluyendo los permisos de Salud que son requisitos para la patente deben de estar aprobados. La patente y permisos de salud deben de colocarse en un lugar visible en el local comercial.

Los requisitos mencionados anteriormente podrán encontrarse de una forma más detallada en la Matriz de Trazabilidad de Requisitos en el desarrollo de la Gestión del Alcance del Proyecto a excepción de los permisos municipales y patente.

### **Criterios de Aceptación**

Los criterios de aceptación en este proyecto serán basados a los requerimientos establecidos por los inversionistas, es decir, se debe de cumplir con el requisito de una forma satisfactoria para que sea aceptado correctamente. En la Matriz de Trazabilidad de Requisitos se llevará el control de cumplimiento con el fin de conocer el avance y además determinar si el requisito es todavía necesario por el proyecto o no y de igual forma incluir algún otro requisito que no fue tomando en cuenta al inicio del proyecto.

Por otro lado, la plantilla de descripción de los productos ayudará a monitorear tanto los requisitos requeridos por el proyecto como los productos que debe de ser entregados para el PFG. Esta plantilla se estará revisando todas las semana con el fin de visualizar el avance de los productos que se deben entregar y debe de ser actualizada hasta que estos sean cerrados con la aprobación de los inversionistas.

### **Entregables del Proyecto**

- Local pintado, limpio y ordenado
- Logo impreso y pegado en el exterior e interior del local
- Mobiliario colocado en el local comercial
- Ventana de exhibición lista
- Inventario general realizado y documentado
- Mercadería comprada, con precios y acomodada
- Plantilla de control de ventas y gastos lista
- Flujo de proceso de compras
- Horarios y responsables definidos
- Permisos municipales y de salud visibles en el local
- Personal contratado



### **Exclusiones del Proyecto**

- Propaganda de apertura del Bazar
- Apertura de la cuenta bancaria para el Bazar y la adquisición del datafono
- Trámite de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) para el pago de Ley del seguro por parte del empleador.
- Trámites de la inclusión del Régimen simplificado el Ministerio de Hacienda

### **Restricciones del Proyecto**

- El presupuesto con que se cuenta para realizar el proyecto es de 4.000.000,00 de colones los cuales deberán cubrir mercadería, mobiliario, rotulación y acondicionamiento del local.
- Existe una limitante del tiempo que los inversionistas pueden asignarle al proyecto, debido a que su disponibilidad son los sábados y domingos y entre semana por las noches. Además, se determinaron ciertos requisitos que son necesarios para el Bazar que se deben de realizar posterior a la apertura como trámites con la CCSS y el Ministerio de Hacienda, así como la apertura de la cuenta bancaria del Bazar.

### **Asunciones del Proyecto**

- Capital inicial aportado por los socios está disponible en la fecha acordada.
- Permisos de salud y municipales a tiempo para abrir el Bazar.
- La persona que atenderá el negocio es previamente contratada.
- Trámites para asegurar al trabajador han sido realizados.
- La mercadería y el mobiliario del bazar se encuentran disponibles.
- Se utilizará el local comercial de uno de los socios del negocio.

### **Nombre y Firma del Director del Proyecto**

**Adriana Chavarría Loría**

Los requisitos que deben de cumplirse para el objetivo principal del proyecto fueron acordados y discutidos con el equipo de proyecto y aprobados por los patrocinadores e inversionistas. Por otro lado, para la realización de los documentos establecidos por el PFG también se involucraron a los interesados.

Entre estos se encuentran el Acta de Constitución del Proyecto, el Enunciado del Proyecto, la Estructura del Desglose de Trabajo, el Cronograma del Proyecto, el Plan de Costos y Presupuestos, Plan de Gestión de Personal y la Matriz de Roles y Responsabilidades, Plan de Riesgos y por último, el Plan de Adquisiciones.

Es de suma importancia no perder el enfoque del proyecto manteniendo claras las necesidades de los involucrados que se deben satisfacer con el proyecto. Para esto se debe comprender cuáles son sus expectativas del producto final y sus procesos.

Cabe resaltar que es necesario tener una relación constante con los patrocinadores del proyecto con el fin de tener claro siempre qué es lo que se espera en términos del alcance tomando en cuenta el tiempo y costo del proyecto.

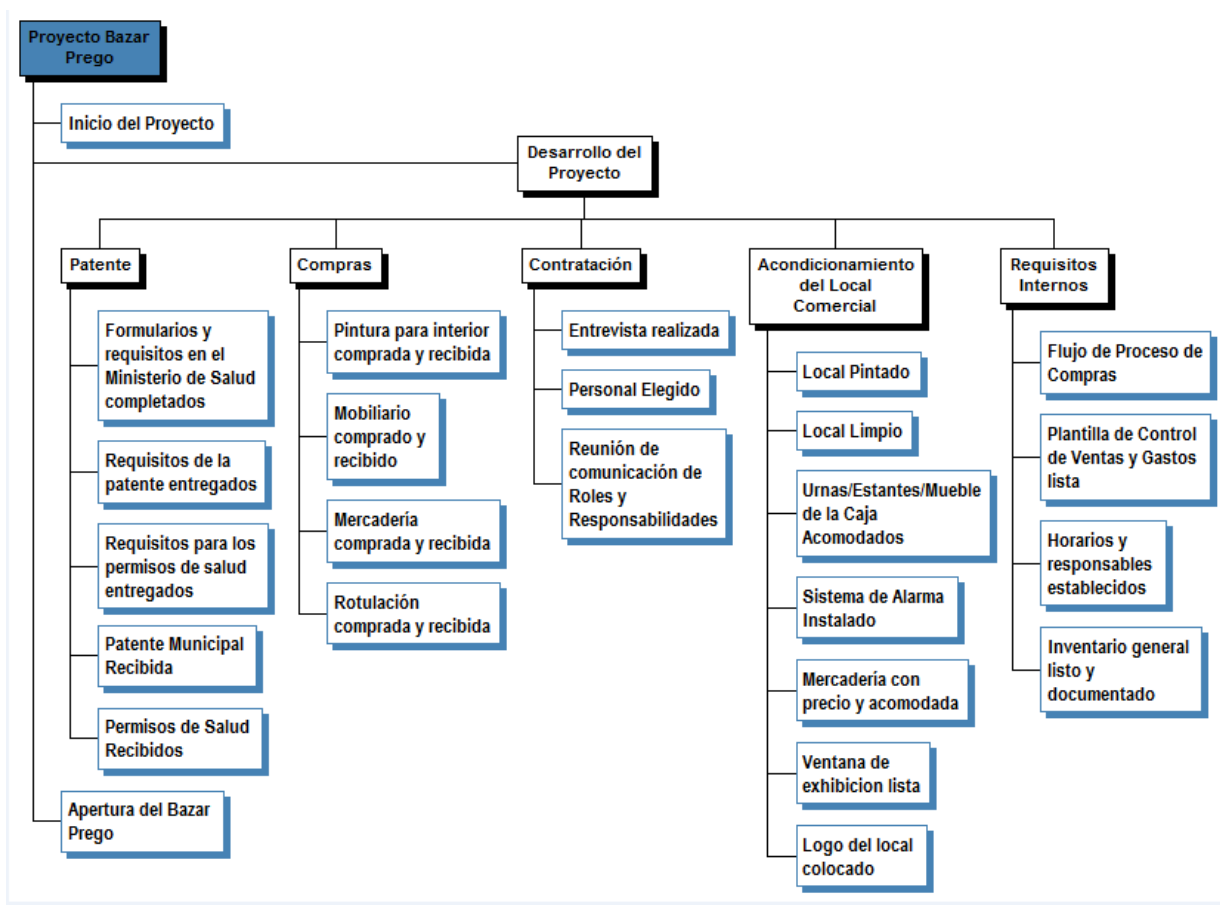
El alcance de este proyecto está definido por las características y especificaciones detalladas en los objetivos del PFG así como en el plan y en el Enunciado del Proyecto. Cualquier trabajo requerido, no especificados en estos documentos será considerado como fuera del alcance.

Cualquier detalle que no quede claro este deberá ser sometido a revisión y aprobación por parte del patrocinador del proyecto.

#### **4.2.1.3 Estructura Detallada de Trabajo (EDT)**

La EDT es una descomposición jerárquica basada en los principales productos entregables del proyecto y orientados a cumplir al objetivo final, que deben de ser realizados por el equipo de proyecto durante la ejecución del mismo. Esta estructura se caracteriza por trabajar en niveles, es decir, el nivel superior es el objetivo principal del proyecto el cuál se desglosa en segundos niveles en los cuales reflejan los entregables principales que conforman el primer nivel. Seguidamente se deben establecer los niveles siguientes que pueden ser definidos como paquetes de trabajo con el fin de que el proyecto pueda supervisarse y controlarse más fácilmente.

La EDT debe de ser complementado por el diccionario de la EDT, el cual incluye una breve descripción de los productos entregables establecidos, sin embargo para este proyecto no se desarrollará debido que la complejidad del proyecto no es amplia y las descripción de los entregables de puede visualizar claramente en el alcance del proyecto. En la Figura N°8 se detalla la EDT para el Bazar Prego:



**Figura N°8. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) Proyecto Bazar Prego**

En el caso de este proyecto, la EDT muestra claramente los diferentes entregables en los cuales los stakeholder deben enfocarse para lograr el objetivo principal que se resume en instaurar el Bazar. Esta estructura ha creado paquetes

de trabajo que ayude a distribuir el desarrollo de los entregables entre el equipo de proyecto de manera que cada recurso pueda enfocarse en la entrega exitosa de los productos.

#### **4.2.2 Gestión del Tiempo**

La gestión del tiempo es vista como uno de los pilares establecidos dentro de la “triple restricción” en los proyectos. Por ende, es uno de los procesos más importantes dentro de la teoría de la administración de proyectos para lograr a tiempo con la conclusión de los proyectos.

Si bien es cierto, en algunos proyectos la etapa de planificación y realización de cronogramas conlleva mucho tiempo y esfuerzo por parte equipo de trabajo, también es cierto que un plan bien definido y controlado puede ser clave para la finalización exitosa del proyecto.

PRINCE 2 establece que la definición de planes busca facilitar la comunicación y el control por medio de la definición de los productos que deben entregarse y las fechas. Es necesario que los planes estén alineados el alcance y los objetivos del proyecto.

En este caso, el producto final para la gestión del tiempo es el cronograma del proyecto el cuál será la base para realizar y controlar el proyecto durante su desarrollo. Para crear el cronograma fue necesario seguir los siguientes procesos:

##### **4.2.2.1 Definición de las Actividades**

Basados en los objetivos del proyecto y el Enunciado del Alcance del Proyecto se realizó una lista de actividades que ayudara a definir cada uno de los entregables y que adicionalmente estuvieran alineados con el objetivo principal del proyecto. Es importante mencionar que la definición de las actividades puede abarcar más detalladamente lo que se debe de realizar para cumplir con el

alcance definido, sin embargo en el cronograma del proyecto sólo se mencionan los productos o actividades más importantes las cuales deben de estar en constante monitoreo y que de uno u otra forma sean críticas para el proyecto.

Es importante que la definición de las actividades en la gestión del tiempo se realice al nivel más abajo según lo establecido en la EDT y para este ejercicio fue esencial el involucramiento de los inversionistas con el objetivo de abarcar todos los puntos deseados y solicitados. Dichas actividades son el desglose detallado de los requisitos solicitados por los inversionistas.

A continuación se presenta la lista detallada de la definición de actividades:

<b>1</b>	<b>Patente Municipal</b>
1.1	Solicitar el formulario
1.2	Recopilar los requisitos
1.3	Entregar los requisitos a la Municipalidad
1.4	Solicitar el formulario para permisos de salud
1.5	Recopilar los requisitos
1.6	Entregar los requisitos al Ministerio de Salud
1.7	Programar la visita del inspector
1.8	Retirar la patente
<b>2</b>	<b>Compras</b>
2.1	Pintura
2.1.1	Buscar negocios de pintura
2.1.2	Elegir el color de la pintura
2.1.3	Comprar los utensilios para pintar
2.2	Mobiliario
2.2.1	Buscar negocios de venta de Urnas
2.2.2	Buscar en el periódico mobiliario en reventa
2.2.3	Ver el mobiliario
2.2.4	Comprar el mobiliario
2.2.5	Trasladar el mobiliario al local comercial
2.3	Mercadería
2.3.1	Buscar proveedores de mercadería
2.3.2	Visitar a los proveedores
2.3.3	Solicitar cotizaciones
2.3.4	Analizar la cotización
2.3.5	Decidir qué productos se van a comprar y los proveedores
2.3.6	Realizar el pedido
2.3.7	Recibir el pedido

2.4	Rotulación
2.4.1	Elegir el Logo del Bazar
2.4.2	Cotizar con los proveedores
2.4.3	Elegir proveedor
2.4.4	Realizar la compra
2.4.5	Recibir el rótulo
<b>3</b>	<b><u>Acondicionamiento del Local Comercial</u></b>
3.1	Pintar el Local
3.2	Limpiar el Local
3.3	Acomodar la urnas, estantes y mueble de la caja
3.4	Instalar el sistema de seguridad
3.5	Acomodar la ventada de exhibición
3.6	Acomodar la mercadería
3.6.1	Colocar precios a la mercadería
3.6.2	Acomodar la mercadería
3.7	Colocar la rotulación de los Logos
<b>4</b>	<b><u>Contratación</u></b>
4.1	Buscar los posibles candidatos
4.2	Realizar entrevistas
4.3	Elegir a la persona
4.4	Realizar reunión de presentación de personal y comunicación de roles y responsabilidades
<b>5</b>	<b><u>Requisitos Internos</u></b>
5.1	Flujo de Proceso de Compras
5.1.1	Reunión con proveedores para conocer el proceso
5.1.2	Reunión con los involucrados para definir el proceso
5.1.3	Realización del flujo de proceso
5.1.4	Aprobación del flujo de proceso de compras
5.2	Plantilla de Control de Ventas y Gastos
5.2.1	Realizar la plantilla
5.2.2	Aprobar la plantilla
5.3	Horarios
5.3.1	Realizar los horarios
5.3.2	Acordar los horarios
5.4	Inventario General
5.4.1	Realizar el inventario inicial
5.4.2	Revisar el inventario inicial
5.4.3	Documentar el inventario

#### **4.2.2.2 Establecimiento de la Secuencia de las Actividades**

El establecimiento de la secuencia de actividades se puede resumir en la identificación de la dependencia de las actividades definidas previamente, debido a que las actividades pueden realizarse paralelamente o de manera consecutiva dependiendo de su dependencia. Es importante destacar que todas las actividades deberán estar ligadas directa o indirectamente al inicio o al fin del proyecto, esto con el fin de que todas las actividades tengan una relación sucesora o predecesora en el cronograma.

Al generar la secuencia de las actividades, se debe hacer uso del conocimiento de cada uno de los involucrados en el proceso debido a que es de gran importancia que el equipo de proyecto esté enterado de que toda actividad en el cronograma tiene una dependencia y la no ejecución de las mismas pueden retrasar o impactar negativamente al proyecto. Es por esto que lo que se desea es que las actividades tengan una secuencia lógica que brinde la máxima eficiencia y efectividad durante su ejecución y que sea entendido por los miembros del equipo.

La secuencia de las actividades es mostrada en el plan como actividades predecesoras, la cual identifica la dependencia entre las actividades y la secuencia lógica que deben de seguir.

#### **4.2.2.3 Estimación de los Recursos**

Una vez definidas las actividades y la secuencia de las mismas, es necesario determinar cuáles son los recursos que serán utilizados para desarrollar el proyecto.

Para este proyecto, se identificaron los recursos humanos que serán asignados a las actividades determinadas, definiendo así un responsable por paquete de trabajo. Esto quiere decir que, si bien es cierto algunas actividades

pueden ser realizadas por diferentes recursos, sólo hay un responsable por paquete de trabajo que estará dando el progreso de los avances y el seguimiento necesario para completar los entregables.

Para asignar cada uno de los responsables se tomó en cuenta tanto la experiencia laboral de cada recurso, así como las fortalezas de cada uno para desarrollar adecuadamente los diferentes paquetes de trabajo. Adicionalmente, en este caso la disponibilidad de los recursos es de suma importancia para completar las actividades establecidas, por lo que el gerente del proyecto asignó los paquetes de trabajo no sólo tomando en cuenta la experiencia de cada recurso, sino su disponibilidad para involucrarse en el proyecto.

Tomando en cuenta también el rol que cada involucrado va a tener en el negocio, los paquetes fueron distribuidos de la siguiente manera:



**Figura N°9. Distribución de los Paquetes de Trabajo Proyecto Bazar Prego**

Por otro lado, como parte de la estimación de los recursos se asignó presupuesto a las actividades que lo ameritan a fin de ejecutarlas adecuadamente. Para el desarrollo del proyecto Prego, existen ciertas actividades que no tienen costo ya que serán realizadas por los mismos inversionistas del proyecto.



#### **4.2.2.4 Estimación de la Duración de las Actividades**

Con los recursos asignados, es necesario establecer la duración de cada una de las actividades identificadas tomando en cuenta la cantidad de esfuerzo de trabajo requerido para completar las actividades del cronograma. Para este proceso, fue necesario involucrar a los interesados a fin de estimar y asignar las actividades que deben de ser desarrolladas.

Si bien es cierto el PMBOK recomienda varias formas para estimar la duración de las actividades, para el desarrollo del proyecto Prego se utilizó el juicio de expertos, determinando así la duración de cada uno de las actividades.

Es importante destacar que parte de las asunciones que se tomaron en cuenta para realizar el cronograma del proyecto es que los días sábados y domingos son laborables así como las noches entre semana.

La duración de cada una de las actividades del proyecto serán mostradas en el cronograma del proyecto desarrollado posteriormente.

#### **4.2.2.5 Desarrollo del Cronograma**

Trabajando en todos los procesos anteriores es como tenemos el desarrollo del cronograma del proyecto, que puede definirse como el plan que incluyen todas las actividades del proyecto, responsables, tiempo y costo con el cual se estará controlando y monitoreando los productos entregables del proyecto. En el proceso de este desarrollo, se involucraron todos los interesados en el proyecto con el objetivo de crear un plan realista en el cual todos los miembros del equipo estuvieran de acuerdo.






Cabe destacar que el desarrollo del cronograma puede continuar a lo largo de todo el proyecto debido a los cambios y eventos que surjan en el proceso. A continuación, en la Figura N°10 se muestra el cronograma del proyecto:

**Figura Nº 10: Cronograma del Proyecto Prego**

Task Name	% Complete	Indicador	Duration	Start	Finish	Predecessors	Cost	Resource Names
<b>Bazar Prego</b>	3%	🔴	117 days	Mon 20/02/12	Sat 07/07/12		€3,297,230.66	
<b>Patente Municipal</b>	22%	🔴	32 days	Mon 20/02/12	Thu 29/03/12		€25,000.00	
Solicitar el formulario	100%	✅	1 day	Mon 20/02/12	Mon 20/02/12		€0.00	V. Ch
Recopilar los requisitos	0%	🔴	20 days	Tue 21/02/12	Thu 15/03/12	3	€0.00	V. Ch
Entregar los requisitos a la Municipalidad	0%	🔴	1 day	Thu 29/03/12	Thu 29/03/12	4,7,8,9	€0.00	V. Ch
Solicitar el formulario para permisos de salud	0%	🔴	1 day	Mon 20/02/12	Mon 20/02/12		€0.00	V. Ch
Recopilar los requisitos	100%	✅	10 days	Tue 21/02/12	Mon 05/03/12	6	€0.00	V. Ch
Entregar los requisitos al Ministerio de Salud	0%	🔴	1 day	Sat 10/03/12	Sat 10/03/12	7	€0.00	V. Ch
Programar la visita del inspector	0%	🔴	15 days	Sun 11/03/12	Wed 28/03/12	8,6	€0.00	V. Ch
Retirar la patente	0%	🔴	0 days	Thu 29/03/12	Thu 29/03/12	5	€25,000.00	V. Ch
<b>Compras</b>	0%	🔴	83 days	Thu 01/03/12	Tue 05/06/12		€2,672,230.66	
<b>Pintura</b>	0%	🔴	6 days	Mon 09/04/12	Sat 14/04/12		€56,000.00	
Buscar negocios de pintura	0%	🔴	5 days	Mon 09/04/12	Fri 13/04/12		€0.00	S. L
Elegir y comprar el color de la pintura	0%	🔴	1 day	Sat 14/04/12	Sat 14/04/12	13	€0.00	S. L
Comprar los utensilios para pintar	0%	🔴	1 day	Sat 14/04/12	Sat 14/04/12	13	€56,000.00	S. L
<b>Mobiliario</b>	0%	🔴	34 days	Mon 09/04/12	Wed 16/05/12		€875,000.00	
Buscar negocios de venta de Urna	0%	🔴	17 days	Mon 09/04/12	Fri 27/04/12		€0.00	S. L
Buscar en el periódico mobiliario en reventa	0%	🔴	17 days	Mon 09/04/12	Fri 27/04/12		€0.00	S. L
Ver el mobiliario	0%	🔴	6 days	Sat 28/04/12	Fri 04/05/12	17,18	€0.00	S. L
Comprar el mobiliario	0%	🔴	1 day	Sat 05/05/12	Sat 05/05/12	19	€825,000.00	S. L
Trasladar el mobiliario al local comercial	0%	🔴	10 days	Mon 07/05/12	Wed 16/05/12	20	€50,000.00	S. L
<b>Mercadería</b>	0%	🔴	40 days	Mon 23/04/12	Tue 05/06/12		€1,726,230.66	
Buscar proveedores de mercadería	0%	🔴	17 days	Mon 23/04/12	Fri 11/05/12		€0.00	
Visitar a los proveedores	0%	🔴	8 days	Sat 12/05/12	Sat 19/05/12	23	€0.00	S. L
Solicitar cotizaciones	0%	🔴	8 days	Sat 12/05/12	Sat 19/05/12	24SS	€0.00	S. L
Analizar la cotizaciones	0%	🟡	15 days	Sun 20/05/12	Tue 05/06/12	25	€0.00	S. L
Decidir qué productos se van a comprar y los proveedores	0%	🟡	15 days	Sun 20/05/12	Tue 05/06/12	26SS	€0.00	S. L
Realizar el pedido	0%	🟡	11 days	Tue 22/05/12	Sat 02/06/12	27SS	€1,726,230.66	S. L
Recibir el pedido	0%	🟡	11 days	Tue 22/05/12	Sat 02/06/12	28SS	€0.00	S. L
<b>Rotulación</b>	0%	🔴	50 days	Thu 01/03/12	Mon 30/04/12		€15,000.00	
Elegir el Logo del Bazar	0%	🔴	25 days	Thu 01/03/12	Fri 30/03/12		€0.00	V.Ch,A.Ch,R.B,S.
Cotizar con los proveedores	0%	🔴	10 days	Mon 02/04/12	Thu 12/04/12	31	€0.00	R.B
Elegir proveedores	0%	🔴	10 days	Mon 02/04/12	Thu 12/04/12	32SS	€0.00	R.B
Realizar la compra	0%	🔴	1 day	Thu 12/04/12	Thu 12/04/12	33FS-1 day	€15,000.00	R.B
Recibir el rótulo	0%	🔴	15 days	Fri 13/04/12	Mon 30/04/12	34	€0.00	R.B
<b>Acondicionamiento del Local Comercial</b>	0%	🔴	50 days	Sat 21/04/12	Fri 15/06/12		€200,000.00	
Pintar el Local	0%	🔴	5 days	Sat 21/04/12	Thu 26/04/12	12FS+5 days	€0.00	
Limpiar el Local	0%	🟡	5 days	Mon 04/06/12	Fri 08/06/12		€25,000.00	
Acomodar las urnas, estantes y mueble de la caja	0%	🟡	16 days	Thu 17/05/12	Sat 02/06/12	16	€0.00	V. Ch
Instalar el sistema de seguridad	0%	🔴	4 days	Wed 02/05/12	Sat 05/05/12		€125,000.00	V. Ch
Acomodar la ventada de exhibición	0%	🟡	4 days	Wed 06/06/12	Sat 09/06/12	22	€0.00	V. Ch
<b>Acomodar la mercadería</b>	0%	🟡	9 days	Wed 06/06/12	Fri 15/06/12		€0.00	
Colocar precios a la mercadería	0%	🟡	5 days	Wed 06/06/12	Mon 11/06/12	22	€0.00	Recurso a Contra
Acomodar la mercadería	0%	🟡	4 days	Tue 12/06/12	Fri 15/06/12		€0.00	Recurso a Contra
Colocar la rotulación de los Logos	0%	🔴	20 days	Tue 01/05/12	Mon 21/05/12	30	€0.00	R.B
<b>Contratación</b>	0%	🔴	32 days	Mon 23/04/12	Sat 26/05/12		€0.00	
Buscar los posibles candidatos	0%	🔴	17 days	Mon 23/04/12	Fri 11/05/12		€0.00	R.B
Realizar entrevistas	0%	🔴	17 days	Mon 23/04/12	Fri 11/05/12	47SS	€0.00	R.B
Elegir a la persona	0%	🟡	5 days	Tue 22/05/12	Sat 26/05/12	48	€0.00	R.B
Presentación de personal y comunicación de roles/responsabilidades	0%	🟡	0 days	Sat 26/05/12	Sat 26/05/12	49	€0.00	R.B
<b>Requisitos Internos</b>	0%	🔴	43 days	Sat 12/05/12	Fri 29/06/12		€400,000.00	
<b>Flujo de Proceso de Compra</b>	0%	🔴	15 days	Sat 12/05/12	Sat 26/05/12		€0.00	
Reunión con proveedores para conocer el proceso	0%	🔴	8 days	Sat 12/05/12	Sat 19/05/12		€0.00	S.L,R.B,A.Ch,V.C
Reunión con los involucrados para definir el proceso	0%	🔴	2 days	Sat 19/05/12	Sun 20/05/12	53FS-1 day	€0.00	S.L,R.B,A.Ch,V.C
Realización del flujo de proceso	0%	🟡	5 days	Mon 21/05/12	Fri 25/05/12	53,54	€0.00	S.L,R.B,A.Ch,V.C
Aprobación del flujo de proceso de compras	0%	🟡	1 day	Sat 26/05/12	Sat 26/05/12	55	€0.00	S.L,R.B,A.Ch,V.C
<b>Plantilla de Control de Ventas y Gastos</b>	0%	🟡	12 days	Mon 21/05/12	Sat 02/06/12		€0.00	
Realizar la plantilla	0%	🟡	12 days	Mon 21/05/12	Sat 02/06/12		€0.00	A.Ch
Aprobar la plantilla	0%	🟡	1 day	Sat 02/06/12	Sat 02/06/12	58FS-1 day	€0.00	A.Ch
<b>Horarios</b>	0%	🟡	12 days	Mon 21/05/12	Sat 02/06/12		€0.00	
Realizar los horarios	0%	🟡	12 days	Mon 21/05/12	Sat 02/06/12		€0.00	A.Ch
Acordar los horarios	0%	🟡	1 day	Sat 02/06/12	Sat 02/06/12	61FS-1 day	€0.00	A.Ch
<b>Inventario General</b>	0%	🔴	43 days	Sat 12/05/12	Fri 29/06/12		€400,000.00	
Realizar el inventario inicial	0%	🔴	5 days	Sat 12/05/12	Wed 16/05/12	48	€400,000.00	Recurso a Contra
Revisar el inventario inicial	0%	🟡	1 day	Sat 16/06/12	Sat 16/06/12	64	€0.00	S.L
Documentar el inventario	0%	🟡	11 days	Sat 16/06/12	Fri 29/06/12	64,65SS	€0.00	A.Ch
Reunión de Preparación para Apertura	0%	🟡	0 days	Sat 30/06/12	Sat 30/06/12	51,46,36,11,2	€0.00	S.L,R.B,A.Ch,V.C
Apertura del Bazar Prego	0%	🟡	0 days	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	2,11,36,46,51,67	€0.00	S.L,R.B,A.Ch,V.C

Para efectos de llevar el progreso de cada uno de las actividades, se idearon diferentes tipos de indicadores cuyo objetivo es mostrar gráficamente el avance del proyecto, mostrando así las actividades o productos ya sean atrasados, completados, no iniciados pero no atrasados, finalizados antes de la fecha y adelantados, como se muestra abajo.

#### **Cuadro Nº 12: Simbología del Progreso de Actividades/Productos del Proyecto Prego**

<b>Progreso de las Actividades/Productos (Simbología)</b>	
	Actividad/Producto Retrasado
	Actividad/Producto Completado
	Actividad/Producto No Iniciado y No Atrasado
	Actividad/Producto Finalizado Antes de la Fecha
	Actividad/Producto Adelantada

El control y monitoreo del cronograma para el Bazar Prego se planea llevar mediante las reuniones semanales del proyecto a fin de dar visibilidad al avance del proyecto y adicionalmente, para conocer si existe algún riesgo que pueda afectar el plan.

#### **4.2.3 Plan de Costos y Presupuesto**

La Gestión de los Costes del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2008, p.157).

Estos procesos deben de ser tomados en cuenta con el fin de cumplir satisfactoriamente con los objetivos definidos de manera que en ningún momento de las etapas del proyecto, la variable de costo puede impactar los entregables previamente establecidos.

Tanto la estimación de los costos como del presupuesto van estrechamente ligados a las actividades que se deben de realizar a los largo del ciclo de vida del proyecto, por lo que debe de existir claridad a la hora de definir qué es lo que se quiere, cómo y cuándo.

#### **4.2.3.1 Estimación de Costes**

Para estimar los costos del proyecto es necesario tener claro cuál es el alcance de mismo, además conocer los recursos que se requieren a la hora de desarrollar de cada una de las actividades definidas en el cronograma del proyecto.

En el proyecto Bazar Prego se definieron algunas actividades en las cuales si es necesario asignarles un costo, sin embargo existen otras que serán desarrolladas por el equipo del proyecto sin ningún costo adicional lo que beneficiará enormemente tanto al proyecto como al negocio. Este detalle se encuentra previamente mostrado en el Cuadro N° 12: Cronograma del Proyecto Prego.

Es sumamente importante que el equipo de proyecto se apoye en los proveedores para realizar las estimaciones de los costos tomando así en cuenta las cotizaciones de los artículos que serán adquiridos así como el mobiliario necesario para iniciar con el negocio.

En este caso, se solicitó con anticipación las cotizaciones a los proveedores de los artículos y mobiliario que se va a adquirir y basado en la evaluación realizada por el equipo de proyecto y del negocio se estimaron los siguientes costos para el proyecto:

**Cuadro N° 13: Estimación de Costes del Proyecto Bazar Prego**

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Compra de Mobiliario	Ø 875.000,00

Detalle	Costo
Urnas	₪ 380.000,00
Estantes	₪ 300.000,00
Mueble de Caja	₪ 125.000,00
Mueble Ventana	₪ 20.000,00
Flete	₪ 50.000,00
Permisos	₪ 25.000,00
Patente y Salud	₪ 25.000,00
Mercadería	₪ 1.726.230,66
Escolar	₪ 859.147,66
Regalos	₪ 46.906,00
Bisutería	₪ 47.350,00
Cuidado Personal	₪ 347.049,90
Artículos para el Hogar	₪ 375.777,10
Servicio de Recargas	₪ 50.000,00
Rotulación	₪ 15.000,00
Rótulos	₪ 15.000,00
Acondicionamiento del Local	₪ 256.000,00
Pintura y Accesorios	₪ 56.000,00
Limpieza	₪ 25.000,00
Sistema de Seguridad	₪ 175.000,00
Otros gastos	₪ 400.000,00
<b>Total Costos Estimado</b>	<b>₪ 3.297.230,66</b>

Los costos estimados mostrados anteriormente incluyen tanto los gastos de cada unas de las actividades del cronograma del proyecto para cumplir con los paquetes de trabajo establecidos, así como otros gastos relacionados al salario de la dependiente que estará trabajando desde un mes antes de la apertura del negocio.

#### 4.2.3.2 Preparación del Presupuesto de Costes

La preparación del presupuesto consiste en la suma de las estimaciones de costos individuales de las actividades que conforman sus entregables, es decir, es

la suma de los costos estimados de las actividades establecidas en el cronograma con el fin de establecer una línea de base de costo total.

Para preparar el presupuesto del Bazar Prego, se realizó el análisis sólo a aquellas actividades del cronograma las cuales tiene costos asignados. El detalle del presupuesto para el proyecto se muestra en el Cuadro N°14:

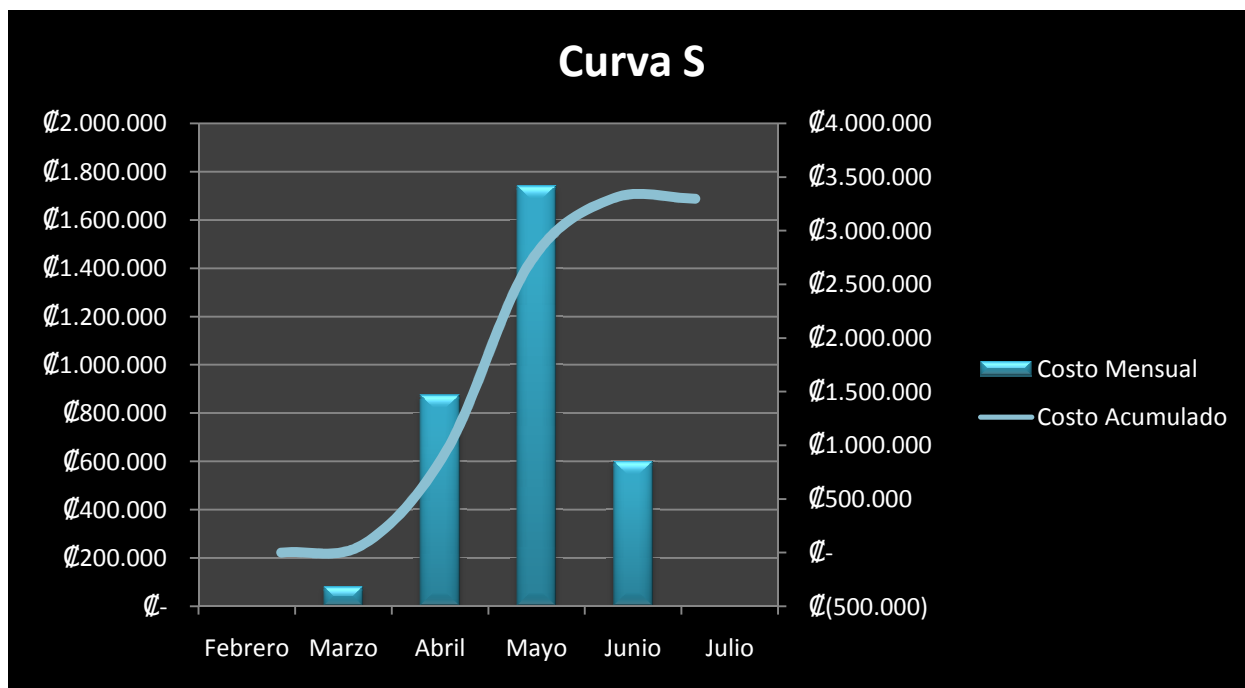
**Cuadro N° 14: Presupuesto de Costes del Proyecto Bazar Prego**

Descripción	Mes	Costo del entregable	Costo Acumulado
Requisitos para la Patente	Marzo	Ø25.000,00	Ø25.000,00
Acondicionamiento del Local	Marzo	Ø56.000,00	Ø81.000,00
Adquisición del Mobiliario	Abril	Ø875.000,00	Ø956.000,00
Rotulación	Mayo	Ø15.000,00	Ø971.000,00
Compra de Mercadería	Mayo	Ø1.726.230,66	Ø2.697.230,66
Limpieza del Local	Junio	Ø200.000,00	Ø2.897.230,66
Actividades Varias	Junio	Ø400.000,00	Ø3.297.230,66

En el cuadro anterior se pueden apreciar tantos los costos por entregable como los costos acumulados durante todo el proyecto. Los costos acumulados del proyecto representa el crecimiento en los costos durante las diferentes etapas del proyecto, significando así el consumo que se ha tenido del presupuesto estimado. Adicionalmente, la idea de mostrar el costo acumulado es que se puede mostrar gráficamente por medio de la “Curva S” el comportamiento que tienen los costos durante el proyecto, reflejando un crecimiento lento al inicio hasta convertirse en un crecimiento exponencial y llegando a un punto lineal.

En la Figura N° 11 se muestra el comportamiento de la “Curva S” del costo acumulado estimado y los costos por mes del proyecto:

**Figura N° 11: Estimación de Presupuesto y Costo Acumulado del Proyecto**



Como se muestra en la Figura N°11, los meses con más actividad en cuanto a costos son Mayo y Junio, los cuales deben de completarse las actividades definidas en el cronograma del proyecto.

#### 4.2.4 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Según el PMBOK (PMI, 2008, p.199), la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Este equipo está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir satisfactoriamente el proyecto.

A la hora de establecer los recursos, es común no sólo hablar de asignación de roles y responsabilidades, sino también de involucrar a los miembros del equipo en la etapa de planificación y toma de decisiones desde el inicio a fin de que realicen aportes en la definición de los procesos posteriores.

Como es común, en el ciclo de vida del proyecto los recursos pueden aumentar y disminuir dependiendo de la necesidad del proyecto, por lo que el tipo y la cantidad de recursos puede ir cambiando a lo largo del proceso. Para el caso específico del proyecto Bazar Prego, debido a que es un proyecto relativamente pequeño, los recursos se van a mantener desde el inicio del proyecto dando aportes importantes y cumpliendo las responsabilidades que les han sido asignadas a cada uno.

Cabe destacar que, el equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de dirección de proyectos, tales como la planificación, el control y el cierre, como lo define el PMBOK. Además, según la recomendación que hace el PMI, para proyectos pequeños, las responsabilidades de la dirección de proyectos pueden ser compartidas por todo el equipo o administradas únicamente por el director del proyecto y particularmente en este proyecto las responsabilidades serán compartidas debido a los pocos recursos que demanda el proyecto.

Como parte de la Gestión de Recursos Humanos para el proyecto Bazar Prego, es esencial determinar y definir los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo para tener claridad del papel que cada involucrado juega, por esto, el desarrollo del capítulo se enfocará en el proceso de la Planificación de los Recursos Humanos.

#### **4.2.4.1 Planificación de los Recursos Humanos**

Dentro del grupo de procesos establecidos por la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra la Planificación de los Recursos Humanos, la cual determina los roles, las responsabilidades y las relaciones del proyecto, y a la vez crea el plan de gestión de personal.

La planificación de los recursos humanos para este proyecto fue desarrollada de manera que todos los miembros del equipo participen en el



proceso. Los roles y responsabilidades fueron asignadas de forma que existiera un representante responsable por paquete de trabajo.

Tomando en cuenta el puesto que cada recurso desempeñará en el Bazar, así fueron establecidos los roles. Por otro lado, también se tomó en cuenta su experiencia laboral y formación académica.

Es importante destacar, que los recursos humanos dentro de los proyectos dan los aportes más valiosos que pueden definirse como el conocimiento y el esfuerzo, con los cuales se llevarán a cabo todas las actividades del proyecto. Es por esto que, tener claridad de lo que se quiere y a lo que se debe de llegar es de suma importancia para mantener alineados los objetivos del proyecto y de esta manera no afectar ninguna de las tres variables que conforman la triple restricción en cualquier proyecto (Alcance, Tiempo y Costo).

Existen varios formatos recomendados para da visibilidad a la definición de los roles y responsabilidades del proyecto como lo son los organigramas de tipo jerárquico, organigramas de responsabilidades basado en matrices y formatos orientados al texto, los cuales tiene como objetivo principal asegurar que cada paquete de trabajo tenga un propietario y que todo el equipo comprenda claramente cuáles son sus roles y responsabilidades a fin de cumplir exitosamente con el proyecto.

Para efectos del proyecto Bazar Prego, los roles y responsabilidades, así como información relevante acerca de los recursos, será mostrada en una matriz que da claridad al rol que cada miembro del equipo desempeña y adicionalmente, establece las responsabilidades para cada uno de los roles definidos tomando en cuenta los paquetes de trabajo.

**Cuadro N° 15: Matriz de Roles y Responsabilidades del Proyecto Prego**

<b>Rol</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Paquete de Trabajo</b>
<b>Patrocinador/ Miembro del equipo</b>	V. Chavarría	- Girar el dinero necesario para realizar las compras requeridas para la apertura del proyecto.	- Requisitos Externos - Acondicionamiento del Local

Rol	Nombre	Responsabilidades	Paquete de Trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar, recopilar y presentar toda la documentación necesaria para la Patente Municipal y los permisos del Ministerio de Salud.</li> <li>- Coordinar y monitorear las actividades relacionadas al acondicionamiento del local tales como: pintar el local, limpieza, instalación de sistema de seguridad, acomodo del local y mercadería.</li> </ul>	
<b>Patrocinador/ Miembro del equipo</b>	R. Barboza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Girar el dinero necesario para realizar las compras requeridas para la apertura del proyecto.</li> <li>- Realizar el proceso de contratación.</li> <li>- Realizar la compra del rótulo y coordinar la colocación de la rotulación en el local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de Contratación / Rotulación</li> </ul>
<b>Miembro del equipo</b>	S. Loría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el proceso de compras que va desde buscar a los proveedores hasta coordinar visitas.</li> <li>- Solicitar cotizaciones de los artículos a comprar.</li> <li>- Realizar los pedidos.</li> <li>- Recibir y verificar la mercadería comprada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de Compras</li> </ul>
<b>Gerente de Proyectos/ Miembro del equipo</b>	A. Chavarría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la planificación, ejecución y cierre del proyecto.</li> <li>- Controlar el presupuesto del proyecto.</li> <li>- Coordinar el seguimiento de la documentación del proyecto como el registro de riesgos, minutas, plan, productos entregables, reuniones, entre otros.</li> <li>- Entregar los requisitos internos establecidos tales como el flujo de proceso de compras, plantilla para control de ventas y gastos, horarios y el inventario general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos Internos</li> </ul>

Para el desarrollo de los paquetes de trabajo es de suma importancia tener una efectiva comunicación que asegure el éxito del proyecto y a la vez, mantenga alineados a los miembros del equipo con los objetivos establecidos.

Si bien es cierto existe un responsable por paquete de trabajo, esto no implica que los miembros del equipo no puedan involucrarse en otras actividades para concluir con lo establecido. Este responsable debe de liderar y monitorear las actividades definidas hasta su conclusión. Las actividades de cada paquete de trabajo se encuentran previamente definidas en el capítulo 4.2.4.1.

Tanto para la ejecución de las actividades como la manera de comunicar el progreso de las mismas, es de esencial que cada miembro del equipo conozca el impacto que tienen las actividades de las cuales tiene responsabilidad hacia otros paquetes de trabajo, la información que requiere para completar las actividades y la manera de comunicar el progreso al equipo que será en las reuniones de proyecto.

#### **4.2.5 Plan de Riesgos**

Los objetivos de la Gestión de los Riesgos en los proyectos son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto (PMI, 2008, p.237).

Tomando en cuenta que un riesgo es un evento incierto que si se produce puede tener un efecto positivo o negativo en alguno de los objetivos, ya sea costo, tiempo, alcance o la calidad, es necesario identificar, evaluar y controlar dichos eventos, a fin de evitar que puedan impactar el proyecto negativamente o bien para aprovechar las oportunidades que el riesgo pueda generar.

Todo proyecto, sea cual sea su complejidad, nunca está exento a riesgos que pueda afectar al proyecto de alguna manera y es por esta razón que se debe

controlar estos eventos. Si bien es cierto al inicio del proyecto los riesgos identificados se ven como inciertos, también es cierto que un adecuado control y aprovechamiento de los mismos pueden ayudar al desarrollo del mismo, haciendo que entre más se acerque el proyecto al cierre, vaya disminuyendo su probabilidad de impactar al proyecto.

Siguiendo las buenas prácticas establecidas por el PMI, en el PFG se pretende desarrollar este capítulo ampliando los siguientes procesos de la Gestión de Riesgos basado en la teoría establecida por el PMI:

- Identificación de Riesgos
- Análisis Cualitativo
- Planificación de la respuesta de los riesgos

#### **4.2.5.1 Identificación de Riesgos**

La identificación de los riesgos determina cuáles riesgos pueden afectar al proyecto ya sea positiva o negativamente. En este caso, es requerido el trabajo conjunto entre el equipo del proyecto y el juicio de expertos a fin de ampliar el enfoque del análisis de riesgos. El ideal de un proyecto es que todos los involucrados en el mismo puedan participar en la definición del análisis de riesgos con el objetivo de abarcar todas las áreas y por ende, que los riesgos sean identificados correctamente.

Esta definición de los riesgos no se realiza una única vez como parte de la planificación del proyecto, sino que más bien es un proceso constante que permite identificar riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, es decir conforme avance el proyecto más riesgos pueden ser incluidos dentro del análisis para su revisión, evaluación y monitoreo por parte del equipo de proyecto.

Es importante tomar en cuenta que la identificación, evaluación y control de la incertidumbre por medio de los riesgos es esencial para el proyecto como lo menciona PRINCE2 (2009).

En esta etapa es necesario documentar todas las posibles fuentes de riesgos sin evaluar su impacto y probabilidad. El PMBOK, menciona varias técnicas de identificación de riesgos, sin embargo en este PFG se extraen los siguientes:

- Revisión de documentos: En el cuál principalmente se revisaron planes del proyecto y adicionalmente información de otros proyectos.
- Tormenta de ideas: Se trabajó con el equipo del proyecto a fin de obtener una lista de los posibles riesgos.
- Juicio de expertos: Se enviaron a revisión los riesgos a participantes experimentados en teoría relacionada a Administración de Proyectos.

Los riesgos generalmente son segregados dependiendo de su naturaleza para generar un árbol de riesgos donde se van separando estos por categorías y ramas. Este árbol es conocido como una Estructura de Desglose de Riesgos (EDR). Dicha estructura se utiliza como herramienta para determinar riesgos por medio de la diagramación de las posibles fuentes de riesgo. En la Figura N° 12 se muestra la EDR para el proyecto tomando en cuenta cuatro tipos de riesgos que fueron determinados para este caso los cuales son Administración de Proyectos, Externos, Organizacionales o Técnicos:



**Figura N°12. Estructura de Desglose de Riesgo**

Por otro lado, como parte de la identificación de riesgos también se desarrolló una Matriz de Identificación de Riesgos que puede ser utilizada como base de compilación de información durante el proceso total de gestión de riesgos en todas las etapas del proyecto. En la matriz se podrá encontrar información general de los riesgos identificados con el fin de tener un resumen que muestre el tipo de riesgo, el nombre, la causa y la descripción.

**Cuadro N° 16: Matriz de Identificación de Riesgos**

Nombre de Proyecto:		<b>Bazar Prego</b>		
Ref #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción del Riesgo
001	RA	Planes de Días de Trabajo para los Socios	Mala definición y coordinación de planes	Si no se crea un plan claro en donde se visualice y se acuerde los días en que los inversionista atiendan el negocio puede generar un impacto negativo en la operación del negocio.
002	RA	Cálculo de Presupuesto	Mal cálculo del presupuesto requerido	Si los gastos del proyecto no está bien calculado de acuerdo al presupuesto, puede existir un retraso en el plan de implementación del proyecto
003	RA	Prioridades de los Socios	Prioridades de los Socios en otros negocios, trabajos o actividades	Si los socios del negocio tienen otras prioridades, entonces puede haber cambios en el plan del proyecto y adicionalmente afectar

<b>Nombre de Proyecto:</b>	<b>Bazar Prego</b>
----------------------------	--------------------

Ref #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción del Riesgo
			personales	el presupuesto establecido.
004	RA	Personal a Contratar	Retraso en la contratación del personal	Si no se contrata a la personal que atenderá el negocio antes de la apertura, entonces habrá un atraso en el plan.
005	RA	Experiencia en Proceso de Contratación	Mal proceso de contratación	Si no se contrata a la persona correcta para atender el bazar, con experiencia y las cualidades necesarias de servicio al cliente puede existir un impacto negativo en el negocio.
006	RA	Control de ventas	Control inadecuado de ventas	Si no existe un proceso adecuado y continuo del control de ventas puede afectar la operación del negocio.
007	RA	Requisitos del Local	Local inadecuado para el Bazar	Si el local comercial no cuenta con los requisitos establecidos por la Municipalidad de Coronado, entonces la apertura del negocio se vería afectada.
008	RA	Mobiliario y Artículos del Bazar	Retrasos en el proceso de compras	Si las compras de mobiliario y artículos para la venta no se realizan a tiempo puede generar un retraso en fecha de apertura del proyecto.
009	RO	Roles y Responsabilidades	Mala definición y comunicación de los roles y responsabilidades	Si no se estable claramente los roles y responsabilidades de los involucrados puede existir confusión en las funciones y esto generar problemas en las relaciones laborales.
010	RE	Permisos Municipales	Falta de requisitos solicitados por la Municipalidad o el Ministerio de Salud	Si no se cuentan con los permisos de salud y municipales, puede existir un atraso en la fecha de apertura.
011	RT	Acondicionamiento del Local	Mal manejo y coordinación del acondicionamiento del	Si no se realizan el acondicionamiento necesario en el local comercial, entonces puede

<b>Nombre de Proyecto:</b>	<b>Bazar Prego</b>
----------------------------	--------------------

Ref #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción del Riesgo
			local	existir un retraso en la fecha de apertura del Bazar.
012	RA	Reuniones de Proyecto	Mal proceso de control y seguimiento del proyecto	Si no se realizan reuniones periódicas puede no existir un buen control del avance del proyecto y generar problemas de atraso en el plan.
013	RA	Decisiones Claves	Toma de malas decisiones o decisiones tardías	Decisiones claves no tomadas a tiempo pueden causar retrasos en el plan del proyecto.
014	RA	Proceso de compras	Mal proceso de compras	Si no realiza un flujo de proceso de compra, pueden existir confusiones a la hora de realizar las compras de mercadería.
015	RE	Recargas telefónicas	Nuevo Servicio	No existen servicios tales como recargas en la zona que puede satisfacer las necesidades de los clientes.
016	RA	Administración del Proyecto	Implementación de Buenas Prácticas establecidas por el PMI	Seguir buenas prácticas de proyectos puede crear un resultado exitoso a la hora de implementar el Bazar Prego.

**Tipo de Riesgos - Abreviaturas**

RA - Riesgo de Administración de Proyectos  
 RE - Riesgo Externo  
 RO - Riesgo Organizacional  
 RT - Riesgo Técnico

Como parte del proceso iterativo por el que se destaca la identificación de los riesgos, la frecuencia puede variar de un proyecto a otro, sin embargo para este proyecto se pretende hacer al equipo de proyecto participe del proceso para que desarrollen un sentido de pertenencia y responsabilidad de éstos, de manera



que tenga la libertad de comunicar algún riesgo que identifiquen y controlar los que por su parte tengan asignados.

#### **4.2.5.2 Análisis Cualitativo de Riesgos**

Posterior a la identificación de los riesgos, es de suma importancia realizar un análisis cualitativo que evalúe la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puedan tener éstos en el proyecto. Este proceso de evaluación busca mantener un plan para evitar posibles impactos negativos, el cual debe de ser debidamente monitoreado estableciendo así responsables y un plan de acción o de mitigación.

Dicho análisis de riesgos además de realizar una evaluación de los mismos, busca una toma de decisiones más fácil tomando en cuenta posibles escenarios en los que el proyecto se encuentra expuesto, además de crear acciones correctivas que permitan la continuidad del proyecto de manera que no afecte el objetivo principal.

En el caso específico del proyecto Prego se ha implementado un Registro de Riesgos el cual será la base monitorear los acontecimientos identificados que puedan afectar al proyecto o bien al negocio. El Registro de Riesgos está ideado para incluir información relevante de los riesgos tal como: la referencia, el tipo, el nombre, la causa, la descripción y el análisis de probabilidad e impacto. Adicionalmente, se ampliará el Registro de Riesgos a fin de incluir información relevante relacionada a la estrategia de respuesta de los riesgos abordada posteriormente.

En el Cuadro N° 17 se muestra el Registro de Riesgos con la información del proyecto Prego:

#### **Cuadro N° 17: Matriz de Riesgos**

Ref. #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción & Impacto	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del Riesgo
001	RA	Planes de Días de Trabajo para los Socios	Mala definición y coordinación de planes	Si no se crea un plan claro en donde se visualice y se acuerde los días en que los inversionista atiendan el negocio puede generar un impacto negativo en la operación del negocio.	Alto	3	Alto	3	R	9
002	RA	Cálculo de Presupuesto	Mal cálculo del presupuesto requerido	Si los gastos del proyecto no están bien calculado de acuerdo al presupuesto, puede existir un retraso en el plan de implementación del proyecto	Alto	3	Alto	3	R	9
003	RA	Prioridades de los Socios	Prioridades de los Socios en otros negocios, trabajos o actividades personales	Si los socios del negocio tienen otras prioridades, entonces puede haber cambios en el plan del proyecto y adicionalmente afectar el presupuesto establecido.	Alto	3	Alto	3	R	9
004	RA	Personal a Contratar	Retraso en la contratación del personal	Si no se contrata a la personal que atenderá el negocio antes de la apertura, entonces habrá un atraso en el plan.	Alto	3	Medio	2	R	6

Ref. #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción & Impacto	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del Riesgo
005	RA	Experiencia en Proceso de Contratación	Mal proceso de contratación	Si no se contrata a la persona correcta para atender el bazar, con experiencia y las cualidades necesarias de servicio al cliente puede existir un impacto negativo en el negocio.	Alto	3	Medio	2	R	6
006	RA	Control de ventas	Control inadecuado de ventas	Si no existe un proceso adecuado y continuo del control de ventas puede afectar la operación del negocio.	Alto	3	Medio	2	R	6
007	RA	Requisitos del Local	Local inadecuado para el Bazar	Si el local comercial no cuenta con los requisitos establecidos por la Municipalidad de Coronado, entonces la apertura del negocio se vería afectada.	Alto	3	Bajo	1	A	3
008	RA	Mobiliario y Artículos del Bazar	Retrasos en el proceso de compras	Si las compras de mobiliario y artículos para la venta no se realizan a tiempo puede generar un retraso en fecha de apertura del proyecto.	Alto	3	Bajo	1	A	3

Ref. #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción & Impacto	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del Riesgo
009	RO	Roles y Responsabilidades	Mala definición y comunicación de los roles y responsabilidades	Si no se estable claramente los roles y responsabilidades de los involucrados puede existir confusión en las funciones y esto generar problemas en las relaciones laborales.	Alto	3	Bajo	1	A	3
010	RE	Permisos Municipales	Falta de requisitos solicitados por la Municipalidad o el Ministerio de Salud	Si no se cuentan con los permisos de salud y municipales, puede existir un atraso en la fecha de apertura.	Alto	1	Medio	2	V	2
011	RT	Acondicionamiento del Local	Mal manejo y coordinación del acondicionamiento del local	Si no se realizan el acondicionamiento necesario en el local comercial, entonces puede existir un retraso en la fecha de apertura del Bazar.	Medio	2	Bajo	1	V	2
012	RA	Reuniones de Proyecto	Mal proceso de control y seguimiento del proyecto	Si no se realizan reuniones periódicas puede no existir un buen control del avance del proyecto y generar problemas de atraso en el plan.	Medio	2	Bajo	1	V	2

Ref. #	Tipo	Nombre	Causa	Descripción & Impacto	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del Riesgo
013	RA	Decisiones Claves	Toma de malas decisiones o decisiones tardías	Decisiones claves no tomadas a tiempo pueden causar retrasos en el plan del proyecto.	Medio	2	Bajo	1	V	2
014	RA	Proceso de compras	Mal proceso de compras	Si no realiza un flujo de proceso de compra, pueden existir confusiones a la hora de realizar las compras de mercadería.	Bajo	1	Bajo	1	V	1
015	RE	Recargas telefónicas	Nuevo Servicio	No existen servicios tales como recargas en la zona que puede satisfacer las necesidades de los clientes.	Bajo	1	Bajo	1	V	1
016	RA	Administración del Proyecto	Implementación de Buenas Prácticas establecidas por el PMI	Seguir buenas prácticas de proyectos puede crear un resultado exitoso a la hora de implementar el Bazar Prego.	Bajo	1	Bajo	1	V	1

El Registro de Riesgos presentado muestra los colores del semáforo para determinar el rango del riesgo según su calificación de probabilidad e impacto, la cual establece automáticamente la Nota de Evaluación en la matriz. A partir de esta nota, los riesgos son ordenados de mayor peligro mostrados en color rojo a menor peligro en color verde, es decir los riesgos que pueden ser determinados como altamente peligrosos o con alto impacto y probabilidad negativos se muestran al inicio de la tabla y en tanto disminuya su calificación se verán reflejados al final de la tabla.

Además, el análisis cualitativo para el proyecto Prego se enfoca en brindar una calificación a los riesgos identificados a fin de obtener una evaluación general de cada uno de los riesgos, de manera que se pueda ubicar en el Mapa de Riesgos creado para el proyecto según su calificación siendo así el número 1 la nota más baja y el número 9 más alta, por tanto entre más alta es la calificación más impacto y probabilidad negativa tiene el riesgo.

**Cuadro N° 18: Mapa de Riesgos**

<b>IMPACTO</b>	Alto(3)	3	6	9
	Medio (2)	2	4	6
	Bajo (1)	1	2	3
		Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
		<b>PROBABILIDAD</b>		

Los riesgos identificados previamente pueden ser cambiantes, es decir, conforme vaya avanzando el proyecto pueden ir cambiando su Nota de Evaluación y así pueden que sean más o menos críticos dependiendo de los resultados. Por otro lado, esta tabla no se limita a los riesgos encontrados en una etapa de planificación sino que más bien, nuevos riesgos pueden ser levantados por cualquier miembro del equipo con el objetivo de ser incluidos y controlados a lo largo del ciclo del proyecto si así lo amerita.

Un buen monitoreo de los riesgos puede ayudar a cualquier proyecto a controlar el ambiente en donde se desenvuelve por medio de los planes de acción o mitigación. Por esto, el análisis cualitativo reflejado en el Registro de Riesgos propuesto será esencial para tener un mejor control del entorno en que se está desarrollando el proyecto Prego buscando evitar el fracaso.

#### **4.2.5.3 Planificación de la Respuesta de los Riesgos**

Según el PMBOK (PMI, 2008, p.260), la planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar opciones y determinar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Se recomienda realizar este proceso después análisis cualitativo de riesgos, además de asignar un responsable para controlar las respuestas de los riesgos acordadas.

Las buenas prácticas establecidas por el PMBOK también menciona una serie consideraciones que deben de ser tomados en cuenta a la hora de realizar la estrategia de respuesta de los riesgos, los cuales pueden ser aplicables al proyecto Prego. Estos se resumen en los riesgos en función de su prioridad, recursos, planes de acción según sea necesario.

En el caso del proyecto Prego, la información detallada de los riesgos así como su análisis cualitativo y la estrategia de respuesta estará siendo mostrada y monitoreada en el Registro de los Riesgos. Para cada uno de los riesgos, se debe

de seleccionar la estrategia con mayor probabilidad efectiva, la cual debe de ser elegida por todos los involucrados en el proyecto. Posterior a este análisis, es necesario desarrollar acciones específicas para implementar la estrategia determinada.

Según el PMBOK (PMI, 2008), las estrategias para los riesgos deben de ser clasificadas según el tipo de riesgo de manera de que el plan de acción o mitigación pueda ser alineado a dicha estrategia.

En este caso, para llevar un adecuado control de los riesgos, el equipo de proyecto y los inversionistas han acordado revisar los riesgos en conjunto con el fin de actualizar el estatus de los mismos e incluir o cerrar los riesgos que ya no están afectando al proyecto.

#### **Cuadro N° 19: Matriz de Registro de Riesgos**



Ref. #	Descripción & Impacto	Estrategia	Mitigación/Acción	Responsable	Tipo de Riesgo	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del riesgo	Status	Última actualización
001	Si no se crea un plan claro en donde se visualice y se acuerde los días en que los inversionista atiendan el negocio puede generar un impacto negativo en la operación del negocio.	Mitigar	- Se va a crear y acordar un horario de negocio que debe de cumplirse previo a la apertura del negocio	A. Chavarría	Amenaza de Negocio	Alto	3	Alto	3	R	9	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
002	Si los gastos del proyecto no están bien calculado de acuerdo al presupuesto, puede existir un retraso en el plan de implementación del proyecto	Mitigar	- Realizar una lista detallada de las compras que se deben de realizar incluyendo materiales para el local, mobiliario, artículos para la venta.	A. Chavarría	Amenaza de Proyecto	Alto	3	Alto	3	R	9	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
003	Si los socios del negocio tienen otras prioridades, entonces puede haber cambios en el plan del proyecto y adicionalmente afectar el presupuesto establecido.	Evitar	- Ampliar el tiempo del desarrollo del proyecto para completar los objetivos y el alcance definido. - Mostrar con claridad el plan del proyecto, fechas y responsables. - Acordar los días de trabajo que se van a invertir para el desarrollo del proyecto así como asignar paquetes de trabajo para cada uno de los responsables.	A. Chavarría V. Chavarría R. Barboza S. Loría	Amenaza de Proyecto	Alto	3	Alto	3	R	9	Abierto	Indicar el estatus con la fecha

Ref. #	Descripción & Impacto	Estrategia	Mitigación/Acción	Responsable	Tipo de Riesgo	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del riesgo	Status	Última actualización
			- Monitorear el plan una vez a la semana en las reuniones del proyecto.										
004	Si no se contrata a la personal que atenderá el negocio antes de la apertura, entonces habrá un atraso en el plan.	Mitigar	- Realizar la contratación con tiempo con el fin de que la persona esté disponible para iniciar a trabajar en el Bazar a más tardar el 15 de Mayo.	R. Barboza	Amenaza de Proyecto	Alto	3	Medio	2	R	6	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
005	Si no se contrata a la persona correcta para atender el bazar, con experiencia y las cualidades necesarias de servicio al cliente puede existir un impacto negativo en el negocio.	Mitigar	- Tomar en cuenta habilidades de ventas y experiencia en la persona que será contratada.	R. Barboza	Amenaza de Proyecto	Alto	3	Medio	2	R	6	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
006	Si no existe un proceso adecuado y continuo del control de ventas puede afectar la operación del negocio.	Mitigar	- Definir un control de ventas diario del negocio con el fin de monitorear día a día las entradas del negocio. -Adicionalmente, realizar inventarios mensuales para comprar las ventas con la mercadería existente.	A. Chavarría	Amenaza de Negocio	Alto	3	Medio	2	R	6	Abierto	Indicar el estatus con la fecha

Ref. #	Descripción & Impacto	Estrategia	Mitigación/Acción	Responsable	Tipo de Riesgo	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del riesgo	Status	Última actualización
007	Si el local comercial no cuenta con los requisitos establecidos por la Municipalidad de Coronado, entonces la apertura del negocio se vería afectada.	Evitar	- En el plan del proyecto se establecerán tiempos amplios en el trámite de solicitud de permisos para obtener los permisos sin problema.	V. Chavarría	Amenaza de Proyecto	Alto	3	Bajo	1	A	3	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
008	Si las compras de mobiliario y artículos para la venta no se realizan a tiempo puede generar un retraso en fecha de apertura del proyecto.	Mitigar	- Realizar el trámite de compra con anticipación y cumpliendo las fechas del plan definido.	S. Loría	Amenaza de Proyecto	Alto	3	Bajo	1	A	3	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
009	Si no se estable claramente los roles y responsabilidades de los involucrados puede existir confusión en las funciones y esto generar problemas en las relaciones laborales.	Mitigar	- Definir un plan de roles y responsabilidades para cada uno de los involucrados. Este plan debe de ser previamente acordado	A. Chavarría	Amenaza de Negocio	Alto	3	Bajo	1	A	3	Abierto	Indicar el estatus con la fecha

Ref. #	Descripción & Impacto	Estrategia	Mitigación/Acción	Responsable	Tipo de Riesgo	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del riesgo	Status	Última actualización
010	Si no se cuentan con los permisos de salud y municipales, puede existir un atraso en la fecha de apertura.	Evitar	- En el plan del proyecto se establecerán tiempos amplios en el trámite de solicitud de permisos para obtener los permisos sin problema. - Cumplir con los tiempos establecidos.	V. Chavarría	Amenaza de Proyecto	Alto	1	Medio	2	V	2	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
011	Si no se realizan el acondicionamiento necesario en el local comercial, entonces puede existir un retraso en la fecha de apertura del Bazar.	Mitigar	- Realizar la matriz de trazabilidad de requisitos para conocer a los requerimientos de los inversionistas. - Monitorear los avance en el plan de proyecto	V. Chavarría	Amenaza de Proyecto	Medio	2	Bajo	1	V	2	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
012	Si no se realizan reuniones periódicas puede no existir un buen control del avance del proyecto y generar problemas de atraso en el plan.	Mitigar	- Programar reuniones semanales para verificar el avance del proyecto.	A. Chavarría	Amenaza de Proyecto	Medio	2	Bajo	1	V	2	Abierto	Indicar el estatus con la fecha

Ref. #	Descripción & Impacto	Estrategia	Mitigación/Acción	Responsable	Tipo de Riesgo	Impacto	Nota de Impacto	Probabilidad	Nota de Probabilidad	Nota de Evaluación	Calificación Total del riesgo	Status	Última actualización
013	Decisiones claves no tomadas a tiempo pueden causar retrasos en el plan del proyecto.	Mitigar	- El avance del proyecto, los productos y los tiempos serán monitoreados periódicamente con el objetivo de captar alguna situación que requiera de una decisión del equipo a tiempo,	A. Chavarría	Amenaza de Proyecto	Medio	2	Bajo	1	V	2	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
014	Si no realiza un flujo de proceso de compra, pueden existir confusiones a la hora de realizar las compras de mercadería.	Mitigar	- Acordar y crear un flujo de compras de manera que se pueda estandarizar el proceso interno de compras.	A. Chavarría	Amenaza de Negocio	Bajo	1	Bajo	1	V	1	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
015	No existen servicios tales como recargas en la zona que puede satisfacer las necesidades de los clientes.	Explotar	- Incluir servicios de recarga en la zona con el fin de satisfacer la demanda.	R. Barboza	Oportunidad de Negocio	Bajo	1	Bajo	1	V	1	Abierto	Indicar el estatus con la fecha
016	Seguir buenas prácticas de proyectos puede crear un resultado exitoso a la hora de implementar el Bazar Prego.	Compartir	Compartir la responsabilidad con un experto en proyectos con el objetivo de lograr un proyecto exitoso por medio de la implementación de las buenas prácticas establecidas por PMI.	A. Chavarría	Oportunidad de Proyecto	Bajo	1	Bajo	1	V	1	Abierto	Indicar el estatus con la fecha

#### **4.2.6 Plan de Mecanismo de Adquisiciones**

Según el PMBOK (PMI, 2008), la gestión de las adquisiciones busca definir cuáles bienes o servicios se van a adquirir o producir en el proyecto. Dentro del proceso se toma cuenta la planificación de las compras o adquisiciones así como la gestión de los contratos y control de cambios en órdenes de compra y contratos.

El proceso de adquisiciones inicia con la necesidad de compra o contratación en el proyecto, en base a las actividades y entregables requeridos para el desarrollo del proyecto las cuales se determinaron en la gestión del alcance.

Para determinar cuáles de las actividades o entregables se deberán ejecutar internamente por el proyecto se debe valorar los beneficios que puedan tener las compras y adquisiciones específicamente en las variables de costo y calidad de los productos y servicios a adquirir.

Una vez determinadas las adquisiciones por realizarse se documentan los requisitos, alcances, y criterios de evaluación de cada una de ellas. Con esta información clara, se procede a determinar la totalidad de contratistas o proveedores que pueden satisfacer las necesidades establecidas.

Luego de esto se cotiza. Este proceso inicia con la visita a los diferentes proveedores con la lista de lo que se requiere a fin de solicitar una cotización formal de lo que se va a adquirir. Es recomendable cotizar varios proveedores para tener criterios de evaluación y comparación.

En el caso de las compras, las cotizaciones se comparan y evalúan para determinar cual tendrá capacidad de brindar el producto que mejor se acomode a las necesidades del proyecto. Normalmente los criterios de evaluación para compras se resumen en calidad y costo.

Las buenas prácticas establecidas por el PMBOK enfoca la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto en cinco procesos los cuales se resumen en:

- **Planificar las Compras y Adquisiciones:** determinar qué comprar, cuándo y cómo hacerlo.
- **Planificar la Contratación:** documentar los requisitos de los productos, servicios y resultados, e identificar a los posibles vendedores.
- **Solicitar Respuestas de Vendedores:** obtener presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas.
- **Selección de Vendedores:** revisar ofertas, elegir entre posibles vendedores, y negociar un contrato por escrito con cada vendedor.
- **Administración del Contrato:** gestionar el contrato y la relación entre el comprador y el vendedor y gestionar cambios relacionados con el contrato cuando corresponda.
- **Cierre del Contrato:** completar y aprobar cada contrato, incluida la resolución de cualquier tema abierto, y cerrar cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto.

En este sentido, el proyecto por su naturaleza sólo se enfoca en la compra de artículos para poner a la venta en el Bazar, además del mobiliario que se utilizará para completar el local y todo lo relacionado al acondicionamiento del mismo.

Para el desarrollo de este capítulo, el proyecto se va a enfocar en detallar los siguientes procesos:

- Planificación de las Compras y Adquisiciones
- Planificar las Contrataciones (Lista de Vendedores Calificados)
- Selección de Vendedores (Lista de Vendedores Seleccionados)

#### **4.2.6.1 Planificación de las Compras y Adquisiciones**

Según el PMBOK (PMI, 2008, p.274), el proceso planificar las compras y adquisiciones identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera comprando o adquiriendo los productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, y qué necesidades del proyecto puede satisfacer el equipo del proyecto durante la ejecución del proyecto. Este proceso implica considerar si es conveniente adquirir, qué y cuánto adquirir, y cómo y cuándo hacerlo.

Dentro de la planificación de las compras y adquisiciones es esencial alinear lo que se requiere con los productos del proyecto.

Si bien es cierto este proceso hace mención sobre el proceso de los contratos, en el proyecto para instraurar el Bazar Prego lo que se requiere es adquirir el mobiliario del local comercial y la mercadería a vender, por lo que los proveedores externos más bien trabajan con cotizaciones y facturas dependiendo de lo que se quiera adquirir.

De acuerdo a lo anterior, la planificación de la compras en este caso incluiría todo artículo y mobiliario requerido para iniciar con el negocio los cuales han sido definidos. Para tomar en cuenta todos y cada una de las compras y adquisiciones que se tienen que realizar, se dividió en tres grandes áreas que son: Mobiliario, Artículos y Servicio de Recargas. Estas áreas detallan los productos o servicios que se deben de adquirir para poner a funcionar el negocio de manera preliminar, esto quiere decir que en el caso de que se requiera incluir algún otro producto, el equipo de proyecto puede valorar la opción para ser incluido dentro de lo deseado.

Cabe destacar que el equipo de proyecto definió una lista con los artículos y servicios que son necesarios para poner en funcionamiento el negocio (Anexo 4), sin embargo, esto no quiere decir que la organización deba limitarse a comprar sólo los productos mencionados, sino que más bien, entre más conozca el



mercado puede variar la lista de productos y servicios a brindar, así como excluir e incluir mercadería.

Cuando el proyecto obtiene los productos, servicios y resultados necesarios para el rendimiento del proyecto fuera de la organización ejecutante, se realizan los procesos desde Planificar las Compras y Adquisiciones hasta Cierre del Contrato para cada artículo que se va a comprar o adquirir. Sin embargo, cómo se mencionó antes, en este caso no es estrictamente necesario realizar contrato con los proveedores, sino que más bien se trabaja por cotizaciones.

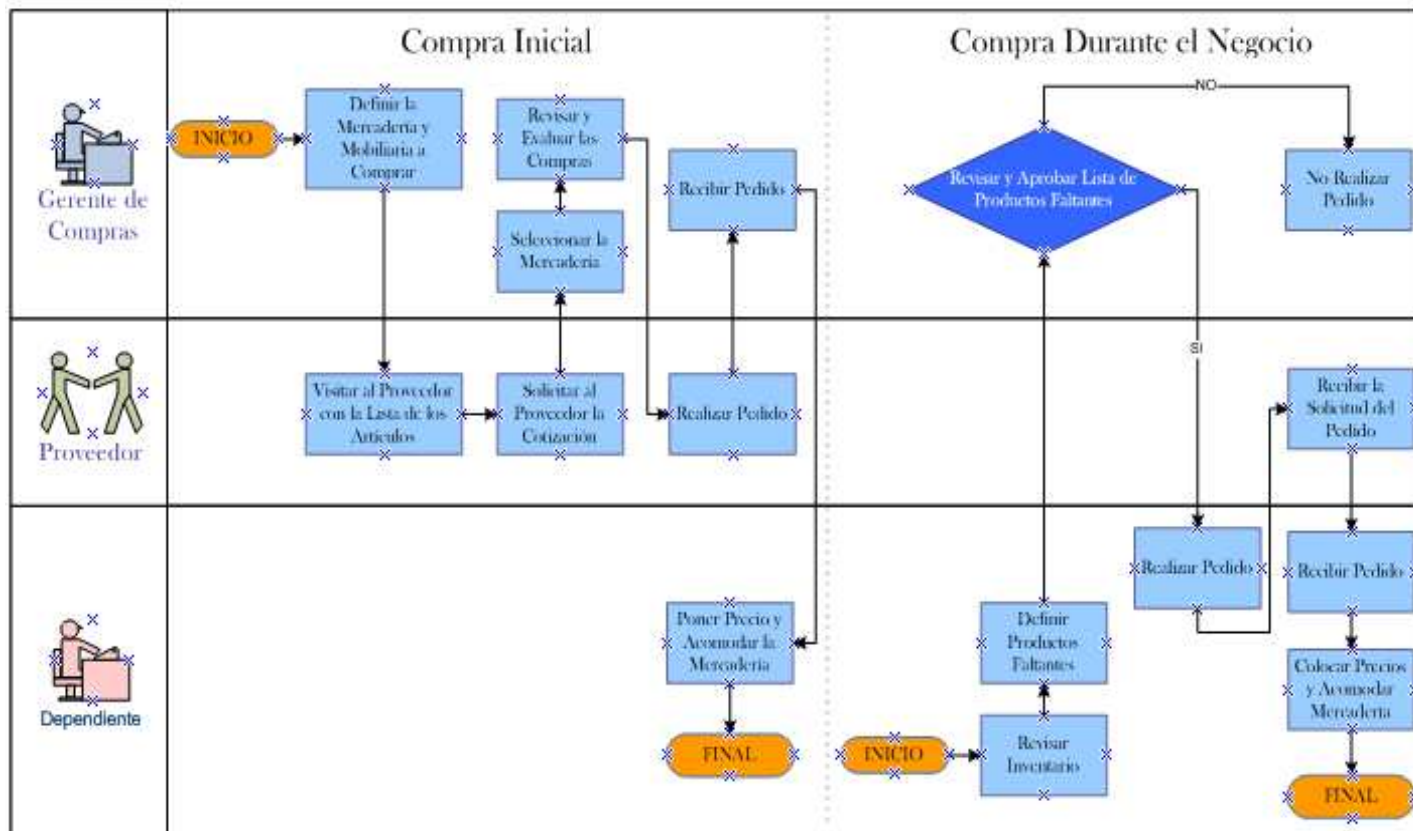
El único caso en que se aplicaría la recomendación hecha por el PMBOK, es la del Servicio de Recargas, en la cuál se debe de realizar un contrato que establezca el porcentaje de ganancia del Bazar con cada uno de las recargas, por lo que aquí el equipo de proyecto debe de revisar y negociar previamente con el proveedor.

Es importante resaltar que el proceso de compras y adquisiciones impacta enormemente el cronograma del proyecto y puede llegar a influir significativamente todo el ciclo de vida, por lo que es necesario tomar en cuenta y decidir los tiempos y actividades incluyendo cada una de las compras y adquisiciones que se deban de realizar.

Para el Bazar Prego, el equipo de proyecto ha acordado un proceso de compras el cuál debe de seguirse con el fin de adquirir lo que realmente se necesita para el negocio. Este trabajo se realiza con el involucramiento tanto del dependiente como del Gerente de Compras y los proveedores.

El principal objetivo de este proceso de compras definido, es adquirir solamente lo necesario sin incurrir en gastos innecesario o en compras de artículos que puedan ser no atractivos para los clientes y en el cuál la gerencia debe de verse involucrada con el fin de controlar los activos de la empresa.

En la Figura N° 13 se presenta el Proceso de Compras propuesto y aprobado por el equipo de proyecto y por la Gerencia del Bazar Prego:



**Figura N°13. Proceso de Compra Bazar Prego.**

Este proceso de compra como parte de la Planificación de las Compras y Adquisiciones puede ser de gran ayuda principalmente cuando el negocio ya esté funcionado porque da una visión clara de lo que el Bazar tiene en ese momento al revisar el inventario, como lo que se requiere durante las visitas de los proveedores y además, da la posibilidad de que se puedan presentar nuevos productos los cuáles pueden ser adquiridos para la venta.

#### 4.2.6.2 Planificar las Contrataciones

Como le establece el PMBOK (PMI, 2008, p.281), el proceso planificar la contratación prepara los documentos necesarios para respaldar el proceso solicitar respuestas de vendedores y el proceso selección de vendedores.

Debido a la dinámica del Bazar, el proceso de contrataciones va enfocado en solicitar a los proveedores las cotizaciones de la mercadería ya establecida por la organización y tomándo en cuenta el presupuesto designado para cada uno de los rubros.

En este caso, es necesario buscar al menos tres proveedores con el fin de que el equipo pueda comparar y evaluar los precios entre productos para conseguir buenas ganancias. Dependiendo de la propuesta presentada por los proveedores y la revisión que efectúe el equipo se empezará con la compra.

Para poder establecer los criterios de evaluación de las propuestas es necesario entender la necesidad del negocio, la capacidad financiera, el tamaño del negocio y por su puesto, el costo de los artículos a comprar.

Tomando en cuenta la Lista de Compras y Adquisiciones que requiere hacer el Bazar, se buscaron los proveedores que pudieran satisfacer la necesidad del negocio y adicionalmente, pudieran brindar los productos establecidos.

Los proveedores se detallan en la siguiente lista:

1	Mobiliario
1.1	M. Monge
1.2	Estantería Metálica Duma S.A.
1.3	Urnas Exclusivas S.A.
2	Artículos
2.1	Escolares
2.1.1	Salazar y Velásquez
2.1.2	Importadora y Distribuidora R.M. S.A.
2.1.3	Sauter Mayoreo S.A.
2.1.4	Office Stop Costa Rica S.A.
2.1.5	MDT Imports, S.A.

- 2.1.6 Distribuidora Breller S.A.
- 2.2 Regalos
  - 2.2.1 Juan de Dios Suárez
  - 2.2.2 Sweet Feelings
  - 2.2.3 Pechi Bendiciones y Diseños S.A.
  - 2.2.4 Fiesta Manía
- 2.3 Bisutería
  - 2.3.1 Beauty Shop
- 2.4 Cuidado Personal
  - 2.4.1 Victoria´s Secret
  - 2.4.2 Beauty Shop
  - 2.4.3 Gira Luna Accesorios S.A.
- 2.5 Artículos para el Hogar
  - 2.5.1 68 Imports
  - 2.5.2 Pequeño Mundo
  - 2.5.3 Negocios Tropicales S.A.
- 3 Servicio de Recargas
  - 3.1 ICE
  - 3.2 Claro
  - 3.3 Movistar

A cada uno de los proveedores se les solicitó las cotizaciones respectivas de los productos requeridos con el fin de ser revisadas.

#### **4.2.6.3 Selección de Vendedores**

El proceso selección de vendedores, como lo establece la guía del PMBOK (PMI, 2008, p.286), recibe ofertas o propuestas y aplica criterios de evaluación, según corresponda, para seleccionar uno o más vendedores calificados y aceptables como tales. En el proceso de decisión de selección de vendedores se pueden evaluar muchos factores como precio o coste, por el enfoque técnico o bien por los productos, servicios o resultados críticos requeridos.

Dado a la dinámica del Bazar Prego y a las evaluaciones realizadas por la empresa, como se mencionó anteriormente el precio es una variable crucial para

tomar la decisión, sin embargo también existen otros factores que se deben de tomar en cuenta como la variedad de los productos.

En términos de lo que va a ofrecer el Bazar, como uno de los objetivos principales es satisfacer las necesidades de los clientes, la variedad en las marcas y precios es un punto importante que se debe de tomar en consideración. Es decir, si se va adquirir un cuaderno es necesario poder brindarle al cliente varios estilos y marcas de manera que pueda elegir lo que más le convenga.

Por lo tanto, a la hora de realizar la elección de los proveedores se ha tomando en cuenta ambas variables. A continuación se muestra la lista de los proveedores elegidos para adquirir la mercadería del Bazar:

1	Mobiliario
1.1	M. Monge
2	Artículos
2.1	Escolares
2.1.1	Salazar y Velásquez
2.1.2	Importadora y Distribuidora R.M. S.A.
2.1.3	Sauter Mayoreo S.A.
2.1.4	Office Stop Costa Rica S.A.
2.1.5	Distribuidora Breller S.A.
2.2	Regalos
2.2.1	Juan de Dios Suáres
2.2.2	Sweet Feelings
2.2.3	Pechi Bendiciones y Diseños S.A.
2.2.4	Fiesta Manía
2.3	Bisutería
2.3.1	Beauty Shop
2.4	Cuidado Personal
2.4.1	Victoria´s Secret
2.4.2	Gira Luna Accesorios S.A.
2.5	Artículos para el Hogar
2.5.1	68 Imports
2.5.2	Negocios Tropicales S.A.
3	Servicio de Recargas
3.1	ICE
3.2	Claro
3.3	Movistar

Para iniciar con las operaciones del Bazar, es esencial adquirir el mobiliario que será colocado en el local comercial y al igual que en la selección de los proveedores de la mercadería, en este caso se solicitaron cotizaciones a diferentes proveedores con el fin de elegir la mejor opción tomando en cuenta principalmente la variable de costo.

En este caso en particular se realizaron comparaciones entre mobiliarios nuevos ofrecidos por proveedores quienes cuentan con el negocio establecido y mobiliarios ofrecidos en los medios de prensa que son usados de negocios que fueron cerrados.

Al realizar la evaluación, se conoció que los mobiliarios usados son de menor costo y están en muy buen estado, por lo que la adquisición se realizó a un vendedor particular.

## CONCLUSIONES

Bazar Prego es un proyecto que nació como parte de la iniciativa de una familia emprendedora con el fin de crear un negocio estable que genere ingresos adicionales como parte de su funcionamiento. Si bien es cierto es un proyecto pequeño, las buenas prácticas en la administración de proyecto fueron de gran ayuda a la hora de iniciar el proyecto y cada una de las etapas de una manera más ordenada y controlada.

El aplicar una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas como guía para el desarrollo de los procesos en el ciclo de vida del proyecto ha permitido a este proyecto satisfacer sus necesidades.

Es importante que todo el equipo del proyecto tenga claridad de lo que se quiere lograr con la realización del proyecto con el fin de que el proceso sea más fácil y por consiguiente, la realización de los objetivos pueda alcanzarse satisfactoriamente.

Dentro de las principales conclusiones que la autora encuentra después de la realización del PFG para cada uno de los procesos son:

1. Gestión del Alcance: Tener claridad en el alcance del proyecto es determinante para cumplir exitosamente con el objetivo del proyecto. Tanto definir como planificar el alcance da al equipo de proyecto una visión amplia de lo que se quiere lograr y cómo se quiere lograr. En el caso del Proyecto Prego uno de los puntos determinantes fue la participación de todos los involucrados en este proceso, ya que permitió tanto entender la naturaleza del proyecto como sus objetivos, el alcance y el entorno en el cual fue desarrollado.

2. Gestión del Tiempo: Conocer los tiempos del proyecto en general y además de cada una de las actividades y etapas asegura que el proyecto finalice en el plazo establecido. Para el desarrollo del proyecto, los involucrados tuvieron claridad de los tiempos de entrega de cada uno de los productos definidos y además, participaron activamente en la realización de los planes. Esto permitió que existiera una definición de actividades, secuencias y tiempos acordadas previamente y conocidas por el equipo de proyecto, tomando en cuenta la tolerancia en cuanto a tiempo se refiere. Además, cuando se planificó el cronograma se definieron los responsables de cada una de las entregas con el fin de que se cumpliera el objetivo del proyecto.
3. Gestión de Costo: Planificar los costos del proyecto fue esencial para conocer detalladamente con cuánto dinero contaba el proyecto para su realización. Como bien se sabe, las actividades, los recursos humanos y los desarrollos en el proyecto tienen un costo que debe de estar claramente definido principalmente para controlar los gastos a lo largo del ciclo de vida. El costo como parte de la triple restricción de cualquier proyecto fue una variable que se tomó en cuenta a fin de que fuera cuidadosamente monitoreada y evitar gastos adicionales en el proceso.
4. Gestión de Recursos Humanos: La definición de cada uno de los miembros del equipo de una manera correcta fue fundamental para poder desarrollar el proyecto de la manera más adecuada. En este punto no sólo se tomó en cuenta la experiencia de los recursos en las funciones requeridas sino que también las habilidades de liderazgo que permitió encaminar de una manera más fácil el proyecto. La definición clara de roles y responsabilidades permitió una visión más clara de lo que se quería lograr.



5. Gestión de Riesgos: La definición de los riesgos tanto positivos como negativos del proyecto ayudó a disminuir el impacto principalmente en aquellos riesgos que pudieron afectar negativamente el proyecto. Para esto se desarrollaron planes de acción o mitigación claros, definiendo un responsable para su adecuado control, involucrando por ende activamente a todo el equipo del proyecto y creando así un panorama más amplio a la hora de evaluar en entorno.
  
6. Gestión de Adquisiciones: La planificación de las compras y adquisiciones ayudó al proyecto a conocer qué productos requería, cuándo y adicionalmente los proveedores que ofrecían una mejor oferta. La investigación y evaluación previa a la compra y adquisición ayudó a reducir costos y tiempo dentro de las actividades el cronograma. Además, con esta planificación se tuvo más claridad de lo que se requería en términos de calidad.

Con todo esto y en términos muy generales, la conclusión más importante que se encontró a lo largo del proyecto y que se repite en cada una de las áreas de conocimiento aplicadas fue, que el involucramiento del equipo en todo proceso fue clave para dar claridad a cada una de las personas de lo que se quiere lograr y de la manera que se quiere lograr. El hecho de que el equipo comprendiera mejor la importancia de cada uno de los procesos creó una participación activa en la realización de los planes, en la gestión del alcance, la identificación de los riesgos, y en cada una de las áreas de conocimiento del proyecto, conociendo así el impacto que cada uno de ellos tenía a la hora de realizar las actividades y creando un compromiso más fuerte a la hora de la ejecución del proyecto.

Por último, si bien es cierto el PMBOK o bien PRINCE2 no son manuales los cuales deben de seguirse estrictamente, aplicar las buenas prácticas en

administración de proyectos facilita el desarrollo del mismo aumentando las posibilidades de finalizar el proyecto exitosamente.

### **RECOMENDACIONES**

- El cronograma del proyecto debe de efectuarse una vez se tenga definido y acordado el alcance del proyecto pues esto facilitará la identificación de las etapas y cada una de las actividades que deben de efectuarse así como los tiempos requeridos. En el caso específico del Bazar Prego, se tomó mucho tiempo en realizar la planificación del tiempo de todas las actividades sin tener el alcance previamente acordado y definido, por lo que generó que se asignara mucho tiempo a versiones obsoletas de cronogramas que fueron concretados una vez el alcance fue aprobado por las partes involucradas.
- Los roles y responsabilidades deben de ser comunicados a cada uno de los miembros del equipo con el fin de que exista claridad en lo que se va a realizar. Al inicio del proyecto no se realizó la comunicación necesaria para que todo el equipo entendiera cada uno de los roles, por lo que esto generó sobre trabajo e impacto actividades claves que no fueron monitoreadas ni realizadas provocando un retraso en el plan del proyecto.
- Realizar una evaluación de las cargas de trabajo como parte de la gestión del Recurso Humano es esencial para crear un ambiente laboral agradable y propicio para el desarrollo del proyecto. Durante la realización del proyecto, existió inequidad en cuanto a cargas de trabajo afectando significativamente las relaciones laborales y el desempeño a la hora de realizar las actividades críticas del proyecto.
- Por otro lado, al crearse un negocio nuevo de esta naturaleza se debe de tomar en cuenta el tipo de mercado al cuál se quiere llegar para realizar la gestión de adquisiciones basadas en el perfil del cliente, esto con el fin de

que no exista tanta incertidumbre a la hora de comprar la mercadería y establecer los servicios necesarios.

## BIBLIOGRAFIA

- Arroliga Matus, C.A. (2010). *Plan de gestión de proyecto para implementar un restaurante de comida mexicana en Xelajú, Guatemala*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Méndez Arroyo, J.C. (2010). *Metodología para la Administración de Proyectos en la constructora Méndez y Arguedas S.A., abarcando los procesos de planeamiento en las Áreas del Conocimiento de alcance, tiempo, costos, calidad, comunicaciones y riesgos*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Carranza Colina, Mario (2011). *Guía metodológica para la gestión de la integración, alcance, tiempo, costo, comunicación, riesgo, y adquisiciones en proyectos de construcción de viviendas*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Caja de Herramientas. *La "Ilucia de ideas"*. Extraído el 04 de Diciembre del 2011 de [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/offline/GDE\\_01.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/offline/GDE_01.htm).
- Deobold B. Van Dalen & William J. *Manual de técnica de la investigación educacional*. Extraído el 04 de Diciembre del 2011 de Meyer <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México, D.F., Thomson Editores.
- Gallardo, H. (2007). *Elementos de investigación académica*. San José, C.R. Editorial UNED.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Ortiz Uribe Frida Gisela, García María del Pilar (2005). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México. Limusa-Wiley,

Melgin, E. (2005). *Organización de una PMO: A la defensa de las buenas prácticas* [Versión electrónica]. Extraído el 26 de Noviembre del 2008 de [www.ermesconsulting.com/docs/PMO\\_Web.pdf](http://www.ermesconsulting.com/docs/PMO_Web.pdf).

Monge, R. (2009). *Banca de desarrollo y PYMES en Costa Rica*. Extraído el 23 de Noviembre del 2011 de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/36109/P36109.xml&xsl=/ues/tpl/p9f.xsl&base=/ues/tpl/top-bottom.xsl>.

Municipalidad de Coronado. (2011). *El cantón*. Extraído el 24 de Noviembre del 2011 en <http://www.coromuni.go.cr/el-canton.html>.

Office of Government Commerce [OGC] (2009). *Managing successful projects with Project in Controlled Environment (PRINCE2™, 5<sup>th</sup> ed.)*. UK: The Stationary Office (TSO).

Ortiz, F & García, M. (2005). *Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas*. México, D.F. Editorial Limusa, S. A. de C. V.

Project Management Institute [PMI] (2008). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, (guía del PMBOK®, 4<sup>a</sup> ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.

Ramos Chagoya, E. (2008) *Métodos y técnicas de investigación* extraído el 04 de Diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

Rodríguez, I. Sbragia, R. & Gonzalez, F. (2002). *Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica*. Extraído el 26 de Diciembre del 2011 de <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html>.

## ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
04 Febrero del 2012	Iniciación y planificación de la gestión del proyecto para instaurar el “Bazar Prego” en Patalillo de Coronado, San José, Costa Rica
Áreas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
<p><b>Procesos:</b> Iniciación y Planificación del Proyecto</p> <p><b>Áreas:</b>  <u>Gestión de la Integración del proyecto:</u>                      Acta de constitución                      Enunciado del alcance                      Plan de gestión  <u>Gestión del alcance del proyecto:</u>                      Planificación y definición del alcance                      Estructura detallada de trabajo  <u>Gestión del tiempo del proyecto:</u>                      Definición de las actividades                      Establecimiento de la secuencia de las actividades                      Desarrollo del cronograma  <u>Gestión de los costes del proyecto:</u>                      Estimación de costes                      Preparación del presupuesto  <u>Gestión de recursos humanos:</u>                      Planificación de los recursos humanos  <u>Gestión de los riesgos del proyecto:</u>                      Planificación de la gestión de riesgos.                      Identificación de riesgos.                      Análisis Cualitativo de riesgos.                      Planificación de la respuesta de los riesgos.  <u>Gestión de adquisiciones del proyecto:</u>                      Planificar las compras y adquisiciones.</p>	Comercial
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
16 de Enero del 2012	07 Julio 2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	

**Objetivo general:**

Realizar la iniciación y la planificación de la gestión del proyecto para instaurar el Bazar Prego en Patalillo de Coronado y ponerlo en marcha en un plazo de 5 meses.

**Objetivos específicos:**

- Desarrollar el proceso de iniciación en las áreas de alcance, tiempo, costos, recursos, riesgos y adquisiciones del proyecto para instaurar el Bazar Prego.
- Llevar a cabo la planificación del alcance del proyecto para la apertura del Bazar Prego con el fin de establecer en qué consiste con base en los requisitos brindados por los interesados claves del proyecto.
- Definir las actividades del proyecto, sus duraciones, recursos y dependencias con el fin de desarrollar el cronograma del proyecto y de esta forma poder controlar el avance en el tiempo del mismo.
- Realizar la planificación de la gestión de costos del proyecto para mostrar una guía de monitoreo de gastos en donde se pueda comparar los gastos reales versus el presupuesto durante la ejecución del proyecto.
- Definir los roles y responsabilidades del equipo de proyecto con el fin de establecer las funciones que deben de desempeñar los involucrados.
- Realizar la planificación de la gestión de riesgos para controlar el impacto y la probabilidad de eventos tanto positivos como negativos que pueda tener el proyecto y además para ayudar al usuario a tomar decisiones adecuadas y oportunas que reduzcan la posibilidad de fracaso del proyecto por medio de la preparación y reacción oportuna.
- Planificar las adquisiciones del proyecto para establecer los mecanismos de compras en la ejecución del proyecto y así facilitar los criterios de selección de compras y proveedores.

**Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Costa Rica se caracteriza por tener personas emprendedoras que logran iniciar con su propio negocio, con el fin de tener un ingreso más que les de estabilidad económica a las familias.

El propósito de este proyecto, es darle soporte a una familia que tiene el objetivo de abrir un negocio comercial tomando en cuenta las bases principales de la Administración de Proyectos según lo establece el Project Management Institute a la hora de ejecutarlo.

Con el desarrollo del proyecto se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Inclusión de los inversionistas en el mercado comercial conocido como pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Costa Rica.
- Experiencia por parte de los inversionistas con relación a la negociación comercial.
- Ingresos económicos adicionales para la familia inversionista.
- Empresa generadora de empleo.
- Alianzas comerciales con los proveedores.
- Facilidades de servicios para la comunidad, productos de excelente calidad y precios razonables.

<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>
<p>El Proyecto Final de Graduación contiene el desarrollo del Plan de Gestión para crear el Bazar Prego en Patalillo de Coronado, analizando los grupos de procesos de iniciación y planificación para 5 áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos, según el Project Management Institute y la guía del PMBOK.</p> <p>Los entregables del Proyecto Final de Graduación incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Matriz de trazabilidad de requisitos, enunciado del alcance del proyecto y la Estructura Detallada de Trabajo.</li><li>- Cronograma de actividades del proyecto.</li><li>- Estimaciones, presupuesto y curva.</li><li>- Plan de gestión del personal y matriz de roles y responsabilidades.</li><li>- Riesgos identificados, análisis cualitativo de riesgos y estrategia de respuesta a los riesgos.</li><li>- Plan de gestión de adquisiciones, lista de vendedores calificados, vendedores seleccionados. Favor revisar porque no estoy segura.</li></ul>
<b>Supuestos</b>
<p>Supuesto para el Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capital inicial aportado por los socios está disponible en la fecha acordada.</li><li>- Permisos de salud y municipales a tiempo para abrir el Bazar.</li><li>- La persona que atenderá el negocio es previamente contratada.</li><li>- Trámites para asegurar al trabajador han sido realizados.</li><li>- La mercadería y el mobiliario del bazar se encuentra disponible.</li><li>- Se utilizará el local comercial de uno de los socios del negocio.</li></ul>
<b>Restricciones</b>



- El aporte del capital por parte de los socios no sea suficiente para la ejecución y finalización del proyecto. El presupuesto con que se cuenta para realizar el proyecto es de 4.000.000,00 de colones los cuales deberán cubrir mercadería, mobiliario, rotulación y acondicionamiento del local.
- Se encuentra otra restricción la cual es relacionada al tiempo que los inversionistas y los recursos dentro del proyecto van a asignar para el desarrollo del mismo, debido a que se cuenta con fines de semana para trabajar en el proyecto y horas en las noches. Esto por su parte puede limitar un buen desarrollo del proyecto, afectando así tiempos establecidos.
- Bazar Prego por ser un negocio nuevo, no tiene estudios previos que puedan servir de soporte para el desarrollo del proyecto ni existe experiencia previa de los inversionistas en este tipo de negocios, por lo que no existe una guía de desarrollo para el proyecto.
- El proyecto no cubre los trámites con la Caja Costarricense del Seguro Social para asegurar al empleado debido a que este trámite se realiza posterior a la contratación. Además, tampoco cubre el trámite del Ministerio de Hacienda debido al limitado tiempo del proyecto, por lo que se realizará posterior a la apertura.
- Adicionalmente, en el PFG sólo se desarrollará seis áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Costos, Recursos, Riesgos y Adquisiciones) enfocadas en los procesos de Iniciación y Planificación de interés del proyecto.

#### **Información histórica relevante**

Vázquez de Coronado es el cantón número 11 de la Provincia de San José, ubicado a 11 kilómetros de la capital. Fue fundado el 15 de Noviembre de 1910 y tiene una extensión de 222,2 Kilometros. Ahí se encuentra ubicado el distrito de Patalillo en donde se pretende abrir un Bazar para la población de San Juan II, urbanización que fue creada principalmente para profesores.

La actividad económica que se desarrolla en la zona, está enfocada principalmente en la ganadería lechera, productos lácteos y la agroindustria.

Tiene una población aproximada de 63.000 habitantes ubicados en los 5 distritos de Coronado. En los últimos años este cantón se ha caracterizado tanto por su crecimiento poblacional, así como el crecimiento comercial.

#### **Identificación de grupos de interés (Stakeholders)**

**Involucrados directo(s):**

- Patrocinadores: Socios que dan el aporte del capital.
- Trabajadores del Bazar.
- Clientes potenciales: Los vecinos del San Juan 2, San Antonio de Coronado y alrededores.

**Involucrados indirecto(s):**

- Proveedores.
- Municipalidad de Coronado.
- Ministerio de Salud.

**Aprobado por:**

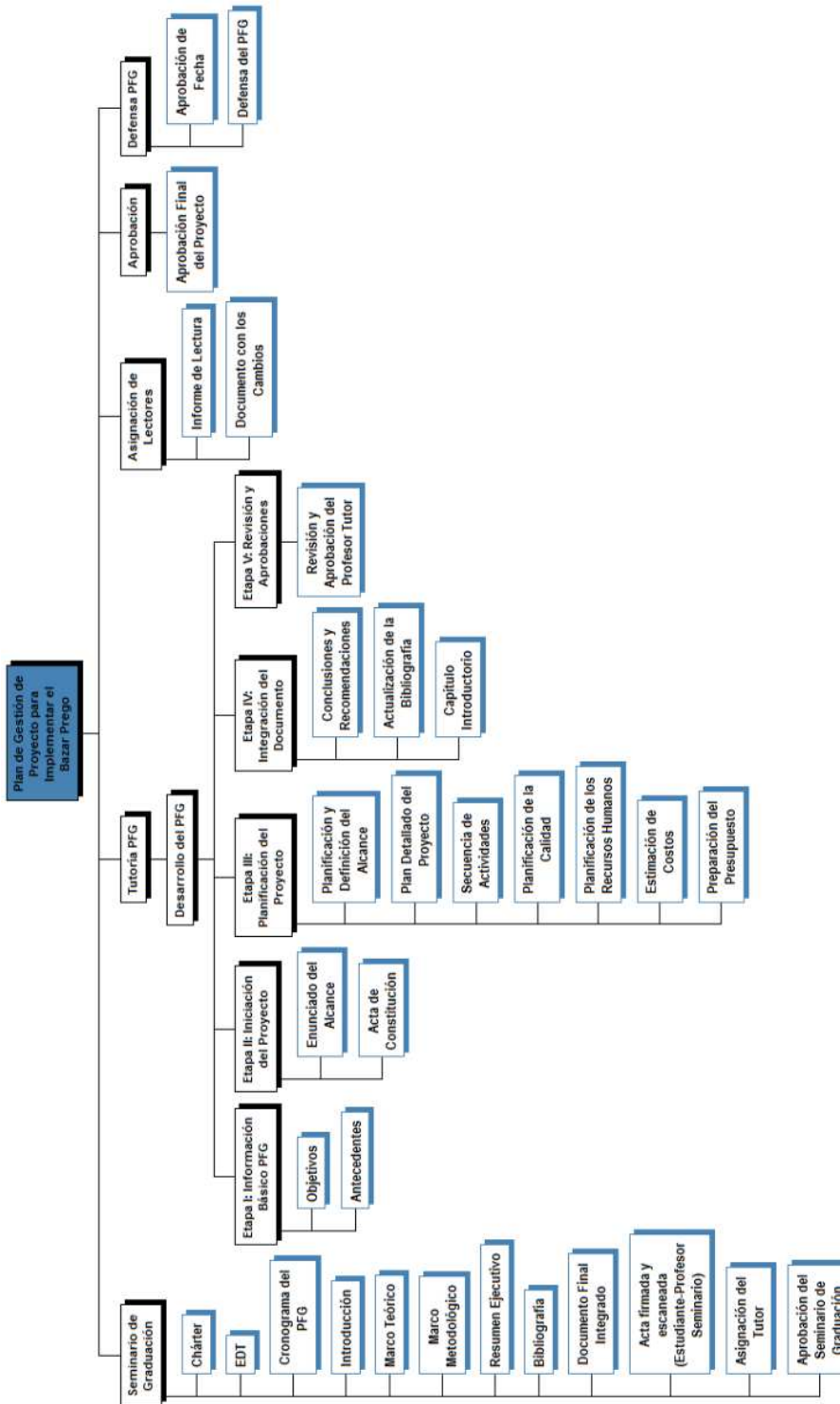
**Róger Valverde Jiménez**

**Firma:**

**Realizado por**

**Adriana Chavarría Loría**

## Anexo 2: Estructura Detallada de Trabajo (EDT)



### Anexo 3: Cronograma

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
<b>Implementación Bazar Prego</b>	<b>98 days</b>	<b>Wed 01/02/12</b>	<b>Thu 31/05/12</b>	
<b>Plan de Gestión del Proyecto</b>	<b>98 days</b>	<b>Wed 01/02/12</b>	<b>Thu 31/05/12</b>	
<b>Definición del Alcance</b>	<b>8 days</b>	<b>Wed 01/02/12</b>	<b>Fri 10/02/12</b>	
Enunciado del Alcance del Proyecto	8 days	Wed 01/02/12	Fri 10/02/12	
Estructura Detallada de Trabajo	8 days	Wed 01/02/12	Fri 10/02/12	4SS
Diccionario de la EDT	8 days	Wed 01/02/12	Fri 10/02/12	5SS
<b>Desarrollo del Cronograma</b>	<b>21 days</b>	<b>Mon 13/02/12</b>	<b>Sat 10/03/12</b>	
Definición de Actividades/Productos	21 days	Mon 13/02/12	Sat 10/03/12	3
Definición de Tiempos	21 days	Mon 13/02/12	Sat 10/03/12	8SS
Identificación de Responsables	21 days	Mon 13/02/12	Sat 10/03/12	9SS
<b>Plan de Costos</b>	<b>12 days</b>	<b>Mon 02/04/12</b>	<b>Mon 16/04/12</b>	
Estimación de Costos	12 days	Mon 02/04/12	Mon 16/04/12	
Análisis de costos	12 days	Mon 02/04/12	Mon 16/04/12	12SS
Presupuesto del Proyecto	12 days	Mon 02/04/12	Mon 16/04/12	13SS
Curva S	12 days	Mon 02/04/12	Mon 16/04/12	14SS
Flujo de Caja	12 days	Mon 02/04/12	Mon 16/04/12	15SS
<b>Plan de Recursos Humanos</b>	<b>5 days</b>	<b>Mon 02/04/12</b>	<b>Fri 06/04/12</b>	
Plan de Gestión de Recursos Humanos	5 days	Mon 02/04/12	Fri 06/04/12	
Definición de responsables y fechas	5 days	Mon 02/04/12	Fri 06/04/12	18SS
<b>Plan de Riesgos</b>	<b>30 days</b>	<b>Mon 27/02/12</b>	<b>Tue 03/04/12</b>	
Identificación de Riesgos	30 days	Mon 27/02/12	Tue 03/04/12	
Análisis Cualitativo	30 days	Mon 27/02/12	Tue 03/04/12	21SS
Estrategía de Respuesta de Riesgos	30 days	Mon 27/02/12	Tue 03/04/12	22SS
<b>Plan de Adquisiciones</b>	<b>5 days</b>	<b>Tue 01/05/12</b>	<b>Sat 05/05/12</b>	
Plan de Gestión de Adquisiciones	5 days	Tue 01/05/12	Sat 05/05/12	
Lista de Vendedores Calificados	5 days	Tue 01/05/12	Sat 05/05/12	25SS
Vendedores Seleccionados	5 days	Tue 01/05/12	Sat 05/05/12	26SS
Consolidación y revisión del documento final	13 days	Mon 07/05/12	Sat 19/05/12	3,7,11,17,20,24
Envío a revisión Profesor Tutor	5 days	Mon 21/05/12	Fri 25/05/12	28
Cambios en el PFG	4 days	Sat 26/05/12	Tue 29/05/12	29
Última revisión del profesor tutor	2 days	Wed 30/05/12	Thu 31/05/12	30

#### Anexo 4: Lista de Artículos y Servicios para el Bazar

1	Mobiliario
1.1	1 Estante para la Caja
1.2	2 Urnas 2x1 metros
1.3	2 Estantes 2x3 metros
1.4	1 Mueble para la ventana
2	Artículos
2.1	Escolares
2.1.1	Cuadernos Resortes
2.1.2	Cuadernos Cocidos
2.1.3	Lápices de Color
2.1.4	Lápices de Escribir
2.1.5	Borradores
2.1.6	Tajadores
2.1.7	Reglas
2.1.8	Juegos de Geometría
2.1.9	Cartucheras
2.1.10	Hojas Blancas
2.1.11	Hojas Rayadas
2.1.12	Portafolios
2.1.13	Portaminas
2.1.14	Minas
2.1.15	Témperas
2.1.16	Plastilina
2.1.17	Goma
2.1.18	Corrector
2.1.19	Papel Periódico
2.1.20	Papel Crepé
2.1.21	Papel Seda
2.1.22	Cartulina Satinada
2.1.23	Cartulina
2.1.24	Papel de Construcción
2.1.25	Cinta Adhesiva
2.1.26	Marcadores
2.1.27	Resaltadores
2.1.28	Post it
2.1.29	Folders
2.1.30	Engrapadoras
2.1.31	Dispensador de Cinta Adhesiva
2.1.32	Pilots

2.1.33	Pinceles
2.1.34	Cuaderno de Música
2.1.35	Cuaderno de Caligrafía
2.1.36	Libros para Pintar
2.2	Regalos
2.2.1	Papel de Regalo
2.2.2	Bolsas de Regalos
2.2.3	Lazos
2.2.4	Tarjetas
2.3	Bisutería
2.3.1	Aretes
2.3.2	Collares
2.3.3	Anillos
2.3.4	Pulseras
2.4	Cuidado Personal
2.4.1	Aguas Perfumadas
2.4.2	Cremas
2.4.3	Desodorantes
2.4.4	Lima de Uñas
2.4.5	Corta Uñas
2.4.6	Esmaltes
2.4.7	Labiales
2.5	Artículos para el Hogar
2.5.1	Pírex
2.5.2	Vasos
2.5.3	Platos
2.5.4	Masetas
2.5.5	Picheles
2.5.6	Floreros
2.5.7	Adornos Varios
3	Servicio de Recargas
3.1	Servicio de Recargas ICE

### Anexo 5: Formulario de Solicitud de Patente, Municipalidad de Coronado

MUNICIPALIDAD DE VAZQUEZ DE CORONADO  
Central Telefónica: 2292-6161 Ext. 116 / Fax: 2229-2146 / 22298782  
Email: ocalvo@coromuni.go.cr



**OFICINA DE PATENTES Y ESPECTÁCULOS PÚBLICOS**

Para uso de Oficina:

Patente N°

Localización:

## SOLICITUD DE LICENCIA MUNICIPAL

Solicitante \_\_\_\_\_ N° de Cédula \_\_\_\_\_  
Números de teléfonos: Local \_\_\_\_\_ Casa: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
Vecino de (Dirección exacta de la casa): \_\_\_\_\_  
Dirección electrónica para Notificaciones: \_\_\_\_\_  
En caso de que la patente esté a nombre de persona jurídica anotar:  
Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_ N° de Cédula \_\_\_\_\_  
Actividad solicitada: \_\_\_\_\_ Código Interno:   
Nombre del negocio \_\_\_\_\_  
Dirección donde se ubicará el negocio: \_\_\_\_\_  
  
Me comprometo a proceder con los trámites del retiro de la patente, cuando el negocio cese la actividad y me doy por enterado que la patente deberá estar al día en el pago, ya que el solo hecho de cerrar no me inhiere del pago correspondiente. En este acto autorizo al propietario del terreno, para que realice el trámite de retiro, en caso de cierre, acepto las disposiciones Municipales, con base en las Leyes, Acuerdos Municipales o disposiciones Administrativas.  
  
\_\_\_\_\_ Firma del solicitante

Terreno propiedad de: \_\_\_\_\_ N° de Finca: \_\_\_\_\_  
Números de teléfono: Casa u Oficina: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_  
Representante legal (sólo personas jurídicas): \_\_\_\_\_  
  
Las deudas por tributos municipales, constituyen hipoteca legal preferente sobre el inmueble en que se generen, conforme al artículo 70 del Código Municipal.  
Acepto que en caso de saldos pendientes de impuestos de patente, la propiedad responderá solidariamente.  
  
\_\_\_\_\_ Firma y número de cédula del propietario del terreno

Observaciones: \_\_\_\_\_

Al día con tributos municipales:  
Revisado por: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

Recibido Plataforma  
de Servicios  
Fecha: \_\_\_\_\_

Recibido Oficina de Patentes  
Fecha: \_\_\_\_\_

**(IMPORTANTE) VER REQUISITOS Y OTRAS DISPOSICIONES AL DORSO.**



MUNICIPALIDAD DE VAZQUEZ DE CORONADO  
Central Telefónica: 2292-6161 Ext. 116 / Fax: 2229-2146 / 22298782  
Email: ocalvo@coromuni.go.cr



**OFICINA DE PATENTES y ESPECTÁCULOS PÚBLICOS**

**REQUISITOS QUE DEBE ADJUNTAR A LA SOLICITUD DE PATENTE**

1. Certificado de Uso del Suelo Aprobado, específico para el trámite de patente y actividad para la cual se solicita la licencia municipal, (Resolución Municipal de Ubicación).
2. Timbres Fiscales por ₡ 125.00, o Entero de Gobierno por ese concepto y monto.
3. Fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente (Ministerio de Salud), o el Certificado Veterinario de Operación (CVO), extendido por el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA-MAG), conforme la actividad lo requiera.
4. Póliza de Riesgos del Trabajo (copia del recibo vigente), o Exoneración del INS.
5. Constancia de que está al día con las cuotas Obrero Patronales de la Caja Costarricense del Seguro Social ( Art. 74 Ley Constitutiva de la CCSS).
6. Estudio Registral del terreno donde se instalará el negocio.
7. Copia de la cédula de Identidad del solicitante, en caso de persona jurídica, personería original vigente y copia de la cédula del representante legal.
8. Copia de la cédula de Identidad del propietario del terreno donde se ubica el negocio, en caso de persona jurídica, personería original vigente y copia de la cédula del representante legal.
9. Estar al día en el pago de los tributos municipales.

**INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA EL PATENTADO Y DUEÑO DE LA PROPIEDAD**

- Debe tener acera construida y en buen estado según Artículos 74 y 75 del Código Municipal y Acuerdo Municipal No. 2006-007-014 del 12 de junio del 2006.
- Al incorporar un negocio en una propiedad de uso residencial, se le aplica la tarifa de basura mixta, para revertir esta condición, una vez retirada la patente, deberá solicitar la Inspección al Dpto. de Ingeniería, para el cambio de uso.
- El Impuesto de patente debe cancelarse por trimestre adelantado y la Licencia Municipal de Funcionamiento (Patente), debe renovarse en la fecha indicada en el Certificado de Patentes municipales, caso contrario, con base en el artículo 81 bis del Código Municipal, Ley 7794 y sus reformas, por falta de pago de dos o más trimestres u operar con la patente vencida, faculta a la Municipalidad a suspender la patente y clausurar el local y será sancionado con multa equivalente a tres salarios base, el propietario, administrador o responsable de un establecimiento que, con licencia suspendida continúe desarrollando la actividad, sin que sea necesario un procedimiento administrativo previo.
- Para la Renovación de Patente, Traspaso o Traslado de ubicación, el interesado deberá presentar el formulario debidamente lleno con todos los requisitos solicitados.
- Cada año, a más tardar el último día de la primera semana de enero, debe presentar la Declaración Jurada del Impuesto de Patente Municipal, amparada a la declaración de renta, o en su defecto una certificación de Ingresos con anexo de los costos, gastos y deducciones, extendida por un Contador Público Autorizado (CPA); caso contrario se aplicará la multa respectiva por presentación tardía.
- El tamaño máximo de un anuncio, rótulo, letrero o aviso, será de 91x183 cm. En la zona comercial mixta (ZCM) los anuncios deben ser paralelos a la línea de construcción y no deben exceder la línea de propiedad, la Municipalidad aprobará los diseños.

OACP/2010

*Asíncronos*



*Construyamos juntos por Coronado*



## Anexo 6: Formulario de Solicitud de Permiso Sanitario de Funcionamiento, Ministerio de Salud

SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO ( FORMULARIO UNIFICADO )										
<b>A: INFORMACION RELATIVA AL ESTABLECIMIENTO Y ACTIVIDAD PARA LA CUAL SOLICITA PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO:</b> <i>(No dejar espacios en blanco, escribir claro de preferencia letra imprenta o de molde. libre de tachaduras).</i>										
<b>1</b>	MOTIVO DE PRESENTACIÓN:		<b>2</b>	GRUPO DE RIESGO:			<b>3</b>	CÓDIGO CIU	<b>4</b>	TIPO DE ACTIVIDAD O SERVICIO PRINCIPAL :  ACCESORIA (S):
	1 ERA VEZ			A	B	C				
	RENOVACION									
<b>5</b>	NOMBRE COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO, EMPRESA O NEGOCIO QUE SOLICITA PSF:									
<b>6</b>	PROVINCIA:	<b>7</b>	CANTON:				<b>8</b>	DISTRITO:		
<b>9</b>	DIRECCIÓN EXACTA DEL ESTABLECIMIENTO (OTRAS SEÑAS ESPECIFICAS):									
<b>10</b>	TELÉFONO:	<b>11</b>	Nº DE FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>12</b>	APDO. POSTAL:	<b>13</b>	CORREO ELECTRÓNICO:		
<b>14</b>	NOMBRE DE LA PERSONA FÍSICA O JURÍDICA PROPIETARIA DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:						<b>15</b>	CÉDULA DE IDENTIDAD O JURÍDICA:		
<b>16</b>	LUGAR DE NOTIFICACIÓN PERSONA FÍSICA O JURÍDICA PROPIETARIA DEL ESTABLECIMIENTO EMPRESA O NEGOCIO :									
<b>17</b>	TELÉFONO	<b>18</b>	Nº DE FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>19</b>	APDO. POSTAL:	<b>20</b>	CORREO ELECTRÓNICO:		
<b>21</b>	RAZÓN SOCIAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO				<b>22</b>	CÉDULA JURÍDICA				
<b>23</b>	NOMBRE DEL PROPIETARIO DEL INMUEBLE, O SU REPRESENTANTE LEGAL EN CASO DE PERSONA JURÍDICA:						<b>24</b>	CEDULA DE IDENTIDAD		
<b>25</b>	LUGAR DE NOTIFICACIÓN DEL PROPIETARIO DEL INMUEBLE O SU REPRESENTANTE LEGAL EN CASO DE PERSONA JURÍDICA:									
<b>26</b>	TELÉFONO	<b>27</b>	Nº DE FAX PARA NOTIFICACIONES:		<b>28</b>	APDO. POSTAL:	<b>29</b>	CORREO ELECTRÓNICO:		
<b>30</b>	Nº TOTAL DE EMPLEADOS:	<b>31</b>	Nº HOMBRES:		Nº MUJERES:		<b>32</b>	No. TOTAL DE CLIENTES U OCUPANTES:		
<b>33</b>	HORARIO DE TRABAJO (APERTURA Y CIERRE):				<b>34</b>	HORARIO DE ATENCIÓN DE USUARIOS:				
<b>35</b>	AREA DE TRABAJO EN METROS CUADRADOS :									

36	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS : ( <i>Ver instrucciones al dorso usar hojas adicionales si es necesario</i> )						
37	GENERA DESECHOS PELIGROSOS: ( ) SI ( ) NO			CANTIDAD POR MES :			
<b>B: INFORMACIÓN ESPECÍFICA PARA ESTABLECIMIENTOS DE SALUD Y AFINES:</b>							
38	NOMBRE DEL RESPONSABLE TÉCNICO (EN CASO DE SERVICIOS DE SALUD O AFINES):				39	No. CEDULA:	
40	LUGAR DE NOTIFICACION RESPONSABLE TÉCNICO:						
41	TELÉFONO:	42	Nº FAX PARA NOTIFICACIONES:	43	APDO. POSTAL:	44	CORREO ELECTRÓNICO:
45	PROFESIÓN DEL RESPONSABLE TÉCNICO:	46	ESPECIALIDAD DEL RESPONSABLE TÉCNICO:			47	REGISTRO DEL COLEGIO PROFESIONAL:
48	Nº PERSONAL PROFESIONAL:			49	Nº PERSONAL TÉCNICO		
50	FIRMA DEL RESPONSABLE TÉCNICO (EN CASO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD O AFINES):						
51	FIRMA DEL PROPIETARIO DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO: AUTENTICACION:						
<b>C: LOS SIGUIENTES ESPACIOS SON DE USO EXCLUSIVO DEL MINISTERIO DE SALUD (Deben llenarse conforme lo señala el instructivo).</b>							
52	FECHA DE RECIBIDO DE SOLICITUD:	53	NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE LA SOLICITUD				
54	<b>SELLO</b>			55	Nº DE SOLICITUD		
<b>D. REQUERIMIENTOS DE LA SOLICITUD</b>							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DECLARACIÓN JURADA ( )</li> <li>2. COPIA COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIOS ( )</li> <li>3. COPIA DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD ( )</li> <li>4. CERTIFICACIÓN REGISTRAL O NOTARIAL DE LA PERSONERÍA Y CÉDULA JURÍDICAS VIGENTES ( )</li> <li>5. LISTADO DEL PERSONAL PROFESIONAL Y TÉCNICO EN CIENCIAS DE LA SALUD Y AFINES A LA SALUD ( )</li> </ol>							

## Anexo 7: Instructivo para llenar la Solicitud de Permiso Sanitario de Funcionamiento, Ministerio de Salud

### INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO (PSF)

INFORMACION RELATIVA AL ESTABLECIMIENTO, EMPRESA O NEGOCIO PARA EL CUAL SOLICITA PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO:

<b>Casilla Nº 1 Motivo de presentación: Marcar con una "x" la Casilla correspondiente:</b>	<b>Solicitud PSF por primera vez:</b> Aplica para establecimientos, empresas o negocios que nunca han solicitado PSF, para aquellos que van a iniciar operaciones. <b>Renovación PSF:</b> aplica para todos los establecimientos, empresas o negocios a los cuales se les ha otorgado el PSF y se encuentra a un mes de su vencimiento.
<b>Casilla Nº 2 Grupo de riesgo:</b>	Marcar con una "x" la Casilla del grupo de riesgo al que pertenece la actividad, para la cual usted solicita PSF. (Ver Anexo No. 1 <i>Tabla de clasificación de establecimientos y actividades según riesgo sanitario ambiental y Anexo 2 del presente Reglamento</i> ).
<b>Casilla Nº 3 Código CIU:</b>	Anotar el número de código que la "clasificación industrial internacional uniforme" asigna a su actividad, usando como referencia el anexo 1 y 2 del presente Reglamento.
<b>Casilla Nº 4 Tipo de actividad:</b>	Anotar el tipo de actividad principal (aquella actividad que se considera de mayor riesgo sanitario o ambiental según se señala en los Anexos Nos. 1 y 2 del presente Reglamento) que desarrolla dentro de su establecimiento. En caso desarrollar otra (s) actividad (es) accesoria (s) (aquella actividad que se lleva a cabo en un establecimiento como complemento de su actividad principal, depende de esta última y pertenece al mismo propietario o representante legal), se deben señalar.
<b>Casilla Nº 5 Nombre comercial del establecimiento, empresa o negocio que solicita PSF:</b>	Anotar claramente el nombre comercial del establecimiento, empresa o negocio para el cual solicita el PSF.
<b>Casillas Nº 6, 7, 8:</b>	Anotar de acuerdo a la división territorial existente, el número asignado a la provincia, cantón y distrito donde se ubica el establecimiento, empresa o negocio.
<b>Casilla Nº 9 dirección exacta del establecimiento (otras señas específicas):</b>	Anotar claramente la dirección, del local, señalando calles, avenidas, nombre del barrio y cualquier otra seña que permita ubicar correctamente el establecimiento, empresa o negocio.
<b>Casillas Nº 10, 11, 12, 13:</b>	Anotar claramente los números telefónicos, apartado postal y direcciones electrónicas, con el fin de mantener una vía oportuna de comunicación con la empresa cuando las circunstancias lo ameriten.
<b>Casilla Nº 14 nombre de la persona física o jurídica propietaria de la actividad o establecimiento.</b>	En caso de ser persona física debe anotar forma legible el nombre y apellidos del propietario de la empresa o negocio que solicita el PSF, si es persona jurídica indicar el nombre y apellidos del representante legal.
<b>Casilla Nº 15: cedula de identidad o jurídica:</b>	Anotar el número de cédula de identidad según sea el caso. Los extranjeros que no cuenten con cédula, podrán utilizar el Nº de pasaporte o permiso de residencia vigente.
<b>Casilla Nº 16: Lugar de notificación persona física o jurídica propietaria del establecimiento, empresa o negocio</b>	Anotar en forma legible la dirección para recibir notificaciones y cualquier otra seña que permita ubicar correctamente a la persona física o jurídica propietaria de la actividad o establecimientos.
<b>Casillas Nº 17, 18, 19, 20:</b>	Anotar claramente los números telefónicos, apartado postal y direcciones electrónicas, con el fin de mantener una vía oportuna de comunicación con la empresa cuando las circunstancias lo ameriten.
<b>Casillas Nº 21 Y 22 Razón social de la actividad o establecimiento</b>	Anotar claramente la razón social de la actividad o establecimiento y el número de cédula jurídica
<b>Casilla Nº 23 y 24 Nombre del propietario del inmueble o su representante legal</b>	Anotar el nombre y apellidos, del propietario del inmueble o su representante legal en caso de persona jurídica y su Nº de cédula de identidad.
<b>Casillas Nº 25: Lugar de notificación del propietario del inmueble o su representante legal</b>	Anotar en forma legible la dirección para recibir notificaciones y cualquier otra seña que permita ubicar correctamente al propietario del inmueble o su representante legal.
<b>Casillas Nº 26,27,28 y 29:</b>	Anotar claramente los números telefónicos, apartado postal y direcciones electrónicas, con el fin de mantener una vía oportuna de comunicación con la empresa cuando las circunstancias lo ameriten.
<b>Casillas Nº 30 y 31</b>	Anotar la suma total de trabajadores que laboran en el establecimiento, empresa o negocio, seguidamente

<b>Total de empleados por sexo</b>	anotar el número empleados según sexo.
<b>Casilla N° 32 Número total de clientes u ocupantes</b>	Indicar el número de personas que asisten al establecimiento en calidad de clientes o usuarios (aplica en caso de sitios de reunión pública o cualquier otro establecimiento donde se reúnan personas para recibir un servicio).
<b>Casilla N° 33: Horario de trabajo (apertura y cierre):</b>	Indicar la jornada laboral diaria, que incluya la hora de inicio y final de labores, por ejemplo: 1 turno de 8 horas, de 8am a 4pm.
<b>Casilla N° 34: Horario de atención de usuarios:</b>	Anotar la hora de inicio de atención a los usuarios y la hora en que finaliza. Cuando sea diferente al horario de trabajo.
<b>Casilla N° 35 Área de trabajo en metros cuadrados :</b>	Anotar el tamaño en metros cuadrados del local o establecimiento.
<b>Casillas N° 36 Descripción de los servicios ofertados</b>	Describir en forma detallada la oferta de servicios que prestará el establecimiento si el espacio no es suficiente puede hacerlo en hojas adicionales, poner sobre todo lo referente a procesos o procedimientos.
<b>Casillas N° 37 Genera desechos peligrosos</b>	Indicar si se generan desechos peligrosos producto del funcionamiento de la empresa o la actividad. En este caso debe contar con un Plan de Manejo de Desechos de acuerdo a lo establecido en este Reglamento.
<b>Casilla N° 38 Nombre del responsable técnico (en caso de servicios de salud o afines)</b>	Se llenará únicamente cuando el establecimiento cuente con un director (ra) diferente al propietario. La persona cuyo nombre está esta Casilla debe aportar fotocopia del título profesional y certificación del colegio profesional respectivo. Es la persona autorizada para ejercer, en razón de su profesión, la dirección técnica o científica del establecimiento.
<b>Casilla no. 39 Número de cédula del responsable técnico</b>	Anotar el número de cédula de identidad del responsable técnico, los extranjeros que no cuenten con cédula, podrán utilizar el N° de pasaporte o permiso de residencia vigente.
<b>Casillas de la N° 40 Lugar de notificación del Responsable Técnico</b>	Anotar en forma legible la dirección para recibir notificaciones y cualquier otra señal que permita ubicar correctamente al Responsable Técnico.
<b>Casilla N° 41, 42, 43 y 44</b>	Anotar claramente los números telefónicos, apartado postal y direcciones electrónicas, con el fin de mantener una vía oportuna de comunicación con la empresa cuando las circunstancias lo ameriten.
<b>Casilla N° 45 Profesión del Responsable Técnico</b>	Debe anotar claramente la profesión acorde a la oferta en los servicios.
<b>Casilla N° 46 Especialidad del Responsable Técnico</b>	Se llena solamente cuando el responsable técnico posee alguna especialidad académica de acuerdo con los servicios ofertados.
<b>Casilla N° 47 Registro del Colegio Profesional</b>	Se debe anotar el número de código bajo el cual está Registrado el Colegio Profesional Correspondiente
<b>Casillas N° 48 y 49 Número de personal profesional y técnico</b>	Se debe anotar el número de personal profesional y el número del personal técnico.
<b>Casilla N° 50 Firma del responsable técnico</b>	En este espacio se debe consignar la firma del Responsable técnico solo en casos en que sea diferente al Propietario de la Actividad o Establecimiento.
<b>Casilla N° 51 Firma del Propietario de la actividad o establecimiento</b>	En este espacio se debe consignar la firma del Propietario de la actividad o establecimiento. En caso de que no sea el propietario de la actividad quien presente la solicitud esta firma debe ser autenticada por un abogado.

**Anexo 8: Declaración Jurada para el trámite de Solicitud de Permiso Sanitario de Funcionamiento, Ministerio de Salud**

**DECLARACIÓN JURADA PARA EL TRÁMITE DE SOLICITUD DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO POR PRIMERA VEZ O RENOVACIONES**

Yo: \_\_\_\_\_ con domicilio en  
Distrito \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_ Otras  
señas:

\_\_\_\_\_  
cédula Identidad, de pasaporte o de residencia  
No. \_\_\_\_\_.

En mi carácter de:

- Representante legal o Apoderado  Propietario  
 Inquilino  Otro (especifique)

\_\_\_\_\_ del establecimiento denominado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Dirección del establecimiento:  
\_\_\_\_\_

cuya razón social es:  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con Cédula Jurídica N° \_\_\_\_\_

Solicito me sea otorgado el permiso que señala la Ley General de Salud, a mi representada, para lo cual declaro bajo fe de juramento y que de no decir la verdad incurro en perjurio sancionado con pena de prisión según el Código Penal y consciente de la importancia de lo aquí anotado, lo siguiente:

**PRIMERO:** Que la actividad aquí señalada en el formulario de solicitud del PSF que se realizará en el establecimiento denominado \_\_\_\_\_ cumple con toda la normativa correspondiente para el caso en concreto.

**SEGUNDO:** Que la información que contiene el formulario unificado que adjunto a esta declaración es verdadera.

**TERCERO:** Que en cumplimiento de lo establecido en el artículo 74 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social declaro estar al día en el pago de mis obligaciones con esa institución.

**CUARTO:** Que de conformidad con lo establecido en el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud en su Artículo 8, **Condiciones previas**, mi representada cumple con lo ahí

solicitado y para ello suministro la siguiente información según corresponda: **(Aplica solo para trámites de permisos sanitarios de funcionamiento por primera vez).**

1. Resolución Municipal de Ubicación No. \_\_\_\_\_ otorgada por la Municipalidad de \_\_\_\_\_, emitida el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

2- Viabilidad (licencia) Ambiental No. \_\_\_\_\_ emitida por la SETENA, el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

3- Certificación No. \_\_\_\_\_ emitida por el Administrador del Sistema de Alcantarillado Sanitario donde certifica la conexión a dicho sistema, otorgada el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ o Permiso de vertido No. \_\_\_\_\_ emitido por el MINAE que permita descargar aguas residuales al cuerpo de agua \_\_\_\_\_, otorgado el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

4-. Código de Incorporación al Colegio Profesional correspondiente del responsable técnico: \_\_\_\_\_

5-. Certificado de regencia profesional vigente otorgada por el Colegio Profesional correspondiente: \_\_\_\_\_

6-. Certificado de operación del establecimiento extendida por el Colegio Profesional correspondiente: \_\_\_\_\_

7-. Permiso de funcionamiento para calderas extendida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: \_\_\_\_\_

Además declaro que la actividad para la cual solicito el PSF, cumple con los requisitos señalados para la solicitud del trámite por primera vez o para renovación del PSF según el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud, manteniendo las mismas condiciones en que fue otorgado dicho permisos para lo cual declaro y aporto lo siguiente: \_\_\_\_\_

---

**QUINTO:** Asimismo, me comprometo a mantener las condiciones debidas por el tiempo de vigencia del permiso y cumplir con los términos de la normativa antes indicada, por ser requisito indispensable para la operación de mi establecimiento, de igual forma me comprometo que todos los servicios brindados y los productos, equipos y materiales que se comercialicen o utilicen dentro del establecimiento que represento, cuando proceda, estarán debidamente autorizados por el Ministerio de Salud y a no ampliar o cambiar de actividad sin la autorización previa de este Ministerio.

**SEXTO:** Por lo anterior, quedo apercibido de las consecuencias legales y judiciales, con que la legislación castiga el delito de perjurio. Asimismo, exonero de toda responsabilidad a las autoridades del Ministerio de Salud por el otorgamiento del PSF con base en la presente declaración, y soy conecedor de

que si la autoridad de salud llegase a corroborar alguna falsedad en la presente declaración, errores u omisiones en los documentos aportados, o que los servicios prestados y/o los productos comercializados dentro de mi establecimiento no cuentan con la debida autorización sanitaria, suspenderá o cancelará el PSF. Es todo.

Firmo en \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas del día \_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Firma:

---

Es auténtica:

---

---

### **INSTRUCCIONES**

- a) En caso de persona jurídica debe aportar certificación registral o notarial de la personería y cédula jurídica.
- b) En caso de persona física que realice el trámite personalmente se debe adjuntar fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- c) Si el trámite se realiza por un tercero, debe adjuntar copia de la cédula de identidad certificada del titular acompañado de la respectiva autorización.
- d) Solamente podrá rendir la declaración jurada quien tenga poder suficiente para dicho acto.