

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Plan de Gestión de proyecto para la implementación
de una franquicia de perfumes en Granada, Nicaragua

Edward Castro Morales

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

San José, Costa Rica

Octubre, 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. Marvin Coto Hernández, MAP
PROFESOR TUTOR

Ing. Eddy Ramírez, MAP
LECTOR No.1

Ing. Mario López Soto, MAP
LECTOR No.2

Ing. Edward Castro Morales
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios principalmente por permitirme terminar este proceso.

A mis papás por crear mi amor por la superación.

A mis hermanos Chris y Tony.

A Andrés por toda su inmensa paciencia, cariño y apoyo durante este proceso.

A Sharon, Mari, Gaby, Dani y Jota Pe, por estar pendientes, Dios los bendiga siempre.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos principalmente son hacia mis profesores de esta maestría; que nos han mostrado que se puede conseguir la excelencia y el profesionalismo aunque físicamente no se encuentren presente y que la responsabilidad es una de las principales cualidades que se debe tener en la vida y como administradores.

Agradecimientos al Ing. Marvin Coto por todo su apoyo y sabiduría en este proyecto.

Agradecimientos a los Ingenieros Eddy Ramírez y Mario López por sus comentarios y correcciones en este proyecto.

Agradezco a mis compañeros de la generación MAP-29 por compartir su experiencia y responsabilidad.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	viii
INDICE CUADROS	ix
INDICE DE ABREVIATURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación	2
1.4 Supuestos	3
1.5 Restricciones	4
1.6 Objetivo general	5
1.7 Objetivos específicos.	5
2. MARCO TEORICO	6
2.1 Marco referencial o institucional.....	6
2.1.1 Misión	6
2.1.2 Visión.....	7
2.1.3 Valores	7
2.1.4 Características del negocio	7
2.1.5 Organización de la Empresa	8
2.2 Sistema de Franquicias.....	10
2.2.1 Elaboración de perfumes.....	11
2.2.2 Materias primas	12
2.2.3 Técnicas de extracción de materias primas	13
2.3 Teoría de Administración de Proyectos	14
2.3.1 Definición de proyecto	14
2.3.2 Dirección de proyectos	15
2.3.3 Interesados del proyecto	16
2.3.4 Áreas del conocimiento	17
2.3.5 Gestión del Alcance.....	17
2.3.6 Gestión del tiempo.....	18
2.3.7 Gestión del costo.....	19
2.3.8 Gestión de la calidad	20
2.3.9 Gestión de los recursos humanos	21
2.3.10 Gestión de la comunicación	22
2.3.11 Gestión de las adquisiciones	23
2.3.12 Gestión de riesgos	23
2.3.13 Gestión de la integración	25
3. MARCO METODOLOGICO	27
3.1 Fuentes de información.....	27
3.1.1 Fuentes Primarias	27

3.1.2	Fuentes Secundarias.....	28
3.2	Métodos de Investigación	29
3.2.1	Método analítico-sistemático	30
3.3	Técnicas de Investigación	30
3.3.1	Investigación mixta	30
3.3.2	Investigación documental	31
3.3.3	Investigación de campo	32
3.4	Herramientas	34
3.4.1	Diagrama de Gantt	35
3.4.2	Plan de trabajo	35
3.4.3	Cronograma	35
3.4.4	EDT	36
3.4.5	Software	36
3.4.6	Matrices	36
3.4.7	Juicio Experto	37
3.4.8	Gráficos	38
3.5	Entregables.....	38
4.	DESARROLLO.....	39
4.1	Mercado Actual de Franquicia	39
4.1.1	Mercado y empleo	39
4.1.2	Índice trimestral de actividad económica.....	42
4.1.3	Industria y Comercio.....	43
4.1.4	Franquicia.....	45
4.1.5	Análisis de Consumidores	47
4.1.6	Análisis de Competencia	48
4.2	Análisis de interesados	49
4.2.1	Identificación de los interesados.....	49
4.2.2	Priorización de los interesados en la franquicia	50
4.2.3	Análisis de la información.....	51
4.3	Gestión del Alcance	55
4.3.1	Generalidades del proyecto.....	55
4.3.2	Entregables	56
4.3.3	EDT	57
4.3.4	Exclusiones	57
4.3.5	Factores críticos de éxito.....	58
4.4	Gestión del Tiempo	59
4.4.1	Definición de actividades.....	59
4.4.2	Secuencia de actividades.....	61
4.4.3	Estimado de recursos para las actividades	62
4.4.4	Desarrollo del cronograma	67
4.5	Gestión de los Recursos Humanos.....	70
4.5.1	Perfiles	70
4.5.2	Organigrama	72
4.5.3	Necesidades del personal	72
4.5.4	Matriz de roles y responsabilidades	73
4.6	Gestión de la Comunicación	74
4.6.2	Comunicación interna.....	77

4.6.3	Comunicación externa.....	78
4.6.4	Distribución de la información.....	79
4.7	Gestión de los riesgos.....	80
4.7.1	Planificación de riesgos.....	81
4.7.2	Categorías de riesgos.....	83
4.7.3	Identificación de riesgos.....	84
4.7.4	Análisis de riesgos.....	86
4.7.5	Planeación de respuesta ante riesgos.....	89
5.	CONCLUSIONES.....	91
6.	RECOMENDACIONES.....	94
7.	BIBLIOGRAFIA.....	97
8.	ANEXOS.....	100
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO.....	100
	Anexo 2: EDT DE PROYECTO.....	104
	Anexo 3: CRONOGRAMA DE PROYECTO.....	105
	Anexo 4: DIAGRAMA DE GANTT.....	107
	Anexo 5: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	108
	Anexo 6. INFORME SEMANAL.....	111
	Anexo 7. INFORME MENSUAL.....	112
	Anexo 8. MINUTAS.....	113
	Anexo 9. PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA ANTE RIESGOS.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica.....	9
Figura 2. Actividades económicas de PYMES en Nicaragua.....	40
Figura 3. Fuerza Laboral en Nicaragua.....	41
Figura 4. Tasa de desempleo en Nicaragua.....	42
Figura 5. Variación del PIB en Nicaragua.....	43
Figura 6. Balanza comercial de Nicaragua.....	44
Figura 7. Interesados internos y externos del proyecto.....	50
Figura 8. Matriz de Clasificación de Interesados del proyecto.....	54
Figura 9. Secuencia de Actividades según EDT.....	61
Figura 10. Organigrama del proyecto.....	71
Figura 11. Desglose de categorías para riesgos del proyecto.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Fuentes de Información Utilizadas.....	28
Cuadro N°2. Métodos de Investigación Utilizadas.....	33
Cuadro N°3. Herramientas Utilizadas.....	37
Cuadro N°4. Entregables.....	38
Cuadro N°5. Definición de actividades de proyecto.....	60
Cuadro N°6. Perfiles de personal de proyecto.....	70
Cuadro N°7. Descripción de matriz de responsabilidades.....	72
Cuadro N°8. Matriz de comunicación interna.....	76
Cuadro N°9. Matriz de comunicación externa.....	77
Cuadro N°10. Roles y responsabilidades en gestión del riesgo.....	81
Cuadro N°11. Clasificación de probabilidad e impacto.....	85
Cuadro N°12. Análisis de riesgo del proyecto.....	86

ABREVIATURAS

BCN	Banco Central de Nicaragua
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
DIGEPYME	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
DGI	Dirección General de Ingresos de Nicaragua
EDT	Estructura de Descomposición del Trabajo
FUNIDES	Fundación Nicaragüense por el Desarrollo Económico y Social
INE	Instituto Nacional de Estadísticas Nicaragua
INSS	Instituto Nacional del Seguro Social de Nicaragua
MIFIC	Ministerio de Industria y Comercio de Nicaragua
MINHAP	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
MINSA	Ministerio de Salud de Nicaragua
MITRAB	Ministerio de Trabajo de Nicaragua
PIB	Producto Interno Bruto
PMI	Project Management Institute
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas

RESUMEN EJECUTIVO

Perfumes y esencias Fraiche Costa Rica es una empresa de origen mexicano, dedicada a la comercialización y producción de productos de perfumería y cuidado personal que opera desde el 2001 comercial y logísticamente independiente de México, estableciendo así sistemas de franquicias para Panamá, El Salvador, Honduras, Guatemala y Colombia. Se valoró la implementación de Franquicias en Nicaragua con su debida distribución de materia prima importando desde Costa Rica.

En la actualidad la Casa Matriz de Costa Rica no cuenta con un plan de gestión para la implementación de una franquicia en Nicaragua ni existe un análisis de las tareas a realizar según los objetivos planteados para la apertura de una franquicia en este país ni una estrategia planificada para la formación de dicho negocio, considerando diversos aspectos del mercado potencial y su respectiva viabilidad.

La implementación de la Franquicia supuso aventajar las deficiencias en el mercado nicaragüense de productos de cuidado personal de alta calidad y bajo costo, además de la facilidad de relación comercial e importación que existe entre Costa Rica y Nicaragua, al igual que los bajos costos en gastos fijos de operación de la empresa y la falta de competencia similar. La selección de implementación de la franquicia en Granada, zona sur de Nicaragua, correspondió a la diferencia financiera que existe en esta provincia y el alto nivel de turismo nacional e internacional que cuenta la ciudad con respecto al resto de Nicaragua.

Este proyecto tuvo como objetivo principal brindar un plan de proyecto para la implementación de una franquicia dedicada a la venta de perfumes, considerando las guías indicadas por el Project Management Institute. Los objetivos específicos se centraron en realizar un análisis del mercado nicaragüense, elaborar el alcance del proyecto, se definieron actividades y sus duraciones, interesados y sus divisiones, matrices de roles y responsabilidades, estrategias de comunicación y respuestas ante riesgos para la realización del proyecto.

Para la realización de esta investigación se efectuó una investigación de campo que permitió evaluar la ubicación para la implementación de la franquicia. Se identificaron los procedimientos a seguir para la adquisición de la franquicia y las de formación de un negocio tramitando los procedimientos legales correspondientes para adquirir los derechos y permisos correspondientes. Se obtuvo información de diversas instituciones como Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), PROCOMER, Ministerio de Salud (MINSAL), Dirección General de Ingresos (DGI), además de diversos documentos físicos y digitales por medio de páginas web que brindaron información de relevancia. Se utilizó así, la observación, documentación, juicio experto y se analizó toda esta información compilada.

En conclusión, al finalizar la realización de este documento se pudieron apreciar diversos aspectos considerables para la realización del plan. Se concretó la planificación por medio del cronograma, asignación correspondiente de los recursos y tiempos brindando el panorama global con el que se controlaran las actividades. Es claro notar la mejora en la economía nicaragüense lo que plantea un incentivo para la implementación de nuevos negocios como el que se planea con este trabajo, sin embargo, cabe destacar que el mercado aún se encuentra en proceso de recuperación y puede variar de forma abrupta ya sea positiva o negativamente por lo que se requiere dar un seguimiento constante en cada paso.

Se planteó una estrategia de riesgos que permitiera una perspectiva base de los posibles impactos futuros, obteniendo planes de acción adaptados a las capacidades del negocio y los recursos que laboran en este. Esta estrategia de riesgos brindó un esquema de los principales campos posiblemente afectados por factores que alteran los procesos y así minimizar la posibilidad de impacto negativo y aumentar la posibilidad de riesgos positivos. Todos estos diferentes aspectos unificados permitirán desarrollar el proyecto con posibilidades altas de éxito, siguiendo y manteniendo un control sobre las variables de campo, mercado, tiempos y normas establecidas en el país.

Se recomienda mantener visibilidad sobre el panorama económico para garantizar los aspectos de estabilidad financiera. Los mercados se encuentran aun en estados inestables por lo que se debe tener previsto cambios en los rumbos de acción y tomar decisiones estratégicas para salvaguardar los intereses monetarios. Se recomienda además, obtener provecho de la experiencia del franquiciador al ser este una organización ya estructurada y con muchos años en el mercado, estos aspectos se deben considerar siempre y cuando puedan ser implementados en territorio nicaragüense. Además, debido a la complejidad del proyecto en el cual se trabaja con economías extranjeras, normas entre países, y regulaciones de negocios, se recomienda prestar constante atención sobre cada proceso durante el desarrollo del trabajo ya que las diferentes elementos con los que se trabajan pueden variar provocando cambios en los requerimientos y por ende, en los costos, tiempo, alcance; por lo que se tiene que estar preparado para asumir los cambios necesarios.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Perfumes y esencias Fraiche Costa Rica es una empresa de origen mexicano, dedicada a la comercialización y producción de productos de perfumería y cuidado personal. La empresa fue creada hace más de 20 años en México y a la fecha cuenta con más de 400 puntos de venta a lo largo de toda la República Mexicana (Alvarado, 2010) y a partir del 2001 Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica inició operaciones, comercial y logísticamente independiente de México.

Actualmente, la empresa cuenta con 35 tiendas propias, una red con más de 800 distribuidores, 21 Franquicias Nacionales y 4 Franquicias Internacionales (Panamá, El Salvador, Honduras y Guatemala). Cada operación tiene más de 3 años en funcionamiento con excelentes resultados, de esta manera Fraiche Costa Rica genera más de 200 empleos directos aproximadamente (A. Retana, 2012).

Aunado a esto se cuenta con una sucursal en Medellín, Colombia; lo que consolida así un proceso de crecimiento en el mercado nacional e internacional. Se valora en este momento la creación de tiendas en Chile, Nicaragua y República Dominicana. La distribución de materia prima para todos los países de centro y Latinoamérica se realizan desde Fraiche Costa Rica que se constituye como la casa maestra para el desarrollo de las franquicias.

La creación de la franquicia en Granada, zona sur de Nicaragua, corresponde a la diferencia financiera que existe en esta provincia y el alto nivel de turismo nacional e internacional que cuenta la ciudad, lo que puede proveer un mayor posicionamiento de la marca y conocimiento y distribución de los productos.

1.2 Problemática

En este momento Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica no cuenta con un plan de gestión para la implementación de una franquicia dedicada a la importación y venta de perfumes que serán distribuidos en Nicaragua. No existe un análisis de las tareas a realizar según los objetivos planteados para la apertura de una franquicia en este país, lo que al realizar esta investigación permitirá obtener una estrategia planificada para la formación de dicho negocio, considerando diversos aspectos del mercado nicaragüense y su respectiva viabilidad de proyecto, igualmente aprovechando las facilidades de importación de productos entre estos dos países.

El producto final brindará las directrices durante los procesos de implementación del proyecto, tal como serían las actividades y sus duraciones correspondientes, flujos de comunicación, rol de responsabilidades, mediciones de avances de proyecto y sus respectivas plantillas de retroalimentación. Este proyecto considerará un análisis informativo de la economía nicaragüense y las oportunidades que se encontrarán para el nicho de mercado de la franquicia.

1.3 Justificación

Debido a la tendencia de expansión que presenta Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica hacia Latinoamérica y considerando las deficiencias en el mercado nicaragüense de productos de cuidado personal de alta calidad y bajo costo, se toma la decisión de iniciar una franquicia en uno de los sectores de mayor población clase media, media-baja que son el nicho de mercado de este negocio.

El negocio por abrir será una fuente de empleo, tanto para los empleados, como para ciertos clientes, dado que se cuenta con una línea de distribuidores, a los

cuales se les permite construir su propio negocio dándoles una serie de facilidades para la venta de los productos Fraiche teniendo utilidades propias.

Existe una serie de ventajas que se esperan aprovechar al realizar este proyecto, tales como las facilidades de relación comercial que existe entre Costa Rica y Nicaragua y los bajos costos en ciertos gastos fijos que puede eventualmente tener la empresa y la falta de competencia con las mismas condiciones de calidad y precio que ofrece Perfumes y Esencias Fraiche; además se aprovechará la experiencia que se tiene de iniciar franquicias internacionalmente, con lo que se espera disminuir los tiempos de inicio de operación al realizar mayor cantidad de actividades en paralelo y disminuir de esta forma la cantidad de inversión inicial a realizar.

Existe una población considerable en el área de Granada, Nicaragua, que pueda aportar beneficios con respecto a la cantidad de clientes potenciales y que permiten tener un buen panorama antes de realizar el estudio de viabilidad del proyecto.

1.4 Supuestos

Los principales supuestos considerados para este proyecto se concentran en los requisitos iniciales para la implementación de la franquicia, los cuales serían:

- No existen impedimentos para la empresa para realizar compras de alcohol rectificado para la realización de los perfumes y se cumplirán todas las indicaciones que señalen el Ministerio de Salud y la Dirección General de Ingresos al respecto.
- Se obtendrán los permisos y avales por parte del Ministerio de Salud para la inscripción de la materia prima (esencias) en el territorio nicaragüense.

- Existe un proveedor de alcohol rectificado en territorio nicaragüense que satisfaga las necesidades de precio y calidad que se necesitan para obtener rentabilidad y aprobación por parte de la casa maestra.
- Los costos de compra y venta de materia prima de acuerdo al franquiciador serán adecuados para las posibilidades de compra en la cual se implementará la franquicia y permitirá obtener porcentajes de rentabilidad adecuados según el tipo de negocio.

1.5 Restricciones

En el momento en el que se está realizando la investigación se cuentan con las siguientes restricciones:

- Los proveedores extranjeros podrían proveer información limitada o que puede ser variable antes de llegar a un acuerdo monetario.
- La información que se obtenga de los costos de importación de productos y costos de inscripción de materia prima en Nicaragua pueden ser variables con respecto a los datos que se obtengan preliminarmente.
- La competencia de mercado podría no brindar toda la información suficiente.
- Existe cierta información de franquicia que no puede ser revelada por políticas de privacidad de Fraiche Costa Rica.

1.6 Objetivo general

Elaborar un plan de gestión para el proyecto de implementación de una franquicia dedicada a la importación y venta de perfumes en el sector de Granada, Nicaragua considerando las guías y mejores prácticas del Project Management Institute para su ejecución de forma planificada y ordenada.

1.7 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis del mercado de perfumes en Nicaragua para reconocer el ámbito en el cual se enmarcará el proyecto y determinar su viabilidad.
- Elaborar el alcance del proyecto, que permita tener una visión clara de las labores a realizar en el proyecto y de esta forma controlar los objetivos.
- Definir actividades con sus estimados de tiempo para realizar un adecuado cronograma de trabajo que permita el control del cumplimiento del plazo de ejecución del proyecto.
- Desarrollar una matriz de responsabilidades en el proyecto para delimitar el rol de cada recurso involucrado.
- Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice el flujo adecuado y pertinente de la información para cada recurso en el proyecto.
- Desarrollar una estrategia de respuestas de riesgos para la administración de eventualidades que puedan impactar los resultados esperados del proyecto.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco referencial o institucional

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. es una empresa de origen Mexicano dedicada a la elaboración y comercialización de productos de belleza, es una Cadena de Puntos de Ventas al Detalle de esta clase de productos principalmente.

En el año 2001 se iniciaron operaciones en Costa Rica, actualmente cuenta con 35 tiendas propias en las principales zonas comerciales de la Gran Área Metropolitana, Heredia y Alajuela; así como también con 21 tiendas por medio del sistema franquicias en las provincias de Guanacaste, Puntarenas, Limón (A. Retana, 2012). Además se cuenta con distribuidores autorizados para la venta de los productos en todo el País. Además internacionalmente esta empresa ha extendido su presencia en Centroamérica y Latinoamérica en Guatemala, Honduras, El Salvador, Panamá y Colombia.

2.1.1 Misión

“Fraiche es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de perfumería para la contribuir al desarrollo del país, dando una seguridad y beneficio económico, moral y emocional a sus clientes y empleados, a través de una cultura sustentada en los valores de la empresa, dando un servicio de calidad a un buen precio, con una atención personalizada” (Fraiche, 2012, p.1).

2.1.2 Visión

“Ser una empresa líder en la industria de la belleza y salud, con reconocimiento internacional, respaldada por su personal altamente calificado y comprometido, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes” (Fraiche, 2012, p.1).

2.1.3 Valores

Los valores declarados para Fraiche Costa Rica son los siguientes (Fraiche, 2012, p. 1):

- Fe
- Responsabilidad
- Actitud de servicio
- Iniciativa
- Calidad
- Honestidad
- Entrega

2.1.4 Características del negocio

El sistema principal de distribución de productos en otros países fuera de Costa Rica ha sido realizado por medio de Franquicias, para las cuáles la Casa Maestra de Costa Rica provee todos los materiales a utilizar para la elaboración de los distintos productos y de igual forma emite la normativa de imagen y diseño de los diferentes puntos de venta que se abran en ese país.

Los productos que elabora y comercializa Perfumes y Esencias Fraiche son perfumes, esencias, desodorantes, cremas perfumadas, bronceadores y bloqueadores solares y gel para cabello.

Estos productos son elaborados en cada tienda a vista del consumidor, con la ventaja competitiva de que el consumidor puede observar la calidad y cantidad de esencia que está siendo utilizado en su producto y a la vez puede iniciar su propio negocio al convertirse en un distribuidor con una cantidad definida de compra en mercadería mensualmente.

2.1.5 Organización de la Empresa

La estructura Organizacional inicia con la Gerencia General, ésta tiene a su cargo las actividades de planeación, organización y dirección de la empresa. La empresa cuenta con cuatro áreas funcionales, las cuales son: Área Financiera Contable, Área Comercial, Área de Tecnología de Información (TI), Área de Operaciones y Logística, Área de Recursos Humanos (Alvarado, 2010). Las cuales tienen diversos procesos a cargo y se establecen de la siguiente forma:

El Área de Recursos Humanos es la responsable de los procesos de selección, contratación e inducción al personal. Realiza las actividades operativas del área (Permisos, vacaciones y otros), coordina las capacitaciones del personal y administra las relaciones laborales. El Área Financiera Contable se encarga del registro de las transacciones contables, de la administración de los fondos y de la preparación de la información financiera para la toma de decisiones.

El Área de Tecnología de Información promueve el desarrollo de las Tecnologías de Información (TI), optimiza los recursos del sistema de información, todo esto con el fin de mejorar los canales de comunicación.

El Área Comercial es la encargada de generar las fuentes de ingresos, es la responsable de supervisar todas las actividades de las tiendas, realiza las estrategias de mercadeo e informa a los clientes del sistema de franquicias. Es con esta área con la que se desarrollará mayor relación en el proceso de ejecución del proyecto.

El Área de Operaciones realiza las exportaciones e importaciones de la empresa. Efectúa las compras locales e internacionales de la materia prima y otros suministros. Además realiza la distribución de los insumos y requerimientos a las tiendas y franquicias, quienes estarán involucrados directamente con la proveeduría del proyecto. En la Figura 1 se puede observar el organigrama correspondiente a Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica según Áreas al 18 de febrero del 2012. Esta empresa actualmente cuenta con 175 personas, incluyendo tanto los que laboran en el sector administrativo como los encargados de tiendas y asesores de venta directos.

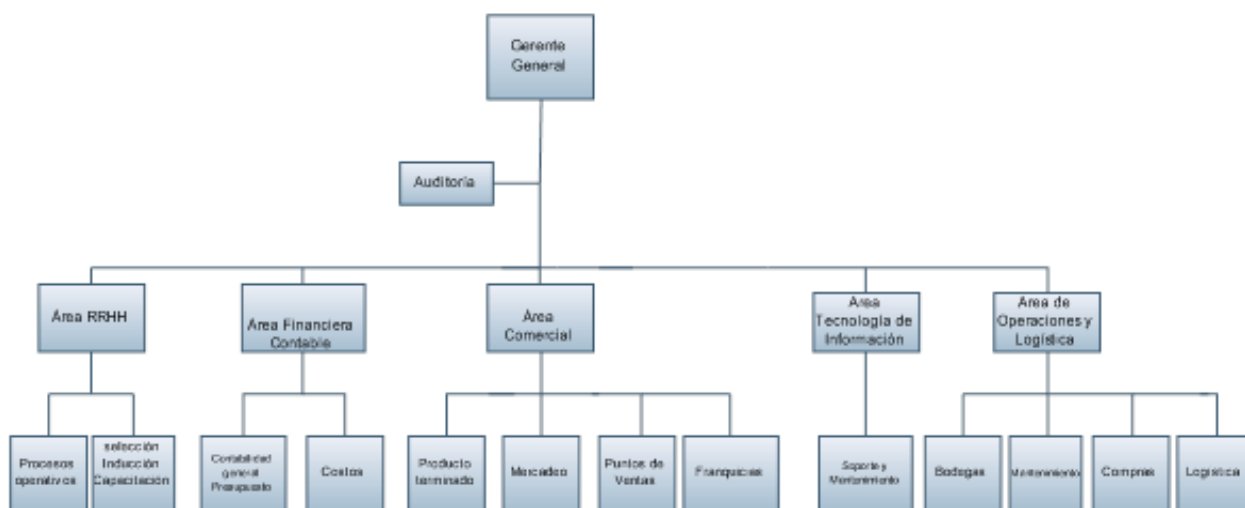


Figura 1. Organigrama de Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica

Fuente: Fraiche, 2012

2.2 Sistema de Franquicias

La franquicia es un desarrollo de negocio estratégico en el cual se le concede a una de las partes los derechos de marca y productos de la otra parte. Según Laboris (2010) la franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "know how" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

• **Franquiciador:** Es el ente que brinda la marca y el conocimiento requerido según lo establecido en las cláusulas legales que brindan las guías para la transferencia de estos elementos. Según Laboris (2010) el franquiciador se compromete a:

- Ceder la licencia de marca y los signos de identificación de la misma: logotipo, colores corporativos, entre otros.
- Transmitir el saber hacer o 'know-how' al franquiciado a través de diversos métodos: formación del personal, prestación de apoyo continuo, entre otros.
- Realizar una inversión publicitaria de la marca por un importe periódico pactado (en base al royalty de publicidad).
- Dar asistencia tecnológica.

• **Franquiciado o franquiciatario:** Ente que recibe los derechos y conocimiento de parte del franquiciador para poner en marcha el negocio en el territorio establecido según las cláusulas pactadas. Según Laboris (2010) este se compromete a:

- Preservar la imagen de marca de la empresa franquiciada manteniendo un comportamiento honesto y unos requisitos estéticos y de limpieza en los establecimientos.
- Respetar los métodos comerciales y el 'know-how' transmitido.
- Adquirir los suministros del franquiciador, en muchas ocasiones, con exclusividad.
- Someterse al control del franquiciador.

2.2.1 Elaboración de perfumes

El perfume es una mezcla de aceites esenciales aromáticos con alcohol y con fijador con una dosificación determinada. Según Expocenter (s.f.) la cantidad de alcohol depende del tipo de preparación al que vaya dirigido. Normalmente, la mezcla se deja envejecer 1 año. De igual forma indica que los tipos de perfumes se pueden diferenciar de la siguiente forma:

- Esencia de perfume: la forma más concentrada, entre el 15-40%.
- Perfume: concentración del 7-15%.
- Agua de baño: sólo un 1-6% de concentrados.
- Agua de colonia: la misma concentración del anterior pero con aromas cítricos predominantemente.

La utilización del aromático cumple su función cuando al aplicarse sobre la piel disuelta con el alcohol, al existir calor, sea externo como el del ambiente o el producido por cada persona, el alcohol se evapora rápidamente dejando las sustancias aromáticas, que se disipan gradualmente durante varias horas (Expocenter, s.f.).

Es necesario realizar una adecuada elección de materias primas de calidad, de las técnicas de destilado, por lo que se indican a continuación las nociones que se deben considerar con respecto al tema de la perfumería.

2.2.2 Materias primas

De las materias primas depende principalmente la calidad del perfume. Existen infinidad de materias primas utilizadas en la fabricación de un perfume, pero se pueden dividir básicamente en productos naturales (vegetales, animales o minerales) y productos sintéticos (Malo, 1996).

Según Expocenter (s.f.) dentro de los vegetales se puede escoger entre flores (rosa, jazmín, clavel, jacinto, flor de azahar, narciso, nardo, violeta), plantas aromáticas (lavanda, melisa, salvia, romero, cantueso, espliego, tomillo, mejorana), agrios (naranja -dulce o amarga-, limón, mandarina, pomelo, bergamota) algas y líquenes (musgos y algas marinas), especias (vainilla, cardamomo, cilantro, clavo) granos y semillas (anís, eneldo, alcaravea), cortezas y raíces (canela, jengibre, vetiver, angélica, cálamo), bálsamos y resinas (estoraque, incienso, mirra, gálbano), maderas (abedul, cedro, ciprés, pino, sándalo, laurel, pachulí) y otros aromas (tabaco, manzanilla, verbena, artemisa).

Los productos animales sirven como fijadores de los vegetales, confiriéndoles persistencia y se les atribuye capacidad de atracción sexual (almizcle, cachalote, castóreo y también resinas, como el ámbar). Es necesario mantener un nivel de evaporación igual para todos los elementos que componen el perfume. Los productos minerales son principalmente petróleo y sulfuro de hidrógeno. Los productos sintéticos corresponden a los producidos mediante reacciones químicas, se fabrican con la intención de reproducir aromas naturales (Expocenter, s.f.).

Los aceites esenciales son aquellos presentes en forma de minúsculas gotas en las hojas, en la madera de los árboles, en la piel de las frutas (Malo, 1996). De estos se debe considerar su olorosidad y volatilidad, por lo que su rendimiento puede resultar muy bajo en el proceso de recolección normal, lo que ha llevado a las casas perfumistas a utilizar aromas sintéticos para poder obtener grandes cantidades (Expocenter, s.f.).

Cabe destacar que las materias primas para la elaboración de los perfumes son proveídos por Fraiche Costa Rica.

2.2.3 Técnicas de extracción de materias primas

La forma más común de realizar la extracción de materias primas es mediante la destilación (Alambique, 2010), la cual es utilizada para flores, hojas, raíces y maderas. Según Sánchez (2006) este proceso se produce cuando las sustancias que llevan el olor son arrastradas en el vapor de agua y que al tener la esencia (materia prima) y el agua distinta densidad se separan fácilmente.

Existe otra técnica que se denomina concreto, que es utilizada con otros aceites más delicados, y con los que la técnica de destilación no funciona, por lo que se debe realizar la extracción a través de disolventes volátiles. La planta de la que se va a extraer el aceite se pone en maceración, utilizando el disolvente apropiado (petróleo o bencol), la esencia queda disuelta y el disolvente se elimina por evaporación. Este aún contiene ceras que, al carecer de valor odorífero, han de ser eliminadas. Esto se realiza mediante un lavado con alcohol que una vez evaporado, da lugar al absoluto, un aceite altamente concentrado que es la materia prima más apreciada en perfumería (Malo, 1996).

En el caso de los cítricos, se debe realizar una extracción denominada compresión, que sencillamente consiste en la compresión de la cáscara que libera las cápsulas de la esencia que éstos contienen y en el caso de árboles con resinas olorosas, se utiliza la técnica denominada exudación, la cual se realiza cortando la corteza, recogiénolo en bolsas y tratadas con alcohol (Malo, 1996).

A partir de estas materias primas se crean diferentes productos, que van desde el perfume envasado como los que se comercializan diariamente hasta ambientadores para el hogar, pasando por infinidad de productos como bálsamos, desodorantes, aceites, polvos de talco, geles de baño, maquillajes, entre otros.

2.3 Teoría de Administración de Proyectos

2.3.1 Definición de proyecto

Según el PMBOK (PMI, 2008) se define como proyecto un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y que se caracteriza por lo siguiente:

- **Ser Temporal:** 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.
- **Productos, servicios o resultados únicos:** Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados.
- **Elaboración gradual:** La 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.

2.3.2 Dirección de proyectos

Según el PMBOK (PMI, 2008, p. 12) la dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto”. Esto se logra mediante la aplicación e integración de los procesos del ciclo de vida y dirección de proyectos, tales se saben corresponden a inicio, planeamiento, ejecución, seguimiento, control y cierre. La dirección de proyectos es la responsable de identificar los requisitos del proyecto, establecer objetivos claros y realizables, satisfacer los requerimientos de alcance, tiempo, costo y calidad, adaptar las normativas, planes y enfoque a las expectativas de los interesados en el proyecto.

Dentro de la dirección de proyectos se deben analizar las restricciones analizadas en proyectos, las cuales son alcance, tiempo y costo, donde cada lado representa

una restricción. Un lado del triángulo no puede ser modificado sin impactar a los otros. Un refinamiento posterior de las restricciones separa la calidad del producto del alcance, y hace de la calidad una cuarta restricción. De igual forma el PMBOK (PMI, 2008, p.12) señala que:

- La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto.
- La restricción de costo se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto.
- La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

Estas tres restricciones son frecuentemente competidoras entre ellas; incrementar el alcance típicamente aumenta el tiempo y el costo, una restricción fuerte de tiempo puede significar un incremento en costos y una reducción en los alcances, y un presupuesto limitado puede traducirse en un incremento en tiempo y una reducción de los alcances. La disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones.

2.3.3 Interesados del proyecto

Por definición del PMBOK (PMI, 2008) los interesados en el proyecto son personas y organizaciones (clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público) que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o

terminación del proyecto. El equipo de dirección del proyecto debe identificar a los interesados, determinar sus requisitos y expectativas y, en la medida de lo posible, gestionar su influencia en relación con los requisitos para asegurar un proyecto exitoso.

2.3.4 Áreas del conocimiento

El PMI ha determinado 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos (PMI, 2008), las cuales corresponden a la gestión del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones e integración. A continuación se describen estas áreas del conocimiento:

2.3.5 Gestión del Alcance

Por definición del PMBOK (PMI, 2008) la gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. La gestión del alcance del proyecto en esta investigación incluirá hasta la apertura e implementación de la franquicia, incluyendo todos los procesos que esta guía indica, los cuales se indican a continuación:

- **Recopilar Requisitos:** Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Definir el Alcance:** Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

- **Crear la EDT:** Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- **Verificar el Alcance:** Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- **Controlar el Alcance:** Es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.

2.3.6 Gestión del tiempo

Esta área incluye los procesos necesarios para lograr la puntualidad en la conclusión del proyecto. En esta área se obtiene la información para la coordinación e integración de los recursos y trabajos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto (PMI, 2008). Toda la información utilizada en este proceso se integra y resume en el diagrama de Gantt, el cual se define como línea base para el control debido y las futuras decisiones. Se compone de los procesos de dirección de proyectos que se mencionan a continuación (PMI, 2008):

- **Definición de las actividades:** Proceso en el que se identifican las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables.
- **Establecimiento de la secuencia de las actividades:** Consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.

- **Estimación de recursos de las actividades:** Proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- **Estimación de la duración de las actividades:** Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- **Desarrollo del cronograma de control del cronograma:** Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto y su seguimiento respectivo.

2.3.7 Gestión del costo

Según el PMBOK (PMI, 2008) la gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado, de esta forma se cumplirá con la estimación del costo del proyecto total, aproximando los recursos financieros necesarios, se preparará el presupuesto de costos y se establecerá la línea base de costos con la cual se pueda realizar el control de costos adecuado. La descripción de estos procesos son los siguientes (PMI, 2008):

- **Estimación de Costos:** Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

- **Preparación del Presupuesto de Costos:** Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- **Control de Costos:** Es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

2.3.8 Gestión de la calidad

En este se describen los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido. Aquí se determinan las normas de calidad relevantes, sean externas o internas a la organización, y la manera de cómo satisfacerlas. Se considera no sólo un proceso del proyecto sino también un producto del mismo. Se compone de los siguientes procesos (PMI, 2008):

- **Planificar la Calidad:** En este proceso se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
- **Realizar el Aseguramiento de Calidad:** Consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.
- **Realizar el Control de Calidad:** Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

2.3.9 Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que desde desarrollar un plan de recursos humanos hasta la dirección del equipo de proyecto que se haya adquirido y desarrollado previamente (PMI, 2008). En el caso de esta investigación esta gestión de los recursos humanos permitirá determinar la cantidad de recursos humanos necesarios para la implementación de la franquicia y determinar la matriz de roles y responsabilidades del proyecto. La descripción de estos procesos en la gestión de recursos humanos son los siguientes (PMI, 2008):

- **Desarrollar el Plan de Recursos Humanos:** Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

2.3.10 Gestión de la comunicación

Con respecto al tema de la comunicación, el PMBOK (PMI, 2008) señala los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos, para lograr eso es necesario realizar los siguientes procesos:

- **Identificar a los Interesados:** Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.
- **Planificación de las Comunicaciones:** Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.
- **Distribución de la Información:** Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.
- **Gestionar las Expectativas de los Interesados:** Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- **Informar el Desempeño:** Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

2.3.11 Gestión de las adquisiciones

En esta área se describen los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se encarga de que los abastecimientos se realicen en forma sincronizada con el trabajo del proyecto, que se compre con la calidad y costo requerido a vendedores calificados, a través de contratos bien administrados y con forma de pago de acuerdo al Flujo de Ingresos del proyecto. Se compone de los siguientes procesos (PMI, 2008):

- **Planificación de las Adquisiciones:** En este proceso se documentan las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.
- **Efectuar las Adquisiciones:** Es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.
- **Administrar las Adquisiciones:** Corresponde al proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.
- **Cerrar las Adquisiciones:** Es el proceso de completar cada adquisición para el proyecto.

2.3.12 Gestión de riesgos

Según el PMBOK (PMI, 2008) la gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la

identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto, esto incluye:

- **Planificación de la Gestión de Riesgos:** Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.
- **Identificación de Riesgos:** Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Monitorear y Controlar los Riesgos:** Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

2.3.13 Gestión de la integración

Involucra los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de Dirección del Proyecto. Es importante indicar que en esta área se documentan las lecciones aprendidas que es una importante base de información y experiencias para futuros proyectos o toma de decisiones en otras fases del proyecto. Se incluyen los siguientes procesos (PMI, 2008):

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** Consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
- **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.
- **Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- **Realizar el Control Integrado de Cambios:** Es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, y en aprobar y gestionar los

cambios en los entregables, en los activos de los procesos de la organización, en los documentos del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto.

- **Cerrar Proyecto o Fase:** Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

3. MARCO METODOLOGICO

El resultado de esta investigación provee la información necesaria para realizar la ejecución planificada de las acciones que ponen en marcha una franquicia dedicada a la preparación de perfumes en el territorio nicaragüense, para ello se utilizaron diversas técnicas, herramientas y métodos, las cuales se detallan a continuación.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio (Eyssautier, 2002).

Se requirió que se utilizaran procedimientos de recolección de información rigurosos, para contar con información suficiente, confiable y que además tenga validez en el contexto nacional, para que se cuente con fundamentos que puedan ser validados, tanto en su fase de elaboración, como en su eventual implementación.

3.1.1 Fuentes Primarias

Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación (Eyssautier, 2002).

Proporcionan información de primera mano, sobre todo por la vía de la comunicación verbal que va a permitir obtener insumos actualizados así como criterios de administración de franquicias extranjeras que fueron utilizados en esta investigación.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2002).

Algunas de las fuentes conocidas utilizadas son información de diversas instituciones como Fraiche Costa Rica, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP), Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Dirección General de Ingresos de Nicaragua (DGI), Ministerio de Salud (MINS), periódicos nacionales, PMBOK y libros relacionados a la administración de proyectos.

En el Cuadro No. 1 se muestra el detalle de cada objetivo y sus respectivas fuentes de información

Cuadro N° 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis del mercado nicaragüense para reconocer el ámbito en el cual se enmarcará el proyecto y determinar su viabilidad.	Observación	MIFIC MINHAP
Elaborar el alcance del proyecto, que permita tener una visión clara de las labores a realizar en el proyecto y de esta forma controlar los objetivos.	-	Fraiche Costa Rica

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir actividades con sus estimados de tiempo para realizar un adecuado control del cumplimiento del cronograma del proyecto	Observación Experimental	-
Desarrollar una matriz de responsabilidades en el proyecto para delimitar el rol de cada recurso involucrado en el proyecto.	Entrevista	Literatura
Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice el flujo adecuado y pertinente de la información para cada recurso en el proyecto.	Entrevista	Fraiche Costa Rica
Realizar un análisis de los interesados en el proyecto, determinando las expectativas correspondientes a cada uno y sus variables de impacto en el proyecto.	Observación	-
Desarrollar una estrategia de respuestas de riesgos para la administración de eventualidades que puedan impactar los resultados esperados del proyecto.	Observación	Literatura Fraiche Costa Rica

3.2 Métodos de Investigación

La investigación se fundamenta en la realización de actividades tanto intelectuales como experimentales de un modo sistemático con el intención de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia (Real Academia Española, 2012).

Según Salkind (1999) la investigación de alta calidad se caracteriza por varios atributos distintos:

- Se basa en el trabajo de otros
- Se puede repetir
- Se puede generalizar a otras situaciones
- Se basa en algún razonamiento lógico y está vinculado a una teoría
- Se puede hacer
- Genera nuevas preguntas o es de naturaleza cíclica
- Es incremental

3.2.1 Método analítico-sistemático

Este método separa los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno o proyecto, después los elementos se reúnen con una relación lógica entre sí y se logra demostrar la realidad del conocimiento (Raúl, 2009). De esta forma se realizó una descomposición de los componentes más simples del fenómeno, revisando cada uno por separado y luego se sintetiza un resultado general a partir de los resultados obtenidos individualmente.

Se utilizó el método analítico - sistemático con el fin de analizar cada uno de los elementos encontrados por medio de las indagaciones, dichos análisis permitirá obtener una visión clara de cada paso en la implementación del negocio, y es claro la necesidad de unir cada uno de los hecho para tomar las relaciones entre todos ellos, para lo cual se valorara las relaciones por medio de la observación y análisis de los datos encontrados.

3.3 Técnicas de Investigación

3.3.1 Investigación mixta

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos e intervienen datos cuantitativos y cualitativos y viceversa.

Para esta investigación en particular se utilizó este tipo de investigación, tanto documental como de campo, para la recopilación de la información para reforzar los conocimientos y de igual forma basar los objetivos en informes concretos.

Toda esta información compilada fue utilizada para el análisis y exploración del campo que se estaba desarrollando y de esta forma se valoraron las características del negocio y mercado.

3.3.2 Investigación documental

Este tipo de investigación se basa en la utilización de fuentes tales como libros, periódicos, revistas, entre otros para la toma de información base para su posterior análisis.

La información existente es basta, sin embargo, se complementó con el análisis respectivo y filtrar la información realmente relevante a los objetivos definidos. Siguiendo a la compilación de datos a través de todas las fuentes, se procedió a un análisis de ésta para profundizar los temas y formar una base concreta que formará el resultado para el desarrollo de los temas.

Durante el desarrollo de los temas se consideró la información compilada, para lo cual se evaluaron las fuentes, de forma tal que, se pueda confiar en los datos presentados y además que estos realmente apoyen los objetivos del proyecto. Igualmente, se presentaron temas no relacionados directamente a los objetivos, sin embargo, fueron presentados como complemento secundario para fortalecer la información principal.

Es necesario conocer las reglas, políticas, procedimientos legales que demanda la implementación del negocio para lo cual también se valoraron los correspondientes datos encontrados y se realizaron consultas a personas conocedoras del tema. Para esta investigación se utilizaron las fuentes primarias y secundarias expuestas anteriormente.

3.3.3 Investigación de campo

El propósito se basa en observar las características del mercado, negocio, reglas, políticas, así como obtener información estadística relevante en cuando al mercado nicho en el cual el negocio se va a desenvolver. El objetivo de la investigación es conocer las propuestas actuales del mercado, así como las reglas del negocio considerando la información colectada.

Se intenta precisar los procedimientos a seguir para la adquisición de la franquicia y las de formación de un negocio para tramitar los procedimientos legales correspondientes para adquirir las propiedades y derechos sobre el negocio y la marca.

Para preparar todas estas acciones se refirió a Instituciones nacionales tales como el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP), Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME), Promotora de Comercio Exterior en Costa Rica (PROCOMER), Dirección General de Ingresos de Nicaragua (DGI), Ministerio de Salud (MINSAL), entre otros.

En función de establecer una interacción con el medio de indagación se utilizaron técnicas tales como:

- Observación: Observando el fenómeno/caso identificando característica, y aspectos relevantes que sirvan para el estudio. Luego de recopilada la información, un análisis de ésta fue procesado para la posterior utilización como parte del proyecto.

- Documentación: Búsqueda y recolección de información útil relacionada al ámbito del proyecto. El análisis posterior de esta información dio como resultado una base sólida para la planificación del proyecto.
- Juicio experto: Se condujo un análisis por medio de personas que conocen sobre el producto y el negocio que se crea a través de la importación de mercadería, esto dio un marco de referencia que fue utilizado para sentar la base del análisis inicial y de los impactos que se pueden suscitar durante la realización del proyecto.

Se realizó un estudio sobre el producto, transporte, mercado y establecimiento de un negocio, los cuales fueron analizados para la definición de cada paso en el proceso del proyecto. Se solicitó información a diversos proveedores, instituciones, información documental e histórica disponible dirigida al campo para obtener datos informativos, los cuales proporcionaron el conocimiento adecuado para la formación de las actividades a seguir.

En el Cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se emplearon para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro N°2: Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación		
	Investigación Mixta	Particulares Específicos	Analítico Sintético
Realizar un análisis del mercado nicaragüense para reconocer el ámbito en el cual se enmarcará el proyecto y determinar su viabilidad.	- Investigación Documental - Investigación de Campo	- Observación - Experimental	Analítico
Elaborar el alcance del proyecto, que permita tener una visión clara de las labores a realizar en el proyecto y de esta forma controlar los objetivos.	- Investigación Documental	- Documentación	Analítico

Objetivos	Métodos de investigación		
	Investigación Mixta	Particulares Específicos	Analítico Sintético
Definir actividades con sus estimados de tiempo para realizar un adecuado control del cumplimiento del cronograma del proyecto	- Investigación Documental	-Juicio experto	Sintético
Desarrollar una matriz de responsabilidades en el proyecto para delimitar el rol de cada recurso involucrado en el proyecto.	- Investigación Documental	-Juicio experto	Sintético
Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice el flujo adecuado y pertinente de la información para cada recurso en el proyecto.	- Investigación Documental	- Observación -Juicio Experto	Sintético
Realizar un análisis de los interesados en el proyecto, determinando las expectativas correspondientes a cada uno y sus variables de impacto en el proyecto.	- Investigación Documental - Investigación de Campo	- Observación -Documentación	Analítico
Desarrollar una estrategia de respuestas de riesgos para la administración de eventualidades que puedan impactar los resultados esperados del proyecto.	- Investigación Documental	-Juicio experto -Documentación	Sintético

3.4 Herramientas

Para facilitar los niveles de análisis y comprensión de la información se utilizaron herramientas que procuraron el desarrollo del plan. Las herramientas son un agregado extra que brinda información concisa, ágil y rápida para su posterior utilización y análisis.

Se utilizaron sistemas automatizados (software), tales como MS Project, WBS, Excel, Word, entre otras, para agilizar las labores del desarrollo del cronograma, EDT y el plan de proyecto en general, asimismo para la optimización en el uso de los recursos.

3.4.1 Diagrama de Gantt

Este se define como una “representación gráfica de información relativa al cronograma. En el típico diagrama de barras, las actividades del cronograma o los componentes de la estructura de desglose del trabajo se enumeran en la parte izquierda del diagrama, los datos en la parte superior y la duración de las actividades se muestra como barras horizontales ubicadas según fecha. “(PMI, 2008, p.363). El objetivo es visualizar las tareas de una forma más simple, simplificando la coordinación y control de las tareas. Se utilizó para su creación el paquete de aplicación MS Project, facilitando su creación y visualización.

3.4.2 Plan de trabajo

El plan de trabajo dirigió las acciones para alcanzar los objetivos. Con el fin de formar las directrices a seguir; se organizaron los requerimientos en base a las necesidades y las relaciones entre los recursos involucrados para armonizar las tareas y alcanza las metas. Como resultado de dicho plan se obtuvieron las tareas, cronogramas y tiempos de realización en función de los objetivos. Para la elaboración del plan se consideraron datos informativos (fuentes de información) así como el juicio experto.

3.4.3 Cronograma

Presenta las fechas de inicio y fin del proyecto, además de todas las tareas que se van a realizar, las cuales se pueden observar en entregables de productos. Cada tarea vendrá enlazada con su anterior y posterior, con el fin de visualizar y acomodar los recursos acorde a las necesidades, además de trazar la ruta crítica del proyecto. Esta herramienta fue utilizada para verificar y controlar las tareas del proyecto.

3.4.4 EDT

Para demarcar los entregables de forma clara garantizando así un mejor control se utilizara la estructura de desglose del trabajo, la cual grafica las tareas en niveles según su orden, mejorando la visibilidad de su contenido. El EDT sirve como base para la planificación y realización del cronograma, es un elemento fundamental para la planificación al formular el alcance del proyecto en general mostrando de forma jerárquica los niveles y tareas a realizar. Se utilizó como parte del desarrollo del trabajo desglosando las actividades que contendrá el proyecto para una mejor visualización del alcance.

3.4.5 Software

La eficiencia y facilidad que brindan hoy día las aplicaciones para proyectos fue utilizada para mejorar la precisión de los datos, además de optimizar y facilitar el flujo de información. Se utilizaron de esta forma herramientas tales como, MS Project para la creación de cronograma, control de tiempos, recursos, costos, así también se utilizó WBS para la creación del EDT y otros gráficos de gran utilidad para complementar la información que se presenta, dichas herramientas se conjugan la una con la otra permitiendo una sincronización constante, mejorando la integridad de los datos.

3.4.6 Matrices

Se utilizaron diversas matrices para facilitar la visualización y entendimiento entre la relación de los elementos mostrados. Es claro ver la facilidad que brinda para el lector la disposición de la información de esta forma, ejemplo de ello son las matrices de comunicación interna, externa, matriz de responsabilidades, tareas principales, entre otras.

3.4.7 Juicio Experto

El juicio experto forma una retroalimentación basada en experiencias pasadas o conocimientos en la materia, enriqueciendo las bases de la información presentadas en el trabajo. Para dar una perspectiva experta se consultaron personas de diversas instituciones relacionadas al campo de los negocios, importaciones, instituciones financieras entre otras y fueron utilizadas en gran medida para presentar datos más acordes a la realidad. En el cuadro N° 3 se muestran las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro N°3: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis del mercado nicaragüense para reconocer el ámbito en el cual se enmarcará el proyecto y determinar su viabilidad.	Gráficos Juicio experto
Elaborar el alcance del proyecto, que permita tener una visión clara de las labores a realizar en el proyecto y de esta forma controlar los objetivos.	Plan de trabajo
Definir actividades con sus estimados de tiempo para realizar un adecuado control del cumplimiento del cronograma del proyecto	Cronograma EDT Software
Desarrollar una matriz de responsabilidades en el proyecto para delimitar el rol de cada recurso involucrado en el proyecto.	Matrices Gráficos Juicio experto
Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice el flujo adecuado y pertinente de la información para cada recurso en el proyecto.	Gráficos Matrices
Realizar un análisis de los interesados en el proyecto, determinando las expectativas correspondientes a cada uno y sus variables de impacto en el proyecto.	Matrices Plan de trabajo
Desarrollar una estrategia de respuestas de riesgos para la administración de eventualidades que puedan impactar los resultados esperados del proyecto.	Software Juicio experto

3.4.8 Gráficos

Se utilizaron representaciones gráficas para mostrar datos de relevancia de forma más agradable para el lector, enriqueciendo y facilitando tanto la lectura como la comprensión de los datos.

3.5 Entregables

Los entregables son los productos que se van a generar en el proyecto, resultado del esfuerzo realizado (PMI, 2008). De acuerdo a los objetivos definidos, se presentan en el Cuadro No. 4 los objetivos el proyecto, así como los entregables de este trabajo:

Cuadro N°4: Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis del mercado nicaragüense para reconocer el ámbito en el cual se enmarcará el proyecto y determinar su viabilidad.	Estudio de mercado en Granada, Nicaragua
Elaborar el alcance del proyecto, que permita tener una visión clara de las labores a realizar en el proyecto y de esta forma controlar los objetivos.	Documento de plan de gestión de alcance de proyecto
Definir actividades con sus estimados de tiempo para realizar un adecuado control del cumplimiento del cronograma.	Cronograma del proyecto
Desarrollar una matriz de responsabilidades en el proyecto para delimitar el rol de cada recurso involucrado en el proyecto.	Gruía de roles y responsabilidades
Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice el flujo adecuado y pertinente de la información para cada recurso en el proyecto.	Plan de gestión de las comunicaciones. Matriz de las comunicaciones.
Realizar un análisis de los interesados en el proyecto, determinando las expectativas correspondientes a cada uno y sus variables de impacto en el proyecto.	Análisis de involucrados en el proyecto.
Desarrollar una estrategia de respuestas de riesgos para la administración de eventualidades que puedan impactar los resultados esperados del proyecto.	Plan de gestión de riesgos

4. DESARROLLO

4.1 Mercado Actual de Franquicia

En esta sección se presenta información y datos de diversa índole relacionados al mercado nicaragüense con el fin de brindar guías de planificación a través de prospectos económicos que deben ser analizados para considerar el desarrollo del negocio en el lugar que se ha propuesto.

4.1.1 Mercado y empleo

Según el censo del Banco Central de Nicaragua (BCN) en el año 2010, existen unas 112,922 empresas urbanas (en los sectores industria, servicios y construcción) registradas en Nicaragua. De ellas, un 96.6% tiene menos de 10 empleados. En términos de empleo, el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas provee un 74% (unas 247,660 personas) del empleo nacional urbano en Nicaragua (Van Der Kamp, 2006).

Las empresas en el sector de pequeño y mediano tamaño, tal como corresponde en el caso de Fraiche; en Nicaragua se encuentran sobre todo en la zona del pacífico del país (70.1%). La otra zona económicamente más activa es el norte de la zona central (Jinotega, Matagalpa, Nueva Segovia, Madriz y Estelí), donde se ubica el 20.5% de todas las empresas nicaragüenses. La zona central sur y la del Atlántico juegan un papel menor en el sector privado nacional. En las dos zonas juntas se halla sólo un 9.4% de los negocios. La zona central tiene relativamente más industria (25% de su total), mientras la zona del Atlántico está más enfocada al comercio (Van Der Kamp, 2006). Granada se encuentra dentro de la zona pacífica correspondiente al área de mayor existencia de PYMES.

Según datos del INEC, el 51% de las pymes del país están involucradas en el comercio al por menor (actividad mayoritaria de Fraiche); 17% se encuentra en la industria manufacturera, 6% en el sector hotelero, 8% en servicios comunitarios y 18% en las demás actividades, tal como se puede apreciar en la Figura 2. Esto implica el potencial del proyecto al encontrarse en el sector de mayor desarrollo.

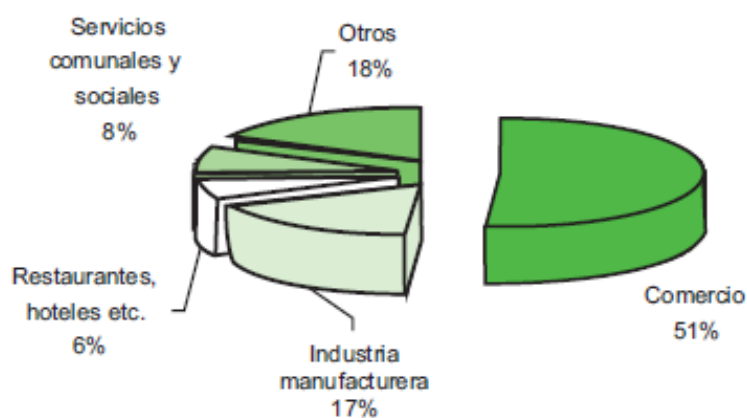


Figura 2. Actividades económicas de PYMES en Nicaragua

Fuente: INEC, MEDE, GTZ, 2008

Con respecto al empleo se encuentra que las empresas en el sector PYME en Nicaragua emplean a sus trabajadores de varias formas (cooperativas, asalariados permanentes y temporales, familiar no remunerado, por cuenta propia), y la mayoría de empleados lo hace por cuenta propia (INEC, 2008), indicando la importancia de las empresas de autoempleo (de un trabajador), de igual forma se le debe mostrar importancia a los asalariados permanentes, dado que las PYMES corresponden a una gran fuente de empleo para este sector (Van Der Kamp, 2006).

Según la Ministra de Trabajo de Nicaragua, Jeaneth Chávez, Nicaragua registra para el 2011 un importante crecimiento del empleo durante el último lustro, al incorporar casi medio millón de ciudadanos al trabajo durante ese período, debido a los programas de gobierno en pro de la inserción de las mujeres como sujetos

productivos, el fomento de las pequeñas y medianas empresas, el respaldo al campo y las condiciones creadas para atraer inversión extranjera. De esta forma la inserción de las mujeres al ámbito laboral ha aumentado la fuerza laboral en el país en un 36 % en los últimos cinco años tal como se puede observar en la Figura 3.

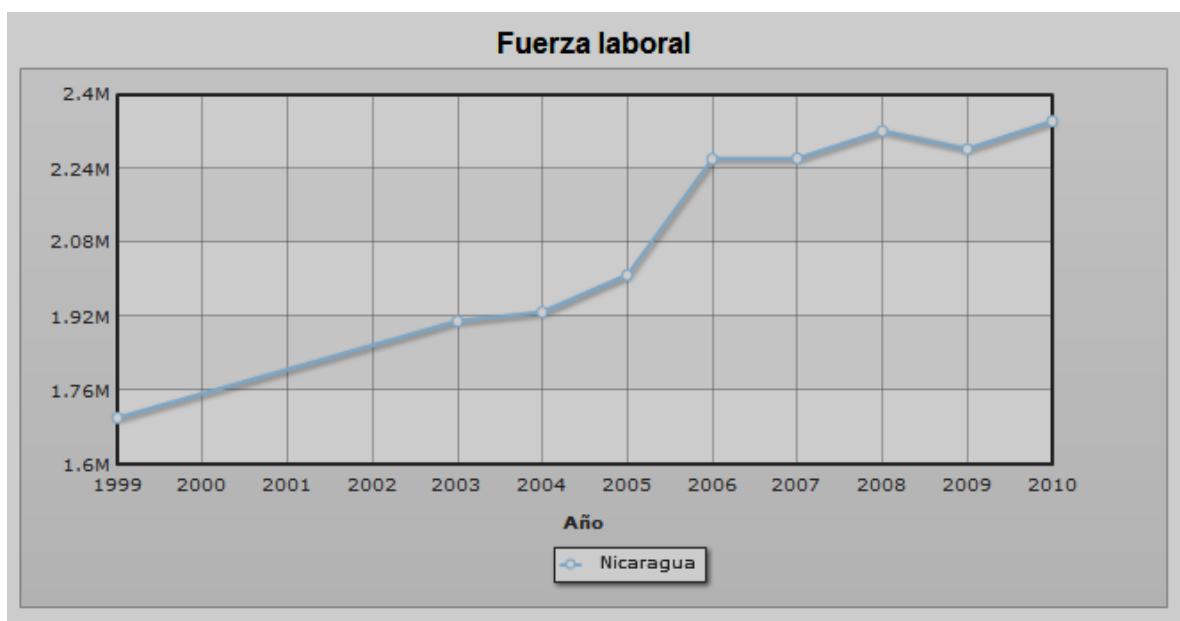


Figura 3. Fuerza Laboral en Nicaragua
Fuente: BCN, 2012

De acuerdo a FUNIDES (2012), la tasa de desempleo abierto se ha reducido sostenidamente desde los inicios de la década del 2000, sin embargo el subempleo (ingreso menor al salario mínimo y laborando menos horas que tiempo completo) constituye el principal problema del mercado laboral en Nicaragua. En los últimos años la tasa de subempleo ha representado el 30 % de la población económicamente activa del país, tales variaciones se pueden observar en la Figura 4.

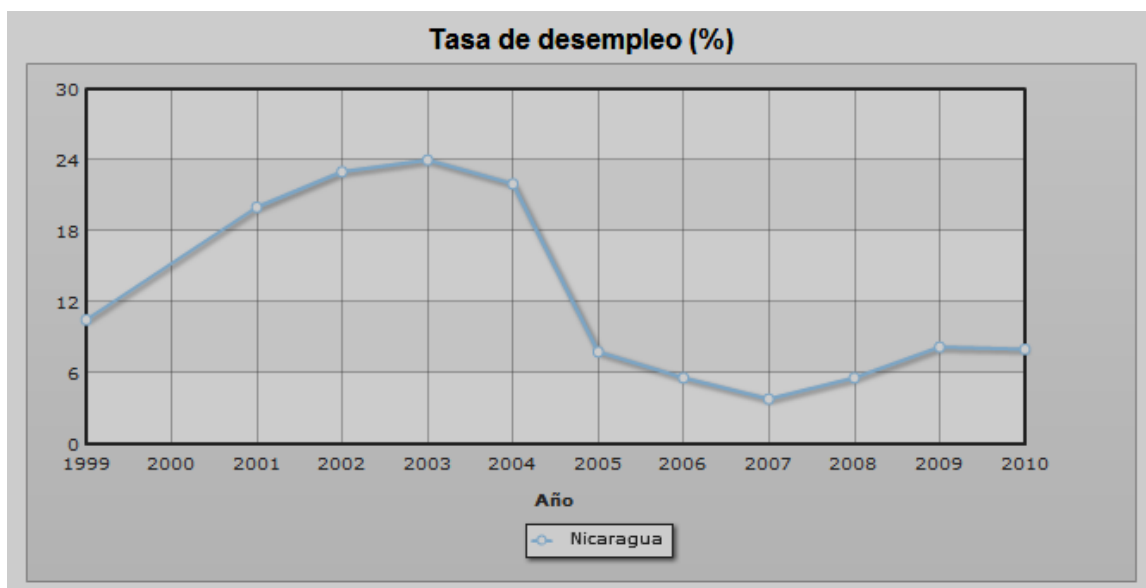


Figura 4. Tasa de desempleo en Nicaragua
Fuente: BCN, 2012

4.1.2 Índice trimestral de actividad económica

Este índice mensual corresponde a la medida de la evolución de la economía, aproximando el comportamiento mensual del valor agregado de las diferentes industrias incluidas en el cálculo del Producto Interno Bruto (PIB).

Según el informe del Banco Central de Nicaragua, (FUNIDES, 2012) el índice económico presenta una variación de 4.7% para enero de 2011, el cual es superior al obtenido en el cuarto trimestre de 2010 el cual asciende a 6.2%, este repunte es igualmente a la alza para los meses de noviembre, diciembre y enero, lo cual es el resultado de la recuperación y mejora económica que el territorio nicaragüense está experimentando. Esta tendencia de aumento en el PIB se puede observar en la Figura 5 de acuerdo a los datos obtenidos hasta el año 2010.

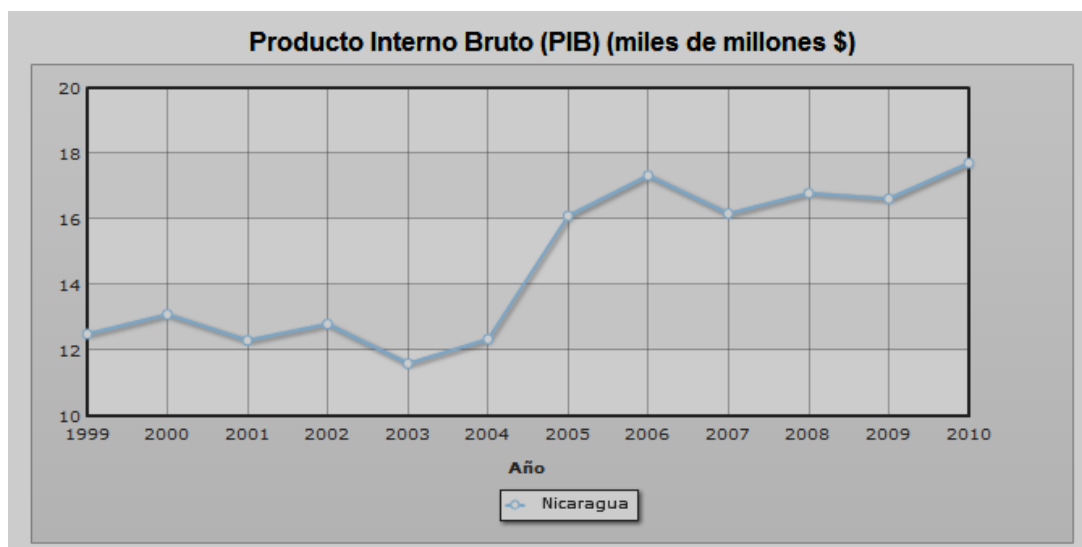


Figura 5. Variación del PIB en Nicaragua

Fuente: BCN, 2012

4.1.3 Industria y Comercio

Según el segundo informe de coyuntura económica (Banco Central de Nicaragua, 2012), el comercio exterior de bienes registró, durante el primer bimestre del 2012, tasas de crecimiento acordes con los signos de reactivación de las actividades económicas mundial e internas. Las exportaciones de bienes crecieron un 22.3 % en el 2012, lo que refleja tanto mayor volumen como mejores precios. El aumento aunque generalizado fue más pronunciado en los productos mineros y manufacturados que tienen un peso de 16 y 50 por ciento en las mismas respectivamente.

En términos reales de volumen, las exportaciones de mercancías crecieron un 4%. Los principales productos, que representan un 77 % de las exportaciones de mercancías, crecieron un 5%. Excluyendo las exportaciones de café, las exportaciones de mercancías tuvieron crecimiento real de 8.4 %.

Con respecto a las importaciones de bienes (mercancías y zonas francas), éstas crecieron un 6.4 en el 2011. Las importaciones de mercancías (excluyendo zonas francas y servicios) aumentaron 25.6% en términos nominales (US\$ 990 millones) en 2011 (BCN, 2012).

Tanto las importaciones como las exportaciones han aumentado durante el periodo transcurrido del presente año. Es de apreciar que éstas disminuyeron en el año 2009 debido a la crisis económica que afectó al mercado mundial, impactando las importaciones y exportaciones del territorio nicaragüense, sin embargo, se observa el repunte de dichas transacciones durante el año 2010 (ver Figura 6) mejorando las expectativas comerciales tanto a lo interno como a lo externo, generando además un impacto positivo en la economía nacional estabilizando el mercado y fundando un ambiente más acorde para el establecimiento de nuevos negocios.

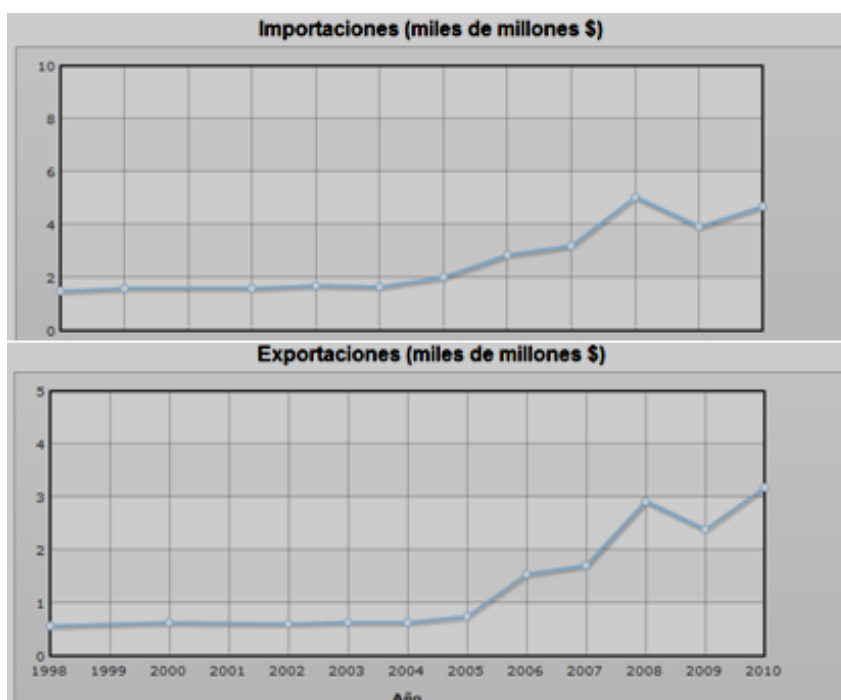


Figura 6. Balanza comercial de Nicaragua (Exportaciones)
Fuente: BCN, 2012

En la Figura 6 se muestra como en el año 2008 las importaciones eran mayores a las exportaciones, con valores de aproximadamente \$5.000 millones de dólares para las importaciones y \$3.000 millones de dólares en las exportaciones, generando una diferencia entre ellas de \$2000 millones de dólares, ambas transacciones fueron disminuidas en el año 2009 debido a la crisis económica sufrida en los mercados globales, sin embargo, es de apreciar el repunte para el año 2010 ascendiendo las importaciones a \$4.800 millones de dólares y las exportaciones a aproximadamente \$3.200 millones, dejando una diferencia entre ambas de \$1.600 millones. Esto deja un claro panorama de la mejoría en las transacciones económicas y por ende la economía nacional.

4.1.4 Franquicia

La franquicia planteada en el proyecto se encuentra establecida en Costa Rica como casa matriz desde hace diez años, dedicada a la fabricación de perfumes y artículos de uso personal, desde sus inicios bajo una cultura exportadora muy fuerte, lo cual ha hecho que el producto sea exportado a otros 7 países.

La organización está dividida en tres segmentos, el primero se dedicada a la exportación atendiendo a franquicias internacionales en ciertos países de Centroamérica y otros de Latinoamérica, el segundo segmento dedicado a la venta minorista, el cual actualmente cuenta con 23 establecimientos en todo Costa Rica y un último segmento dedicado a las 16 franquicias del país. Los términos de la franquicia son los siguientes:

Franquicia matriz:

Corresponde a una franquicia por país, que permite poner la cantidad de puntos de venta que el franquiciado considere necesarios, siempre con autorización

previa del franquiciador, dando las posibilidades de desarrollo de acuerdo al mercado, bajo estos términos:

- No permite sub-franquiciar.
- Costo EUA \$ 100.000
- Adicional: Derecho a apertura de 12 tiendas en el país.

El costo se refiere al pago que da por cancelado los derechos sobre la marca, este pago se da en efectivo en el momento de finiquitar las cláusulas y convenir por escrito el convenio, sin embargo, este solamente es el pago sobre los derechos ya que las mercaderías se pagan por separado. Además, se incluye un porcentaje de regalías sobre la venta de alcohol que no es facturado directamente por el franquiciador, lo cual se refiere al pago de este porcentaje sobre los ingresos netos facturados del periodo. Estos son pagados de igual forma en la franquicia individual.

Franquicia individual:

Corresponde a una franquicia por punto y en el caso de pretender abrir otro, este está sujeto a negociación, su costo es de EUA \$12.000 y su correspondiente regalía sobre el alcohol vendido.

Condiciones generales:

En ambos casos se trata de un "Negocio llave en mano" e incluye:

- Know-how del negocio
- Capacitación del personal
- Diseño del punto de venta
- Manual de instrucciones
- Asesoramiento en compra/venta, análisis de rentabilidad y retorno
- Suministro de materiales para promociones.

4.1.5 Análisis de Consumidores

Los productos que se importarán corresponden a productos de perfumería y de cuidado personal de alta calidad; se utilizarán más de 400 fragancias reconocidas a nivel mundial a disposición del mercado nicaragüense a precios mucho menores que los que ofrece cualquier distribuidora o fabricante de perfumes en el mercado. Los perfumes se fabrican en presentaciones desde 5 mL hasta 100 mL en distintas concentraciones dependiendo del tamaño de los envases utilizados en la venta.

Al producirse una fabricación de los perfumes utilizando envases genéricos se permite disminuir radicalmente los costos de producción y por ende los precios de venta; por lo que el producto se encuentra dirigido a clase baja, baja-media y media, o cualquier consumidor que se encuentre interesado en iniciar un negocio propio por medio de la distribución de estos productos.

Se deben realizar estrategias de mercadeo que sean direccionadas a clientes de nivel socioeconómico bajo o medio, quienes se consideran como público meta de estos productos. Además se debe reflejar la alta calidad de los productos que posee la marca por lo que la comercialización se debe orientar hacia la demostración de estas características.

Existe un punto adicional en cuanto a los consumidores finales que consiste en la posibilidad de desarrollar un negocio propio al poder obtenerse una serie de descuentos al comprar al por mayor y distribuir en las zonas alejadas de Granada principalmente a precios mayores que los de la tienda pero que aún constituyen precios menores que los que presenta la competencia.

4.1.6 Análisis de Competencia

La competencia en el sector de la perfumería en el caso de Nicaragua, se puede dividir en dos secciones de análisis; en primer lugar las empresas que ofrecen productos similares actualmente y las empresas que se tienen negocios similares y que pueden iniciar operaciones en el país y que deben ser considerados. Las empresas que se encuentran operando actualmente son:

- Zermat Nicaragua
- Perfumes Europeos
- Arabela

Existen otras empresas que no tienen operaciones en el país pero que sí tienen actividades en Costa Rica y que pueden ser competencia para el proyecto, tal como corresponde a Avon Perfumería y Perfume Factory. Dentro de éstas, se debe considerar a Zermat y a Avon como las empresas que corresponden a una mayor competencia debido a su red de distribución y negocios propios con inversiones de bajo costo, aunque tienen otro nivel de calidad y visión de mercado que el que presenta el proyecto planteado.

Luego de realizar un análisis de los precios de la competencia se puede mencionar que Fraiche ofrece diferencias de hasta 60% menos en el caso de perfumes ofrecidos por Arabela y un 32 % más baratos que Zermat o Perfumes Europeos, con una diferencia en presentaciones mucho mayor que es estos otros caso, dado que se ofrecen 8 presentaciones para caballero y otras 8 para dama cuando la competencia varía entre 1 y 4 presentaciones diferentes; se debe destacar que la línea de productos Fraiche en el área de cuidado personal es mucho más amplia que el de la competencia y las facilidades para inscribirse como distribuidor también son más sencillas que la competencia.

4.2 Análisis de interesados

Los interesados en el proyecto o “stakeholders” son todas las personas interesadas e involucradas en el progreso del proyecto que se está desarrollando y de igual forma responsables de los impactos que este tiene sobre otras áreas del proyecto. Todos estos grupos de personas o individuos o entidades dependen del proyecto o el proyecto depende de ellos, por lo que debe existir una armonía entre ellos y se debe crear una relación estratégica positiva. Es por esta razón que se debe realizar una identificación, priorización y análisis de los involucrados en el proyecto, puntos que serán desarrollados a continuación.

4.2.1 Identificación de los interesados

Debido a que el proyecto a realizar es la implementación de una franquicia importadora y distribuidora de perfumes, existen una serie de involucrados tanto a nivel de Costa Rica como de Nicaragua.

Esta identificación se refiere al primer paso para el análisis correspondiente de los interesados, dicho análisis servirá como base para fomentar el éxito del proyecto por medio de la integración ordenada de cada involucrado y conciliar las partes para un impacto positivo. Estos interesados se definen a continuación.

- Inversionistas
- Patrocinador
- Franquiciador (Fraiche Costa Rica)
- Empleados (Integrantes del grupo de trabajo)
- Clientes
- La comunidad
- Empresa importadora
- Instituciones gubernamentales

Se puede realizar una separación de los interesados según su posición externa o interna con respecto al proyecto, lo cual se muestra claramente en la Figura 7, que modela esta clasificación, fraccionando cada uno de los interesados según el área correspondiente.



Figura 7. Interesados internos y externos del proyecto

4.2.2 Priorización de los interesados en la franquicia

Cuando se realiza la priorización de los interesados se puede observar con mayor claridad el impacto y la importancia que el interesado tendrá o puede tener sobre el proyecto. Se debe dar gran consideración a los interesados con mayor influencia, ya que estos son los que pueden impactar en gran medida el progreso, tanto positivamente como negativamente.

Este análisis permite elaborar una estrategia que permita mantener a las personas con mayor impacto cercanas a las actividades, conciliando aquellas partes en las que el impacto es negativo, y de esta forma convirtiendo este impacto negativo en

puntos positivos que mejoren la relación con respecto al proyecto y que por consiguiente mejoren el avance del proyecto.

Se identifican los siguientes criterios para realizar esta priorización:

- Personas interesadas y con alto poder: Corresponde a los involucrados que tienen suficiente interés en el proyecto, ya sea en su éxito o fracaso, y que además presentan gran poder sobre el proyecto, de allí la importancia de estos interesados.
- Personas no muy interesadas, pero con alto poder: A pesar de ser personas con poco interés sobre el resultado del proyecto, tienen gran impacto sobre él, por lo que se debe tomar fuertemente en consideración para evitar conflictos durante el avance del proyecto.
- Personas interesadas con bajo poder: Tiene un bajo impacto sobre el proyecto, sin embargo normalmente presentan mucho interés sobre el resultado del proyecto, por lo que se debe prestar una adecuada atención a sus intereses.
- Personas poco interesadas y con poco poder: Corresponde a los involucrados que no presentan mayor interés ni impacto sobre el desarrollo del proyecto, aun así deben ser considerados dentro del análisis de involucrados, dado que pueden influir a otros.

4.2.3 Análisis de la información

Es de suma importancia realizar un análisis adecuado de la priorización de los interesados del proyecto; el impacto positivo o negativo que cada uno vaya a desarrollar sobre el proyecto depende en gran medida de la relación que se

mantenga sobre cada una de las personas que tengan algún interés o impacto sobre los trabajos que se realicen, y para poder determinar esas relaciones se deben realizar análisis de diversos aspectos como la interdependencia económica, social, ambiental y de cualquier aspecto que exista con el proyecto y que pueda afectar el dominio donde se esté realizando.

Es así, como en conjunto y brindando la información adecuada a cada grupo se llegará a un consenso adecuado sobre cada paso enfocando en armonía la implementación. Este proyecto integra una serie de grupos e instituciones a las cuales se deberán rendir una serie de información que garantice transparencia para facilitar la comunicación en cuanto al proceso. Existen además grupos con intereses monetarios e intereses sobre los resultados que se puedan obtener durante el proyecto, sobre este grupo se debe prestar atención en cada entregable considerando las acciones financieras e impacto positivo que se esté generando.

A continuación se da un detalle sobre el interés de cada uno de los interesados considerados para este proyecto:

- Inversionistas: Debido a que corresponde a las personas que aportaran el capital inicial, su interés y su poder sobre el proyecto es suficientemente elevado como para darle un final exitoso o por el contrario fracasar el mismo.
- Patrocinador: Esta persona tiene interés sobre el resultado exitoso del proyecto, además posee poder de decisión sobre las acciones de éste, por lo que se debe clasificar dentro de la categoría de personas interesadas y con alto poder sobre el proyecto.
- Franquiciador: Tiene intereses de negocio al ser el ente proveedor de los productos y de la marca a explotar. El Franquiciador (Fraiche Costa Rica)

tiene gran poder sobre el proyecto y gran interés sobre su éxito para ser beneficiado con la venta de la franquicia y de los productos que él mismo debe proveer. Éste debe clasificarse dentro de la categoría de personas con gran poder e interés sobre el proyecto.

- Empleados (colaboradores): Cada empleado que labora en el proyecto tiene gran interés sobre el éxito del mismo, ya que garantiza sus ingresos, sin embargo, éstos no tienen poder sobre el proyecto, por lo cual deben ser calificados dentro de la categoría de personas con gran interés pero bajo poder.
- Clientes: Los clientes presentan un bajo poder sobre el proyecto y bajo interés al no tener una clara definición del proyecto en el momento previo al desarrollo del mismo.
- La comunidad: Grupo sin interés sobre el proyecto y su finalización, tienen un impacto intermedio sobre el proyecto.
- Empresa importadora: Grupo que tiene un interés elevado sobre el éxito de proyecto como un nuevo negocio, pero el poder no es amplio, radica principalmente en retrasar la logística de importación pero puede ser remplazado.
- Instituciones gubernamentales: No tienen interés sobre el éxito del proyecto, pero al ser éstos los que están a cargo de varios de los permisos requeridos, tienen mucha influencia sobre el éxito del proyecto.

Clasificando de esta forma cada uno de los interesados, se puede definir la importancia y el tipo de atención que se le debe brindar a cada uno de los

interesados, tal como se muestra en la Figura 8, se representa la clasificación correspondiente y se desarrolla una estrategia de socialización, negociación, información y cercanía con cada uno de los involucrados. Se muestran igualmente los cuatro cuadrantes en los que se clasifican los interesados según su grado de poder e interés.

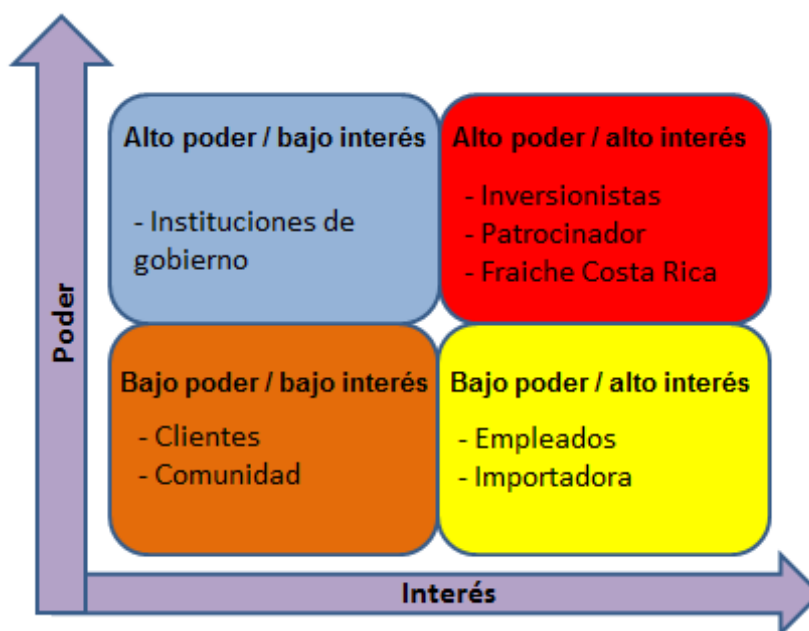


Figura 8. Matriz de Clasificación de Interesados del proyecto

A partir de esta figura, se pueden determinar las medidas necesarias a considerar con cada involucrado durante la realización del proyecto; en el caso de las instituciones de gobierno, se deben mantener satisfecho pero sin excesos de información, en el caso de los clientes y la comunidad se encuentra la menor priorización dentro de los interesados. Los empleados y la empresa importadora deben ser informados superficialmente sobre el avance del proyecto dado que no tienen mayor impacto sobre el mismo; y en el caso del inversor, patrocinador y franquiciador, deben encontrarse altamente informador e involucrados en el proyecto. Analizando cada conjunto y verificando el comportamiento durante el desarrollo se podrá alcanzar el éxito en conjunto con los involucrados.

4.3 Gestión del Alcance

La gestión del alcance constituye la planeación que se realiza al inicio del proyecto y la cual es tomada como referencia para el cumplimiento de los objetivos planteados, definiendo así todas las actividades del proyecto, las cuales luego serán usadas para definir el cronograma y el presupuesto del mismo.

Durante esta planeación se definen los procesos requeridos para asegurar que se incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido para completar el proyecto exitosamente; en este proyecto en particular corresponde a las tareas, los costos y los recursos asignados.

La definición inapropiada del alcance del proyecto puede acarrear fallos en el proyecto debido a deficiencias en el proceso de planeación; de igual forma si existe una alteración del alcance o cambios no controlados en el mismo, existe la tendencia a incluir más tareas que las especificadas originalmente, lo que a menudo causa costos más elevados de los planificados y una extensión de la fecha de finalización del proyecto; por lo que en esta sección se indicarán los objetivos, restricciones, supuestos, actividades, entregables y factores de éxito para el proyecto.

4.3.1 Generalidades del proyecto

El proyecto a realizar se basa en la adquisición de una franquicia para la formación de un nuevo negocio, lo cual consiste en la adquisición de los derechos sobre la marca y por ende sobre los productos a comercializar, respetando una serie de lineamientos que se deben cumplir con respecto a las disposiciones de la marca, tales como imagen, publicidad, presentación, precios, entre otros.

Con este plan se implementará una franquicia dedicada a la importación y distribución de perfumes en Nicaragua, iniciando operaciones en la provincia de Granada. El plan de proyecto establecerá las bases y estrategias para la formación del negocio en el territorio nicaragüense, aprovechando las oportunidades que se brindan en dicho territorio para la formación de nuevos comercios, así como el auge de la presencia de la marca en todo Centroamérica.

4.3.2 Entregables

Los principales entregables son los siguientes:

- Se generará un análisis del mercado nicaragüense con información relevante acerca de la economía, tendencia del mercado y consumidor.
- Informe sobre el producto, ofreciendo un análisis de la oferta y demanda del mismo y precios con respecto a la franquicia para analizar los resultados.
- Documento evaluativo sobre la competencia, sus productos y servicios ofrecidos, además información acerca de su perfil de venta y estrategia de mercado.
- Informe evaluativo sobre los procesos de importación, costos, servicios y tiempos de transportación.
- Documento sobre el análisis del establecimiento, con información relevante acerca de los canales de distribución, costo y rentabilidad.
- Informe exhaustivo sobre el costo y rentabilidad de la franquicia seleccionada.

- Documento de procesos sobre el plan de servicio a ser implementado en el negocio.
- Informe que contemple el plan estratégico de la empresa a mediano plazo para evaluar y medir la proyección de los objetivos.

4.3.3 EDT

Según Guido & Clements (2007) el EDT divide un proyecto en piezas o partes manejables para asegurar que se identifiquen todos los elementos necesarios para completar el alcance del proyecto. En este se estructuran los trabajos a realizar durante la ejecución del proyecto de forma organizada, las tareas se presentan en niveles descendentes que muestran las tareas de forma más detallada. El EDT para este proyecto se presenta en el anexo 2.

4.3.4 Exclusiones

Existen ciertas exclusiones del proyecto debido principalmente a información perteneciente a la franquicia y por protección a la empresa. Las exclusiones consideradas son las siguientes:

- No se incluyen en la investigación los detalles sobre el proceso legal para la adquisición de la franquicia.
- Se excluye información estratégica de la marca, como el “know-how” que pueda brindar el franquiciador.
- Igualmente están excluidos trámites financieros para la adquisición y puesta en marcha del negocio.

- Costos de apertura de otras sucursales adicionales a la de Granada en el territorio Nicaragüense.
- Los puntos no establecidos dentro de la referencia de los entregables.
- La formulación de costos utilizados por el franquiciador para el cálculo de los precios de venta se encuentra fuera del alcance de este proyecto.

4.3.5 Factores críticos de éxito

Los factores de éxito considerados para este proyecto se mencionan a continuación:

- Calidad del recurso humano que produzca el trabajo de manera eficiente.
- Calidad del producto importado que represente la buena marca y refleje un aspecto positivo ante el mercado.
- Seguimiento y evaluación de los objetivos para un control eficiente de los avances.
- El punto geográfico donde se abrirá la primera sucursal deberá ser el adecuado para captar el mercado meta con mayor facilidad.
- Definición realista de objetivos que garanticen la finalización en el tiempo esperado.
- Confianza de clientes en el mercado que garanticen las ventas estables del producto.

4.4 Gestión del Tiempo

4.4.1 Definición de actividades

Durante la definición de actividades se realizó una investigación por medio de consultas a diversas instituciones involucradas por parte de Nicaragua y a personas expertas en el tema de la franquicia en Costa Rica, con el fin de conocer los detalles en cuando a la constitución de la empresa, leyes, políticas, procedimientos a seguir, al igual que los posibles costos a incurrir en este proceso.

El desarrollo de este proyecto estima una duración de 315 días, considerando los posibles días feriados según legislación nicaragüense y un horario de trabajo establecido de lunes a viernes y jornada laboral de 8 am a 5 pm. En el caso en que se requiera una recuperación de tiempo, urgencia o alguna actividad especial que lo requiera, se puede optar por trabajar en días feriados; situación que se tratará en lo máximo de no utilizar dado que esos sobrecostos no han sido considerados dentro del presupuesto del proyecto.

Esta duración es considerada como resultado de una serie de investigaciones en diferentes instituciones nicaragüenses involucradas y de igual manera se consideró la experticia al respecto de encargados del área de distribución y logística de Fraiche Costa Rica que han realizado exportaciones a otros países centroamericanos; el detalle de los tiempos a desarrollar se indican en el punto 4.4.4 “Cronograma del proyecto”.

En el Cuadro 5 se observan las principales actividades a desarrollar en el proyecto según la EDT presentada en el Anexo 2; de igual forma se presenta una breve descripción de cada una de ellas para una mejor comprensión de las labores a realizar.

Cuadro N°5. Definición de actividades de proyecto

Actividad	Descripción
Evaluación de mercado	Evaluación de las tendencias del mercado y consumidores, al igual que aspectos generales del comercio nicaragüense
Producto	Evaluación del producto, oferta, demanda y evaluación de franquicia
Competencia	Análisis y evaluación de competencia, productos y servicios ofrecidos en la zona.
Importación	Evaluación del proceso de compra, precios, servicios, transporte, pagos de impuestos y acciones sanitarias.
Establecimiento	Análisis del sector donde se ubicará la tienda, canales de distribución de los productos, precios y adquisición del local.
Adquisición de Franquicia	Análisis del contrato de adquisición de franquicia con su respectivo análisis de costo – rentabilidad.
Registro formal de empresa	Formalización de la empresa de acuerdo a las políticas y leyes establecidas en el territorio nicaragüense.
Planificación del negocio	Actividad correspondiente a creación de los principales estatutos de la empresa, tales como misión, visión, políticas y estrategias.
Mercadeo	Formalización de estrategias de mercadeo de acuerdo a las políticas de mercadeo e imagen de la franquicia
Plan de servicios	Creación de una estrategia de servicio al cliente que permita evaluar y mejorar los servicios brindados
Plan estratégico	Diseño de un plan estratégico para fijar objetivos de la empresa y poder realizar una evaluación del progreso de los mismos.
Adquisiciones	Actividad dirigida a la compra, transporte y almacenaje de diferentes elementos que serán utilizados en el negocio.
Apertura	Apertura oficial de la tienda, inicio de venta de productos.

4.4.2 Secuencia de actividades

Para integrar la relación entre las tareas a realizar se consideraron los recursos presentes dependiendo de las habilidades para realizar las labores. La secuencia presentada se puede observar en el EDT por medio de la estructura de trabajo organizada de cada tarea reflejada en elementos jerárquicos que representan la sucesión. El establecimiento de la secuencia de actividades se realizó utilizando el programa Microsoft Project, utilizando el criterio experto y el secuenciamiento lógico de desarrollo e implementación de franquicias indicado por el franquiciador, basándose en el método de diagramación por precedencia, un extracto del diagrama de red puede observarse en la Figura 9, donde se diferencia las tareas que corresponden a la ruta crítica del proyecto

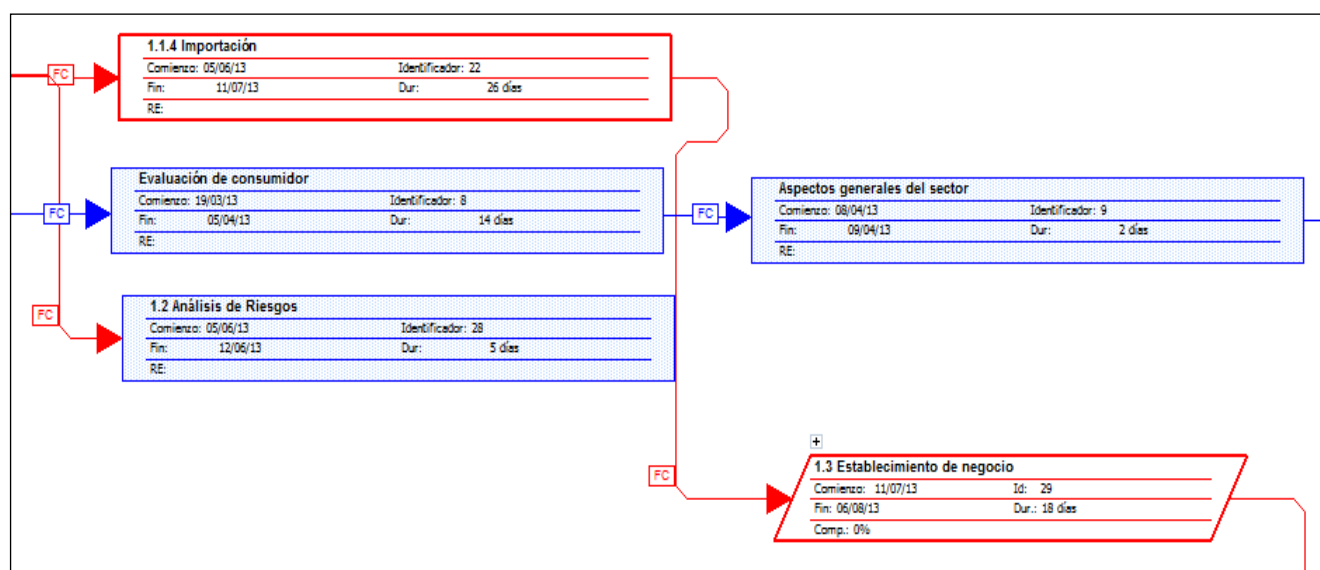


Figura 9. Secuencia de Actividades según EDT

4.4.3 Estimado de recursos para las actividades

Para realizar la estimación de recursos para las actividades a desarrollar se consideró el tipo de actividad, el tiempo y la experiencia requerida; para este proyecto se consideran los siguientes recursos que brindarán la fuerza de trabajo.

4.4.3.1 Patrocinador

Se denomina patrocinador a la (s) persona (s) o entes que buscan el soporte económico necesario para la realización del proyecto. La importancia de éste involucrado radica en el factor financiero indispensable para proceder con el plan, tal como lo es el pago de recursos, compra de materiales, productos, franquicia y demás. Dicho actor debe estar integrado desde el inicio del proyecto y debe ser informado de forma constante durante el transcurso del proyecto. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Involucrarse con el equipo, garantizando y proveyendo todo los recursos e inversión para desarrollar el proyecto.
- Búsqueda de inversión requerida para la realización del proyecto.
- Funcionar como soporte para el administrador y el director del proyecto.

4.4.3.2 Director del Proyecto

Funge como el coordinador de los esfuerzos de todas las áreas del proyecto sin involucrarse en detalles legales o monetarios de forma detallada. Este rol administrará la integración, el alcance, tiempo, comunicaciones, riesgos y costos

del proyecto. Debe comunicar de forma oportuna a los interesados del proyecto sobre los avances, planes, riesgos. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Planear y verificar la ejecución de las tareas
- Mantener informado a los interesados sobre el avance del proyecto
- Responsable del cumplimiento de los objetivos
- Preparación de informes para elaborar estrategias
- Participación en la realización de presupuestos
- Control y seguimiento al equipo de trabajo
- Incorporar planes para mitigar los riesgos en caso requerido
- Asegurar la calidad de las tareas
- Dirigir y servir de líder al equipo trabajo
- Creación de equipos de trabajo flexibles que se adapten y así culminen con éxito los objetivos
- Identificar y ejecutar planes de acción para la resolución de problemas

4.4.3.3 Administrador de Empresas

Es el involucrado en las tareas de carácter administrativo del negocio, corresponde al soporte del gerente de proyectos sobre las actividades gerenciales relacionadas al negocio. Cumple además un factor importante en la formación de las estrategias y seguimiento de los objetivos, valorando de forma constante el mercado y la relación e impacto de este sobre el proceso que se tiene establecido en el plan. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Coordinar los recursos humanos bajo su cargo
- Dirigir actividades propias del negocio
- Análisis de mercado, producto, competidores
- Supervisión y aprobación de compras
- Asegurar que el negocio brinde los servicios de forma apropiada
- Soporte para la evaluación y plan de acción sobre los avances

4.4.3.4 Abogado

Encargado de los procesos legales concernientes a la importación y distribución de los productos. Se encargará de la formación de la empresa, la cual inicialmente tendrá que ser registrada y asociada con la junta directiva que conformará la sociedad anónima que representará el negocio. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Garantizar los procesos del negocio acorde al marco legal nicaragüense
- Realizar procesos legales para la formación de la sociedad
- Resolución de permisos legales pertinentes para la puesta en marcha del plan de proyecto
- Encargado de la documentación legal perteneciente al negocio
- Prestar asesoramiento en cuanto a derechos y obligaciones de la empresa en el ámbito legal
- Formular contratos y velar por que estos se cumplan

4.4.3.5 Contador

Sujeto relacionado al ámbito de las finanzas, será el encargado de registrar los movimientos afines al flujo de efectivo, además de los movimientos de acciones, compra de maquinaria, muebles y productos. Deberá de dar seguimiento y aportar objetivos estratégicos en el ámbito financiero para mejorar la toma de decisiones y guiar las acciones hacia mejores perspectivas financieras. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Llevar los registros contables
- Principal recurso en la preparación de presupuestos

- Realizar informes periódicos de gastos para su evaluación
- Preparación de documentación para el pago de impuestos
- Realización de transacciones monetarias para la compra de mercadería
- Realización de pagos a promovedores, bancos y personal

4.4.3.6 Franquiciador

En este caso corresponde a Fraiche Costa Rica, quién proveerá la marca y productos que se importarán. Es encargado de brindar las guías necesarias para la implementación del negocio en el mercado local. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Asesoría sobre el mercado y la marca
- Proveedor de productos
- Presentar los estándares de la marca y guiar en su implementación
- Brindar asesoría en cuanto al servicio, local y venta de producto

4.4.3.7 Asesor de venta

De acuerdo al tipo de negocio involucrado en el proyecto, la estrategia de venta radica en una asesoría adecuada por medio de una o varias personas encargadas

de ayudar y asesorar a los clientes en la búsqueda del producto de su conveniencia. Un asesor de venta se colocará en el local correspondiente para involucrarse en esta tarea. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Asesorar al cliente durante el proceso de compra
- Incentivar la venta
- Fomentar la relación con los clientes
- Carga y despacho de productos

4.4.4 Desarrollo del cronograma

Para la realización adecuada de las tareas de forma ordenada y en orden lógico basadas en los términos de tiempo y costo se realiza el cronograma de actividades, el cual especifica la secuencia de las tareas distribuidas de forma organizada para alcanzar cada objetivo.

El desarrollo del cronograma exige que se revisen y se corrijan las estimaciones de duración y las estimaciones de los recursos para crear un cronograma del proyecto aprobado que pueda servir como línea base con respecto a la cual poder medir el avance.

Los tiempos en el cronograma fueron determinados por diversas fuentes de información e indagaciones en diversas instituciones relacionadas a los eventos en sí. Nicaragua tiene interés en desarrollar su economía por medio de

inversiones extranjeras por lo cual existen diversos documentos informativos que facilitan la información comercial para la formación de nuevos negocios.

Debido a este interés los países ponen a disposición instituciones que ayudan en los trámites e información, así PROCOMER y la Cámara de Comercio Exterior son parte de estas cadenas de instituciones de las cuales se obtuvo información que sentó la base para los tiempos. Además, existen instituciones internacionales como el Banco Central de Nicaragua y el Banco Mundial de Integración Económica, que brindan tanto información acerca de los tiempos como sobre los tramites a realizar, beneficios, procesos, información legal y demás, que también fueron utilizados para formar el cronograma del proyecto.

El juicio experto y la experiencia pulieron los datos para dar como resultado los datos finales que se encuentran plasmados en el cronograma de actividades mostrado en el Anexo 3. En forma general se puede mencionar que para este proyecto se establece una fecha inicial del 01 de marzo de 2013, con una jornada laboral de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m., con una duración estimada de 315 días, con su correspondiente fecha programada de finalización para el 15 de mayo de 2014. Con este cronograma se establece la base para la calendarización de los recursos, programación de contratos, entrega de informes, entre otros, que son importantes para la previsión y control del proyecto.

Para el desarrollo del cronograma se utilizó un diagrama de Gantt que despliega el programa Microsoft Project, donde se puede apreciar la ruta crítica del proyecto, en el que se permite observar los paquetes de tareas descompuestos en subtareas, sus fechas de inicio y término, sus duraciones y la ruta crítica; la cual indica aquellas actividades cuya variación en la duración o fechas de inicio va a afectar la fecha de entrega final del proyecto. El programa facilita el análisis de sensibilidad permitiendo ver resultados de variaciones en secuenciamiento,

modificaciones en la asignación de recursos, compresión del cronograma, análisis de cadena crítica, los cuales permiten nivelar los recursos y ver los resultados en las fechas de entrega. Con el diagrama de Gantt que se muestran en el anexo 4 se muestra la ruta crítica y los hitos de las tareas más importantes.

4.5 Gestión de los Recursos Humanos

Un personal competente se ve reflejado en la realización efectiva y adecuada de las labores, por ende, es indispensable una gestión adecuada del recurso concebida a través de estrategias claras para satisfacer las necesidades de los requerimientos y alcanzar los objetivos establecidos.

En este proceso se identifican los roles y responsabilidades de los participantes del proyecto, sus relaciones de informe, se fijan las pautas para la adquisición del personal profesional y técnico necesarios para el desarrollo y conclusión del proyecto, se plantea cómo mejorar las competencias y la interrelación de los miembros del equipo.

Factores propios de la empresa como cultura organizacional, relación de informe formal e informal, plantillas y programas de administración de proyectos de la franquicia, entre otros, tiene injerencia directa sobre los resultados de la gestión de recursos humanos planteada en este apartado.

4.5.1 Perfiles

Los perfiles del personal que conformarán el proyecto se indican en el Cuadro No. 6 para cada recurso identificado en la estimación de recursos de actividades del proyecto. Estos perfiles son descritos de acuerdo a las necesidades propias del proyecto en el momento de plantear el proyecto.

Cuadro N°6. Perfiles de personal de proyecto

Recurso	Cantidad	Perfil
Director de proyecto	1	Formación adecuada en relación al manejo de proyectos, capaz de dirigir, liderar y organizar tareas con el fin de concretar los objetivos en el tiempo establecido.
Abogado	1	Persona con formación profesional en el campo legal, preferiblemente relacionado con conocimientos en el campo de apertura comercial de empresas e importación de productos.
Contador	1	Formación profesional en contaduría general que permita realizar control y seguimiento de finanzas, presupuestos, análisis financieros para la toma de decisiones y participación en los objetivos estratégicos de la empresa.
Asesor de mercadeo	1	Estudios profesionales en publicidad y mercadeo requeridos para alinear la perspectiva de la empresa a la tendencia actual del mercado con respecto a publicidad.
Administrador de empresas	1	Experiencia en el campo de la administración de negocios, con conocimientos suficientes sobre mercado, manejo y desarrollo de nuevos negocios.
Patrocinador	1	Persona con capacidad de negociación, planteamiento y organización para buscar la armonía entre los interesados y el equipo, además de encontrar inversión y recurso humano requerido para desarrollar el proyecto.
Franquiciador	1	Ente que cede los derechos de marca para realizar comercialización en Nicaragua.
Vendedor	3	Deberá encargarse de realizar una asesoría sobre perfumería con los clientes y encargarse de concretar ventas dentro y fuera del local comercial.

4.5.2 Organigrama

Para este proyecto se plantea una estructura jerárquica de equipo tal como se muestra en la Figura 10, esta estructura se basa principalmente en un esquema que muestra los diferentes roles del personal y las relaciones entre ellos.

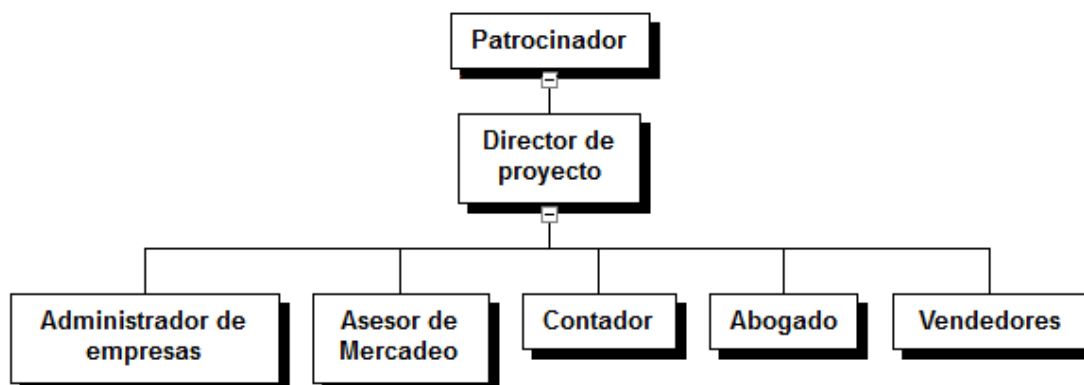


Figura 10. Organigrama del proyecto

En el primer nivel se muestra al patrocinador seguido por la representación del director de proyecto en el nivel intermedio. En el tercer nivel, el cual es el inferior, se aprecian el administrador de empresas, el asesor de mercadeo, contador, abogado y vendedores; se debe considerar que los que se encuentran en el tercer nivel reportan al director del proyecto y éste al patrocinador.

4.5.3 Necesidades del personal

El personal con alto poder de decisión o de alta participación requiere de un conocimiento comprobable sobre los reglamentos y procedimientos en relación a la incursión en mercados extranjeros para la importación de productos; de esta forma se hace necesario la contratación de un director de proyectos y de un abogado relacionados al ámbito, o al menos con los conocimientos adecuados para dar guías apropiadas en un tiempo prudente a las necesidades que se presenten.

Además se debe considerar la necesidad de cumplir con los estándares que la marca representa y de alinear esos estándares en todos los aspectos relacionados a la presencia que la empresa reflejará en el mercado nicaragüense; por consiguiente, es necesaria la labor de un especialista en mercadeo para alinear y direccionar los aspectos y exigencias de imagen de la franquicia en el tema de mercadeo y publicidad. Por otra parte el abogado y administrador de empresas deberán tener los títulos correspondientes en el área y una experiencia intermedia que garantice las operaciones adecuadas en las labores.

4.5.4 Matriz de roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades se definen para delimitar las tareas y organizar las labores para un adecuado funcionamiento. Cada recurso se encuentra ligado a un rol dentro de las tareas expuestas dentro del cronograma. En el Cuadro No.8 se muestran los diferentes tipos de rol y una explicación breve de la función de cada uno. Además en el anexo 5 se muestra en detalle la matriz de roles y responsabilidades.

Cuadro N°7. Descripción de matriz de responsabilidades

Rol	Asignación	Descripción
Responsable	R	Responsable de la realización de las tareas, principal ejecutor. No debe existir más de un responsable por actividad.
Autoriza	A	Es el encargado de aprobar el trabajo que se realiza, tiene responsabilidad sobre éste al ser el que realiza la autorización de la tarea.
Consultado	C	Posee información de relevancia para la tarea en cuestión, por lo que es consultado para tomar dirección.
Informado	I	Rol al cual se le realiza una comunicación constante de los resultados y progreso que presenta la tarea.
Participa	P	Participa dentro del proceso como rol secundario.

4.6 Gestión de la Comunicación

En esta gestión se incluyen los procesos necesarios que aseguran la generación, recolección, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información en tiempo y forma generada por el proyecto. Con el fin de lograr un flujo de información adecuado para una respuesta pronta y precisa, se mantendrá un proceso ordenado para que la información fluya de forma tal que, sea dirigida y recibida por las personas adecuadas en el tiempo apropiado.

4.6.1 Plan de comunicación

La información presentada en el plan de comunicación tiene como objetivo presentar los procedimientos y criterios que definen la forma en que se transmitirá la comunicación a lo largo del transcurso del proyecto. Para proporcionar la transmisión de la comunicación de forma adecuada es imprescindible conocer los elementos y conceptos básicos que intervienen en la comunicación.

De esta forma se debe considerar el emisor como el elemento o persona que emite el mensaje y el receptor tal como lo indica su nombre como el que recibe el mensaje; el cuál corresponde a la información que es transmitida a través del canal y éste es el medio por el cual se transmite el mensaje.

Existen diversas herramientas y procesos normales que son utilizados para facilitar la transmisión de la información, así se encontrarán reportes y procesos que mejoran el intercambio de datos, algunos se muestran a continuación:

4.6.1.1 Informe semanal

Cada uno de los involucrados genera informes semanalmente a su jefe inmediato vía correo o informes impresos para indicar cada aspecto en relación a los objetivos logrados durante la semana. Estos a su vez, tomarán toda la información para presentar un informe más completo al director del proyecto.

Dicho informe básicamente informará el detalle del avance de las tareas asignadas a cada uno de los miembros de manera que se pueda obtener una métrica de rendimiento según avance. El esquema del informe semanal se puede apreciar con mayor detalle en el anexo 6.

4.6.1.2 Informe Mensual

De la misma forma para la entrega de informes semanales, cada uno de los miembros de equipos presentará un informe mensual al gerente de proyecto, quien a su vez emitirá un informe global. No obstante, y a diferencia de los reportes semanales, este informe irá más enfocado a medir el rendimiento del proyecto y su impacto en cuanto a costo, tiempo y desempeño del mes en cuestión, con un resumen de tareas finalizadas y las completadas, problemas encontrados y la forma como se resolvieron. Además se incluirá en el informe un pronóstico de avance para el mes siguiente. El esquema del informe mensual se aprecia en el anexo 7 con mayor detalle.

4.6.1.3 Minutas

Hace una referencia de los puntos conversados en las secciones de grupo mantenidas durante la duración del proyecto permitiendo llevar un histórico de los puntos conversados, así como de los responsables, riesgos y tareas a realizar y

discutir posteriormente. En cada reunión en la cual el grupo de trabajo se integre para discutir algún tópico, se deberá llenar la minuta con todos los puntos discutidos y debe ser distribuida a todos el equipo de trabajo justo después de finalizada la sesión, de esta forma todo el equipo estará enterado de los temas y planes de acción posteriores. El formato de la minuta se adjunta en el anexo 8.

4.6.1.4 Proceso de Resolución de Conflictos

Ante cualquier situación que genere un desacuerdo entre los miembros de equipo o entre diferentes equipos de trabajo, se procederá a discutirlos directamente con el director del proyecto convocando a una reunión para buscar la mejor solución ante el problema. Igualmente le corresponderá directamente al director del proyecto resolver cualquier disputa que se genere con los agentes externos, ya sea el franquiciador, instituciones del gobierno, instituciones privadas entre otros.

El director del proyecto tendrá el soporte dependiendo del área en el cual se resuelve la disputa, es decir, si la disputa está relacionada a los términos legales con la franquicia, el abogado brindará el apoyo correspondiente; de la misma forma se obtendrá apoyo del contador si el caso fuera por asuntos financieros.

4.6.1.5 Proceso de Escalamiento

Es el proceso a seguir para escalar los problemas que se encuentran dentro del proyecto ya sean sobre de temas financieros, legales u operativos. En caso de que no se pueda buscar una solución entre los mismos recursos que se encuentran con la disyuntiva o que sea una situación donde implique tomar una decisión fuera del alcance de los encargados, se escalará directamente el gerente del proyecto, patrocinador o incluso inversionistas de ser requerido.

4.6.2 Comunicación interna

Presenta los criterios para canalizar la información con el equipo de trabajo en el cual se define las relaciones entre los recursos bajo las relaciones laborales e interdependencia a nivel de información requerida para completar las tareas que tienen sobre su responsabilidad. En el Cuadro No.8 se puede observar la matriz de comunicación interna la cual muestra aspectos de gran importancia durante la comunicación como el mensaje, emisor, medio utilizado, frecuencia con la que el mensaje debe ser enviado y el receptor, dejando en claro la forma en que ésta se debe de realizar y quiénes serán los responsables durante la transmisión de información.

Cuadro N°8. Matriz de comunicación interna

Mensaje	Emisor	Medio	Frecuencia	Receptor
Avance semanal	Director de proyecto	Reporte escrito	Semanal	Patrocinador
Balances contables	Contador	Reporte digital	Quincenal	Direct. Proyecto Administrador Patrocinador Inversionistas
Análisis de mercado	Administrador	Reporte digital	Al finalizar análisis	Direct. Proyecto
Reporte evaluación producto	Administrador	Reporte digital	Al finalizar evaluación	Direct. Proyecto
Plan de servicio	Administrador	Reporte digital	Al finalizar plan	Direct. Proyecto
Plan estratégico	Administrador	Reporte digital	Al finalizar plan	Direct. Proyecto
Contratos	Abogado	Documento impresos	Al formalizar empresa	Direct. Proyecto
Minutas	Director de proyecto	Email	Después de cada reunión	Involucrados en reunión

Mensaje	Emisor	Medio	Frecuencia	Receptor
Reunión de inicio	Director de proyecto	Presentación	Al inicio de proyecto	Recursos de proyecto
Informe mensual	Director de proyecto Patrocinador	Presentación	Al final del proyecto	Recursos del proyecto
Reunión de cierre	Director de proyecto	Reporte escrito	Mensual	Patrocinador

4.6.3 Comunicación externa

Se refiere al flujo de información hacia los agentes externos. La importancia de éste trasciende en la relación con el medio en el cual el proyecto se desenvuelve, para alcanzar una armonía con los entes que son impactados por el proyecto y que de igual forma pueden impactar el transcurso del proyecto. La matriz de comunicación externa mostrada en el Cuadro No. 9 refleja la forma de comunicación que se utilizará a nivel externo mostrando los aspectos generales de dicha comunicación como son el mensaje, emisor, medio, frecuencia y receptor.

Cuadro N°9. Matriz de comunicación externa

Mensaje	Emisor	Medio	Frecuencia	Receptor
Información financiera de proyecto	Director de proyecto	Reporte digital	Quincenal	Inversionistas
Solicitud de información a proveedor	Director de proyecto	Vía telefónica, email	Según requisito	Franquiciador
Consulta y solicitudes a instituciones	DP Contador Abogado Mercadeo Administrador	Presentación personal, vía telefónica, email	Según requisito	Institución correspondiente

Mensaje	Emisor	Medio	Frecuencia	Receptor
Informe semanal de avance	Director de proyecto	Reporte escrito	Semanal	Inversionistas
Informe mensual de avance	Director de proyecto	Reporte escrito	Mensual	Inversionistas

4.6.4 Distribución de la información

La distribución se llevara a cabo por diferentes medios escritos físicos, pero principalmente medios digitales para agilizar el tiempo de respuesta. Los medios físicos serán exigidos en caso de requerirse firmas en los documentos que permitan legalizar la información, proceso, contratos o similares.

4.7 Gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos es un proceso sistemático que permite un acercamiento a la toma de control de los proyectos disminuyendo las incertidumbres. El proceso incluye la planificación de la gestión de riesgos, identificación y análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, al igual que la planificación de respuesta ante los mismos (PMI, 2008). Cabe destacar que cada parte de este proceso se actualizar según el desarrollo del proyecto.

Según el Project Management Institute (2008) los riesgos constituyen condiciones inciertas que, si suceden, tienen un efecto en alguno de los objetivos del proyecto lo cual implica amenaza y daños en los sistemas planeados; estos factores pueden ser positivos o negativos.

En casos negativos las probabilidades de pérdidas son considerables y en el caso positivo, brindan oportunidades de desarrollo y mejoras, estos claramente deben ser explotados para optimizar los aspectos positivos del desarrollo, ya sea en tiempo, presupuesto, recurso humano y cualquier otro punto que genera su actividad a través del proyecto.

Una identificación y manejo adecuado de los riesgos puede hacer la diferencia entre la realización exitosa del proyecto o su fracaso, entre acciones acertadas o improvisaciones, entre controles adecuados o realizarlo según variabilidad; de acá se desprende la importancia que tiene la identificación de los riesgos y el impacto que pueden ocasionar sobre los objetivos del proyecto; por ende, es imprescindible desarrollar un enfoque consistente hacia la gestión del riesgo que cumpla con los requisitos de la organización y del proyecto mismo, realizar una comunicación interna acerca de los riesgos del proyecto y la planificación de respuesta ante los mismos, dado que es un proceso sistemático y proactivo a lo largo del proyecto.

4.7.1 Planificación de riesgos

La planificación de la gestión de los riesgos especifica cómo se va a realizar dicha gestión, incluyendo así la metodología, los roles, responsabilidades y categorización.

Cuando los riesgos se consideran negativos se muestra la forma de mitigarlos y cuando son positivos, se indica el plan de acción para tomar ventaja de esa situación. Se deben minimizar los riesgos a tal punto que cada amenaza tenga un plan de acción alineado. Ante la inminente aparición de riesgos existen dos enfoques principales:

- Estrategias reactivas: Son aquellos planes de acción que se dan cuando ocurre el riesgo, evaluando y trabajando sobre una estrategia cuando el riesgo está en proceso, tomando las medidas correctivas del caso. Estas estrategias no son aconsejables ya que indiferentemente del caso y de la respuesta rápida, siempre tendrán un impacto de pérdidas en variables del proyecto.
- Estrategia proactiva: Se refiere a una planeación por anticipado de los eventos con una probabilidad de ocurrencia. Para ello se realiza una evaluación y planificación previa por medio de la gestión de riesgos brindando un panorama claro de las situaciones y planes de acción anticipados para ejecutar en caso de que la situación se presente. Esta estrategia además permite reducir la posibilidad de ocurrencia de impacto sobre el proyecto.

Se considera utilizar el enfoque proactivo en esta investigación, al planear por anticipado las situaciones, siendo éste el más beneficioso para el proyecto, garantizando un mejor desempeño de los trabajos según lo establecido en el plan inicial.

4.7.1.1 Metodología

La metodología utilizada en la gestión del riesgo se forma a través de la adquisición de información por medio de diversas áreas e información sobre otros proyectos similares. El conjunto de información compilada es utilizada como referencia base para formar una estrategia que permita organizar los procesos de identificación y mitigación de riesgos negativos. Es necesario el seguimiento adecuado de los resultados obtenidos para dar un adecuado control y manejo de las situaciones en un tiempo prudente, siguiendo el plan de trabajo establecido durante la planificación del proyecto.

4.7.1.2 Roles y Responsabilidades

Para este proyecto se definen los siguientes recursos que serán apoyo en el proceso de gestión de los riesgos; serán encargados de dar el soporte y brindar una respuesta oportuna en el caso de que un disparador de riesgo se active. El Cuadro No. 10 muestra esta estrategia de responsabilidades ante los riesgos clasificados por actividad.

Cuadro N°10. Roles y responsabilidades en gestión del riesgo

Actividad	Responsable	Roles secundarios	Descripción
Definición de metodología	Gerente de proyecto	Administrador	Definición de procedimientos para manejo y control de riesgos
Plan de gestión del riesgo	Gerente de proyecto	Administrador	Definición de estrategias para administración de riesgos
Formación de equipos de gestión de riesgo	Gerente de proyecto	Administrador	Encargado de llevar a cabo la gestión del riesgo

Actividad	Responsable	Roles secundarios	Descripción
Valoración del área de desarrollo para identificación de riesgos	Gerente de proyecto	Administrador	Valoración de ambiente de desarrollo del proyecto.
Identificación de riesgos	Gerente de proyecto	Equipo de proyecto	Exponer los riesgos encontrados que afectan la planificación del proyecto
Valoración de riesgos	Gerente de proyecto	Equipo de proyecto	Considerar cada riesgo para su correspondiente priorización
Priorización de riesgos	Gerente de proyecto	Equipo de proyecto	Evaluación de cada riesgo y priorizar según porcentaje de impacto
Plan de mitigación sobre los riesgos	Gerente de proyecto	Administrador	Elaborar procesos y planes de acción para cada riesgo
Seguimiento y control	Gerente de proyecto	Administrador	Manejo sobre el plan de gestión para garantizar la identificación y mitigación de riesgos.

4.7.2 Categorías de riesgos

Con el fin de organizar e identificar adecuadamente todos los aspectos que integran el proyecto y producir a partir de allí una serie de riesgos organizados dependiendo de los aspectos que influyen las tareas, se presenta la figura 11 mostrando en orden jerárquico las diferentes fuentes de los riesgos, dando una mejor visión y entendimiento de estos. Además se puede apreciar en esta misma figura las diferentes categorías de los riesgos separadas en internas, externas, industria y administración; éstas contienen los diferentes aspectos que pueden presentar los riesgos.

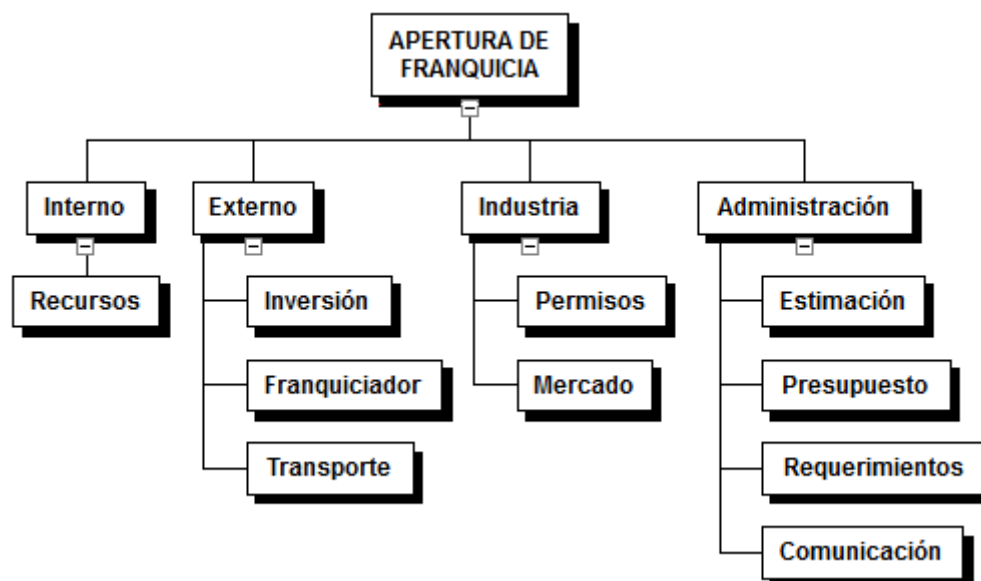


Figura 11. Desglose de categorías para riesgos del proyecto

4.7.3 Identificación de riesgos

Es de suma importancia realizar la identificar los riesgos del proyecto, dado que como se ha indicado anteriormente, éstos pueden impactar la planificación expuesta, además de las situaciones positivas que pueden generar oportunidades que mejoren la situación actual. Para determinar los planes de acción se identificaron los siguientes riesgos para el proyecto en cuestión:

- No se encuentre o no se pueda adquirir el local adecuado de acuerdo a las especificaciones del franquiciador o en el tiempo estimado.
- El proveedor no despacha los productos a tiempo generando una demora en la entrega.
- No se encuentre puntos de inversión para financiar el proyecto

- Las instituciones nicaragüenses competentes no brinden los permisos pertinentes para establecer el negocio en el tiempo estimado.
- Incremento de la divisa (córdoba) que afecte el presupuesto negativamente.
- Renuncia de alguno de los recursos, despido o incapacidad ocasionando un retraso en las actividades.
- Subestimación del tiempo estimado para la finalización del proyecto
- Trámites engorrosos y demorados en aduanas.
- Perdidas de productos durante transporte.
- Problemas de comunicación con proveedor.
- Presupuesto sobregirado generando un faltante para la finalización de ciertas tareas.
- Cambios en las clausulas iniciales entre franquiciador y franquiciado.
- No se contemplan todos los requisitos requeridos para concretar el negocio legalmente.
- Comunicación inadecuada entre los miembros del equipo generando interpretaciones incorrectas sobre la información.
- Conflictos internos entre los miembros del equipo que mermen los progresos

- Incapacidad de alguno miembro de realizar las tareas asignadas por desconocimiento.
- Tiempo de entrega afectado por el transportista generando retraso en la entrega.

4.7.4 Análisis de riesgos

Una de las actividades principales en el análisis de riesgos es determinar cuales riesgos tienen mayor prioridad de forma que se puedan enfocar los esfuerzos, los planes de contingencia, entre otros, para asegurar el progreso establecido. Luego de establecidos y analizados los riesgos se crea una base exponiendo su nivel de influencia y su probabilidad de ocurrencia; este resultado permite trazar una ruta sobre los aspectos a considerar y controlar con más cautela durante el desarrollo del proyecto.

El análisis cualitativo permite obtener y clasificar la información de mayor importancia, al servir de guía para controlar los aspectos de mayor grado de forma apropiada. En el Cuadro No.11 se especifican los rangos de probabilidad e impacto a utilizar para valorar cada uno de los riesgos en este proyecto.

Cuadro N°11. Clasificación de probabilidad e impacto

Descripción	Descripción	Valor
Probabilidad	Muy baja	Menos de 10 %
	Baja	De 11 % a 24 %
	Media	De 25 % a 75 %
	Alta	De 76 % a 90 %
	Muy Alta	Más de 90 %
Impacto	Bajo	Impacto aceptable con costo menor a 20 %
	Moderado	Costo mayor a 20 % pero menor a 50 %
	Crítico	Costo Mayor a 50 %

En el Cuadro No. 12 se muestra el análisis completo de cada riesgo, indicando su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el proyecto. En este cuadro se puede apreciar el impacto global de 14%, el cual determina el porcentaje de impacto general considerando cada uno de los riesgos identificados. El valor a pesar de no ser tan alto debe ser considerado y no subestimado, ya que los rumbos de acción pueden ser variados y este valor puede ser incrementado debido a diversos aspectos.

Cuadro N°12. Análisis de riesgo del proyecto

RIESGOS NEGATIVOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO
No se encuentre o no se pueda adquirir el local adecuado de acuerdo a las especificaciones del franquiciador o en el tiempo estimado.	0.3	0.7	0.21
El proveedor no despacha los productos a tiempo generando una demora en la entrega.	0.1	0.4	0.04
No se encuentre puntos de inversión para financiar el proyecto	0.3	0.9	0.27
Las instituciones nicaragüenses competentes no brinden los permisos pertinentes para establecer el negocio en el tiempo estimado.	0.2	0.5	0.1
Incremento de la divisa (córdoba) que afecte el presupuesto negativamente.	0.3	0.5	0.15
Renuncia de alguno de los recursos, despido o incapacidad ocasionando un retraso en las actividades.	0.4	0.3	0.12
Subestimación del tiempo estimado para la finalización del proyecto	0.3	0.3	0.09
Trámites engorrosos y demorados en aduanas.	0.4	0.3	0.12
Pérdidas de productos durante transporte.	0.1	0.3	0.03
Problemas de comunicación con proveedor.	0.2	0.2	0.04
Presupuesto sobregirado generando un faltante para la finalización de ciertas tareas.	0.3	0.4	0.12

Cambios en las cláusulas iniciales entre franquiciador y franquiciado.	0.1	0.2	0.02
No se contemplan todos los requisitos requeridos para concretar el negocio legalmente.	0.2	0.3	0.06
Comunicación inadecuada entre los miembros del equipo generando interpretaciones incorrectas sobre la información.	0.3	0.3	0.09
Conflictos internos entre los miembros del equipo que mermen los progresos	0.5	0.2	0.1
Incapacidad de alguno miembro de realizar las tareas asignadas por desconocimiento.	0.4	0.3	0.12
Tiempo de entrega afectado por el transportista generando retraso en la entrega.	0.4	0.3	0.12
RIESGO GENERAL			0.1412

RIESGOS POSITIVOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO
Finalización del proyecto antes de lo estimado	0.1	0.5	0.05
Descuentos por parte de proveedores por pronto pago	0.3	0.6	0.18
Descuentos de proveedor por cantidad de mercadería comprada	0.4	0.6	0.24
Baja en el precio del dólar, disminuyendo así el costo de importación	0.5	0.7	0.35
La competencia no tiene la variedad que presenta esta empresa	0.3	0.4	0.12
Clientes insatisfechos con servicio y productos de competencia	0.1	0.4	0.04
Motivación de los colaboradores	0.3	0.3	0.09

4.7.5 Planeación de respuesta ante riesgos

La estrategia de gestión de riesgos tiene como objetivo principal entender cada uno de ellos y de esta forma proyectar planes de acción para garantizar al mínimo posible el impacto que pueda afectar el progreso continuo de los avances en las labores.

Considerando el costo-beneficio para cada estrategia a partir de los diversos parámetros de impacto anteriormente mencionados, se brinda a continuación una serie de parámetros a considerar para manejo de los riesgos.

Estrategias para riesgos negativos:

- Evitar: Determina el cambio de las estrategias con el fin de evitar que el riesgo se presente. En este caso se pueden cambiar los objetivos y reducir requerimientos los cuales obedecen al disparador del riesgo.
- Transferir: El riesgo es transferido a un tercero no involucrado directamente en el proyecto, por medio de cambios en los aspectos contractuales, garantías, seguros entre otros.
- Mitigar: Aspecto utilizado para minimizar la probabilidad de ocurrencia por medio de cambios en diversos aspectos relacionados a los iniciadores del riesgo, además de acciones anticipadas que generen una estabilidad apropiada que minimice la ocurrencia o el impacto.
- Aceptar: Existen factores inesperados o incontrolables que se pueden suscitar generando un impacto indeseado sobre el proyecto en cuyo caso existen ocasiones en las que hay que asumir el riesgo aceptando el impacto. Estos casos

llegan a ocurrir cuando no se encontraron alternativas al caso. Ciertamente el impacto afectará la planificación por lo que es necesario informar al equipo de trabajo sobre el impacto.

Estrategia para riesgos positivos:

- **Explotar:** Realizar planes de acción para aumentar las oportunidades de que el riesgo positivo se concrete, de esta forma, alcanzar el potencial que este conlleva consigo.
- **Compartir:** Contempla el compartir el riesgo con un ente más especializado que pueda explotar el riesgo de una mejor forma y así mejorar la oportunidad de una mejor manera.
- **Mejorar:** Aumentar la capacidad en los riesgos positivos, incrementando la posibilidad de ocurrencia de estos. Maximiza los recursos para que se de la posibilidad de que los riesgos positivos se den.
- **Aceptar:** En cado de que un riesgo positivo se presente, adoptarlo para tomar ventaja de los beneficios que este puede traer consigo.

La matriz del análisis de planificación de respuesta ante los riesgos se puede ser observar con mayor detalle en el Anexo 9.

5. CONCLUSIONES

- Es apreciable el resultado positivo que el alcance de un plan de proyecto otorga al desarrollo en sí del mismo, generando un panorama global de los aspectos a realizar en cada paso. Este alcance permitió desarrollar una propuesta factible dentro de los límites establecidos, realizables según lo planificado y propuesto en el cronograma de actividades.
- En la definición del alcance (EDT) se subdividieron las tareas a realizar, tanto como fue necesario y suficiente, según las particularidades del proyecto, de manera que resultó fácil estimar, asignar responsables y controles, con gran análisis y consulta de duraciones de tareas, optimizando la adecuada administración del proyecto.
- Las duraciones y evaluaciones realizadas de las tareas del proyecto fueron resultado de investigaciones en diversas instituciones relacionadas en el negocio así como entidades que tramitan aspectos afines a las normas nicaragüenses con respecto a implementación de negocios, tramitología y legislación e importación de materias primas.
- La apertura de la tienda Fraiche Granada se estima realizar en una duración de 315 días, donde su fecha prevista de comienzo es el 01 de marzo de 2013 y la fecha programada de finalización es el 15 de mayo de 2014.
- La definición de tareas considera el proceso de legalización e inscripción de un negocio en el territorio nicaragüense, evaluación de su factibilidad a través de un análisis más profundo del mercado y finalmente la adquisición de franquicia de perfumes, base del negocio para el cronograma desarrollado. Aspectos en la secuencia de tareas y limitantes puede variar

debido a cambios en estrategias de franquicia o cambio en la normativa nicaragüense en algún área en la que el proyecto esté involucrada.

- Se realizó una división de los interesados en el proyecto tanto internos como externos y se priorizaron según la influencia, impacto, interés y poder de decisión que tienen en el proyecto de acuerdo al análisis de la información que se había obtenido durante el desarrollo del proyecto. Se determinó cuales deben ser los esfuerzos y claves de relación de acuerdo a la prioridad en la que se encuentre cada interesado.
- El recurso humano se selecciona tomando en cuenta la capacidad por medio de los conocimientos en el campo a desempeñar, aumento de la experiencia de los mismos para mejorar el rendimiento asegurando buenas propuestas y mejorar durante el desarrollo del proyecto. El constituir un equipo de trabajo adecuado corresponde a uno de los retos principales del administrador de proyectos y el punto clave de éxito en el desarrollo del proyecto.
- El proceso de comunicación en el proyecto se formalizó por medio de la matriz de comunicaciones, en la que se relacionó el intercambio de información entre los distintos involucrados en el proyecto. Esta matriz debe implementarse y respetarse por cada miembro del equipo de trabajo, dado que es necesario en el proyecto que la información fluya adecuadamente, conociendo los canales de comunicación adecuados y los responsables indicados para girar directrices en las situaciones particulares que puedan presentarse.
- Se realizó un plan interno y externo de comunicaciones, indicando en ambos casos, los mensajes, los emisores, los receptores, medios y

frecuencias de uso según matrices que garantizan un responsable o encargado de que los distintos mensajes sean recibidos por quien realmente corresponde.

- Dentro del plan de proyecto propuesto se realizó un análisis cualitativo de riesgos con su correspondiente identificación de riesgos, con lo cual se obtuvo una lista de 17 riesgos negativos y de 7 riesgos positivos, agrupados por categorías en internos, externos, industrial u operacional y administrativos.
- Se desarrolló una estrategia de planificación de respuesta ante riesgos que brinda un esquema de las principales áreas afectadas ante factores no pronosticados que alteran los distintos procesos del proyecto. Esta planificación permite clarificar los pasos a seguir en caso de presentarse un imprevisto o aspecto no contemplado dentro del plan inicial, generando posibilidades negativas de concluir con éxito las distintas variables del proyecto.
- Los resultados del análisis cuantitativo indican que hay altas probabilidades de cumplir con los objetivos y las tareas del proyecto dentro de los plazos planeados. Además se consideran que los planes de respuesta son viables dado que no representan costos adicionales de gran magnitud para el proyecto. Si se ejecutan los planes de acción de acuerdo a lo planeado para el proyecto, existen altas probabilidades de concluir exitosamente el proyecto.
- La matriz de roles y responsabilidades desarrollada para Fraiche Granada, se propone como herramienta de trabajo para otros proyectos de apertura de franquicias.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Fraiche Costa Rica adoptar una metodología de administración de proyectos que asegure desde su planeamiento, el logro de los objetivos requeridos, cumpliendo a satisfacción con las expectativas de sus clientes y los propios. Dicha metodología se describe en este plan de proyecto, por lo que se recomienda utilizar como guía para Fraiche en el desarrollo de sus franquicias de manera planeada y estructurada, proyectando la empresa con una imagen de mejor organización, enfocada a proyectos y cumpliendo con las expectativas de sus interesados.
- Se recomienda a los miembros del equipo de proyecto realizar una adecuada distribución de la Estructura de Distribución del Trabajo, dado que garantiza el conocimiento del alcance del proyecto en sus fases iniciales, de igual forma se recomienda su actualización continua, documentación y cultura de buenas prácticas.
- La conclusión del proyecto a tiempo es uno de los principales intereses tanto del patrocinador como de los inversores, razón por la cual se recomienda al administrador del proyecto contar con un cronograma sólido y con un adecuado sistema de control de ese cronograma para el éxito de los futuros proyectos.
- Se le recomienda al administrador del proyecto generar una cultura de reducción de las probabilidades e impactos de riesgos dentro del equipo de proyecto y dentro de la empresa, considerando la importancia de la identificación y priorización de riesgos, dado que fue uno de los temas de mayor dificultad en el análisis realizado.

- Se recomienda al franquiciador realizar un análisis de costos de adquisición del mobiliario, equipos y trámites de franquicia, al menos dentro de Costa Rica, de forma que sea de mayor facilidad para los franquiciados realizar los cálculos de costos al realizar la apertura en el extranjero.
- Al área de recursos humanos de Fraiche Costa Rica se le recomienda definir con mayor precisión las expectativas de desempeño de personal en las tiendas, ofreciendo por parte del franquiciador aplicaciones de evaluaciones de desempeño, definiendo sus roles y responsabilidades, sus relaciones de informe formales, los procedimientos e importancia de aplicarlos en general y para la administración de las franquicias.
- Se recomienda a Fraiche realizar capacitación adecuada y direccionada del personal para aprovechar las habilidades y fortalezas del mismo y reforzar debilidades, esto luego de que se haya adoptado una metodología de administración de proyecto adecuada, con el fin de enfocar la importancia de su desempeño y de sus responsabilidades.
- Debido a la complejidad del proyecto en cuanto a normativas, legislación e integración de dos diferentes mercados y economías, se recomienda al abogado del proyecto realizar un seguimiento atento a cambios en normativa, procesos, mercados, política, entre otros; que puedan variar los requerimientos, recursos o tiempos de las tareas del proyecto.
- Se recomienda realizar una investigación con respecto a lecciones aprendidas de proyectos similares por parte del administrador del proyecto; debido a que en gran medida las tareas o actividades planteadas en el proyecto deben ser realizadas por cualquier empresa extranjera que desee establecer actividades en territorio nicaragüense.

- Se recomienda a Fraiche Costa Rica utilizar los canales de comunicación indicados en esta guía, dado que se consideran de carácter ágil y sencillo; dado que los involucrados en el proyecto tienen comunicación constante entre sí, por lo que si son trámites demasiados engorrosos, existe la posibilidad de que se utilicen mecanismos o canales informales irrespetando el plan de proyecto propuesto.
- Se recomienda altamente al equipo de proyecto la implementación de la negociación en todos los procesos de adquisición durante el proyecto y que no fueron ampliados en esta investigación, pero que se conocen los beneficios que pueden generar en el proceso ganar-ganar con respecto a los proveedores de bienes y servicios.
- Se recomienda al administrador del proyecto e inversores, realizar un control y seguimiento constante de todos los aspectos relacionados a la economía global nicaragüense, que brindarán una base de entendimiento que mejorará las reacciones ante los eventos cambiantes, formulando planes de acción en momentos requeridos evitando así probabilidades de peligro financiero para la empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

- Alambique (2010). Extracción de aceites esenciales. Extraído el 27 de mayo de 2012 de la página web de Alambique: http://www.alambiques.com/extraccion_aceites.htm
- Alvarado, O. (2010). Políticas y prácticas de recursos humanos en Perfumes y Esencias Fraiche y su impacto en la organización. Tesis. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D.F.
- Expocenter (s.f.). La elaboración de los perfumes. Extraído el 23 de Mayo de 2012 de <http://expocenter.com/perfume/>
- Eyssautier de la Mora, M (2002). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. Cuarta Edición. México, D.F., Editorial Thomson Learning
- Fraiche (2012). Franquicias. Extraído el 01 de Junio de 2012 de la página web de Fraiche Costa Rica: <http://www.fraiche.co.cr/franquicias.htm>
- FUNIDES (2012). Evolución Económica Nicaragüense. Midiendo la economía Nicaragüense a través de los cambios de gobierno. Ministerio de Economía. Nicaragua
- Guido, J. & Clements, J. (2007). Administración Exitosa de Proyectos. 2da Edición. Estados Unidos, Editorial Thomson.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Mc Graw Hill.

- Laboris. (2010). Definición de la franquicia. Extraído el 25 de Mayo de 2012 de Laboris: http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso2.aspx
- Malo, P. (1996). El fascinante mundo de los perfumes. Primera Edición. España, Editorial Planeta DeAgostini.
- Prensa Latina (13 de Marzo, 2012). Crece ocupación y calidad del empleo en Nicaragua. Extraído el 03 de Agosto de 2012 de http://el19digital.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=23:nacionales&id=36638:crece-ocupacion-y-calidad-del-empleo-en-nicaragua-dice-ministra-&Itemid=12
- Project Management Institute. (2008). Guía de fundamentos de dirección de proyectos (PMBOK). Cuarta Edición. Pennsylvania, E.U.A.
- Raúl, E. (2009). Técnicas de investigación de campo, comunicación y liderazgo. Extraído el 01 de Junio de 2012 de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Real Academia Española. (s.f.). Real Academia Española. Recuperado el 01 de Junio de 2012, de Real Academia Española: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual>
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de investigación. Tercera Edición. México: Prentice Hall.

- Sánchez, F. (2006). Extracción de Aceites Esenciales. Ponencia presentada en el Segundo Congreso Internacional de Plantas Medicinales y Aromáticas en la Universidad Nacional de Colombia, Palmira, Colombia.
- Taylor, S & Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Buenos Aires. Editorial Paidós, SAICF.
- Van der Kamp, R. (2006). Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua. Managua, Nicaragua. Editorial NITLAPAN-UCA.

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
14/05/2012	Plan de Gestión de proyecto para la implementación de una franquicia de perfumes en Granada Nicaragua
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Alcance – Tiempo – Recursos Humanos – Comunicación – Riesgos	Sector: Mercantil Actividad: Importación y venta de perfumes
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
14/05/2012	28/09/2012
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general: Elaborar un plan de gestión para el proyecto implementación una franquicia dedicada a la importación y venta de perfumes en el sector de Granada, Nicaragua considerando las guías y mejores prácticas del Project Management Institute.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del mercado nicaragüense para reconocer el ámbito en el cual se enmarcará el proyecto y determinar su viabilidad. • Elaborar el alcance del proyecto, que permita tener una visión clara de las labores a realizar en el proyecto y de esta forma controlar los objetivos. • Definir actividades con sus estimados de tiempo para realizar un adecuado cronograma de trabajo que permita el control del cumplimiento del plazo de ejecución del proyecto. • Desarrollar una matriz de responsabilidades en el proyecto para delimitar el rol de cada recurso involucrado. • Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice el flujo adecuado y pertinente de la información para cada recurso en el proyecto. • Realizar un análisis de los interesados en el proyecto, determinando las expectativas correspondientes a cada uno y sus variables de impacto en el proyecto. • Desarrollar una estrategia de respuestas de riesgos para la administración de eventualidades que puedan impactar los resultados esperados del proyecto. 	

Justificación del Proyecto

Debido a la tendencia de expansión que presenta Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica hacia latinoamérica y considerando las deficiencias en el mercado nicaragüense de productos de cuidado personal de alta calidad y bajo costo, se toma la decisión de aperturar una franquicia en uno de los sectores de mayor población clase media, media-baja que son el nicho de mercado de este negocio.

El negocio a aperturar será una fuente de empleo e ingresos tanto para los empleados como para ciertos clientes, dado que se cuenta con una línea de distribuidores, a los cuales se les permite construir su propio negocio dandoles una serie de facilidades para la venta de los productos Fraiche teniendo utilidades propias

Existen una serie de ventajas que se esperan aprovechar al realizar este proyecto, tales como las facilidades de relación comercial que existe entre Costa Rica y Nicaragua y los bajos costos en ciertos gastos fijos que puede eventualmente tener la empresa; además de la experiencia que se tiene de aperturar internacionalmente se espera disminuir los tiempos de inicio de operación al realizar mayor cantidad de actividades en paralelo.

Descripción del producto que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Un plan de gestión para la implementación de una franquicia dedicada a la importación y venta de perfumes, provenientes de Costa Rica, que serán distribuidos en Nicaragua, específicamente la fase de inicio en Granada. El resultado del trabajo será un análisis de las tareas a realizar según los objetivos planteados, lo que permitirá una estrategia planificada para la formación de dicha franquicia, considerando diversos aspectos del mercado nicaragüense y su respectiva viabilidad de proyecto, igualmente considerando las facilidades de importación de productos entre estos dos países.

De esta forma el producto final brindará las directrices durante los procesos de implementación del proyecto, tal como serían las actividades y sus duraciones correspondientes, flujos de comunicación, rol de responsabilidades, mediciones de avances de proyecto y sus respectivas plantillas de retroalimentación. Este proyecto considerará un análisis informativo de la economía nicaragüense y las oportunidades que se encontrarán para el nicho de mercado de la franquicia.

El resultado de toda la investigación será reflejado en un documento que mostrará el plan de gestión del proyecto, de forma tal que se pueda considerar como bases para la ejecución y alcance de los objetivos planteados para la franquicia.

Supuestos

- No existen impedimentos para la empresa con respecto a la compra de alcohol rectificado para realizar los perfumes.
- Se obtendrán todos los permisos por parte del Ministerio de Salud o su equivalente para la inscripción de la materia prima para la elaboración del producto.
- Existe un proveedor nicaragüense de alcohol rectificado que satisfaga las necesidades de precio del mismo según las expectativas y la experiencia de la empresa con respecto al mismo.
- El franquiciador proveerá costos de venta y costos de compra que permitan una rentabilidad adecuada para el nivel de inversión a realizar.

Restricciones

- Los proveedores extranjeros podrían proveer información limitada o con datos monetarios que pueden posteriormente modificarse al llegar a un acuerdo.
- La competencia de mercado podría no brindar toda la información suficiente.
- Existe cierta información de franquicia que no puede ser revelada por políticas de privacidad de Fraiche Costa Rica.
- La información que se obtenga de los costos de importación de productos y costos de inscripción de materia prima en el país puede ser variable con respecto a los datos que se obtengan preliminarmente.

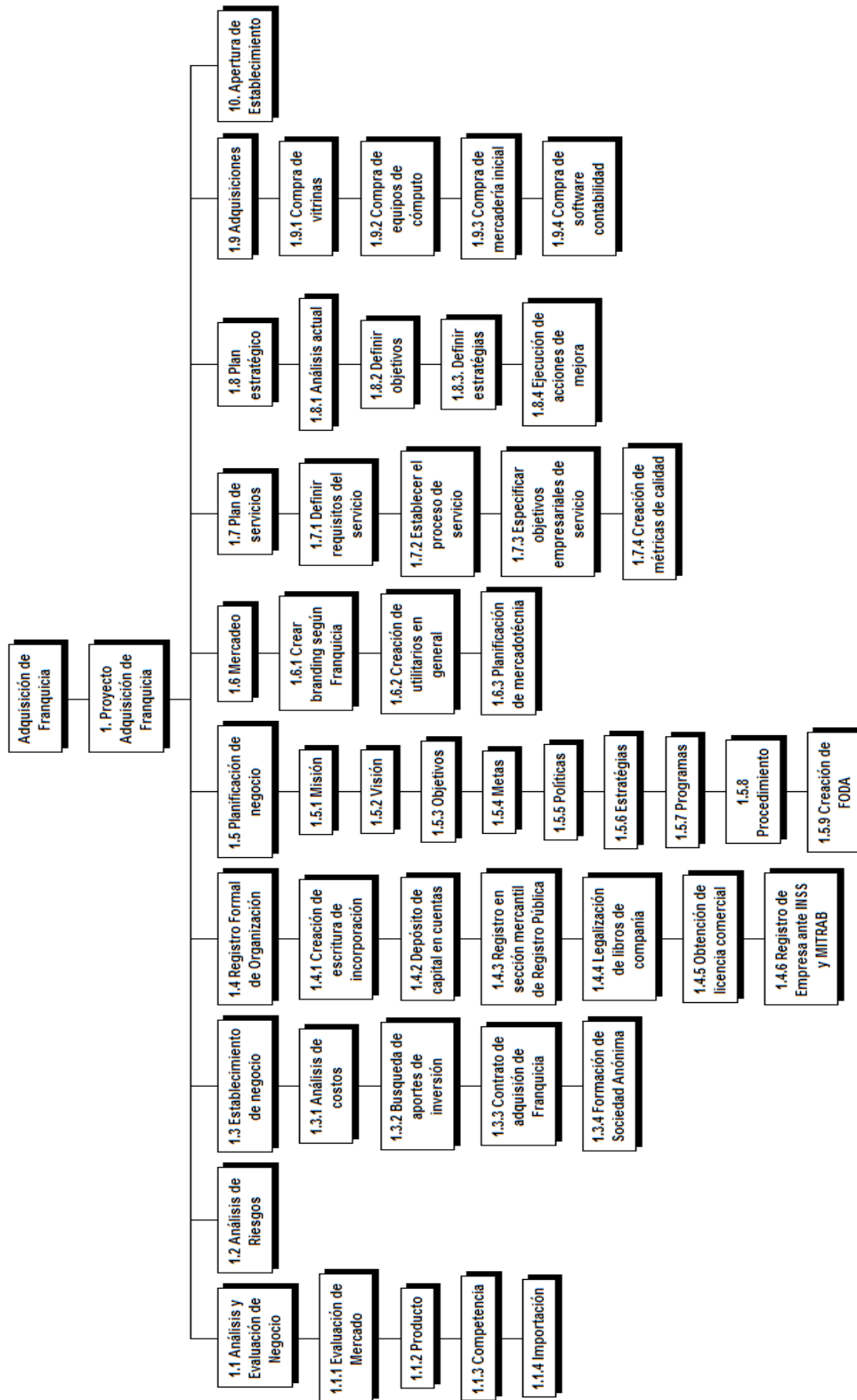
Información Histórica Relevante

Perfumes y esencias Fraiche Costa Rica es una empresa de origen mexicano, dedicada a la comercialización y producción de productos de perfumería y cuidado personal. La empresa fue creada hace más de 20 años en México y a la fecha cuenta con más de 400 puntos de venta a lo largo de toda la República Mexicana, la marca es conocida en todo el país. En Octubre del 2001 Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica inicia operaciones, comercial y logísticamente independiente de México.

Diez años han transcurrido desde su creación y actualmente la empresa cuenta con 23 tiendas propias, una red con más de 800 distribuidores, 21 Franquicias Nacionales y 4 Franquicias Internacionales (Panamá, El Salvador, Honduras y Guatemala) cada operación tiene más de 3 años en funcionamiento con excelentes resultados, de esta manera Fraiche Costa Rica genera más de 200 empleos directos aproximadamente. Aunado a esto se cuenta con una sucursal en Medellín, Colombia; lo que consolida así un proceso de crecimiento en el mercado nacional e internacional.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
Involucrados directo(s): inversionistas <ul style="list-style-type: none"> - Franquiciador - Clientes - Empleados 	
Involucrados indirecto(s): <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad - Empresa proveedora de alcohol nicaragüense - Empresa importadora - Instituciones gubernamentales 	
Aprobado por: Lic. Yorleny Hidalgo	Firma:
Realizado por: Edward Castro Morales	

Anexo 2: EDT DE PROYECTO

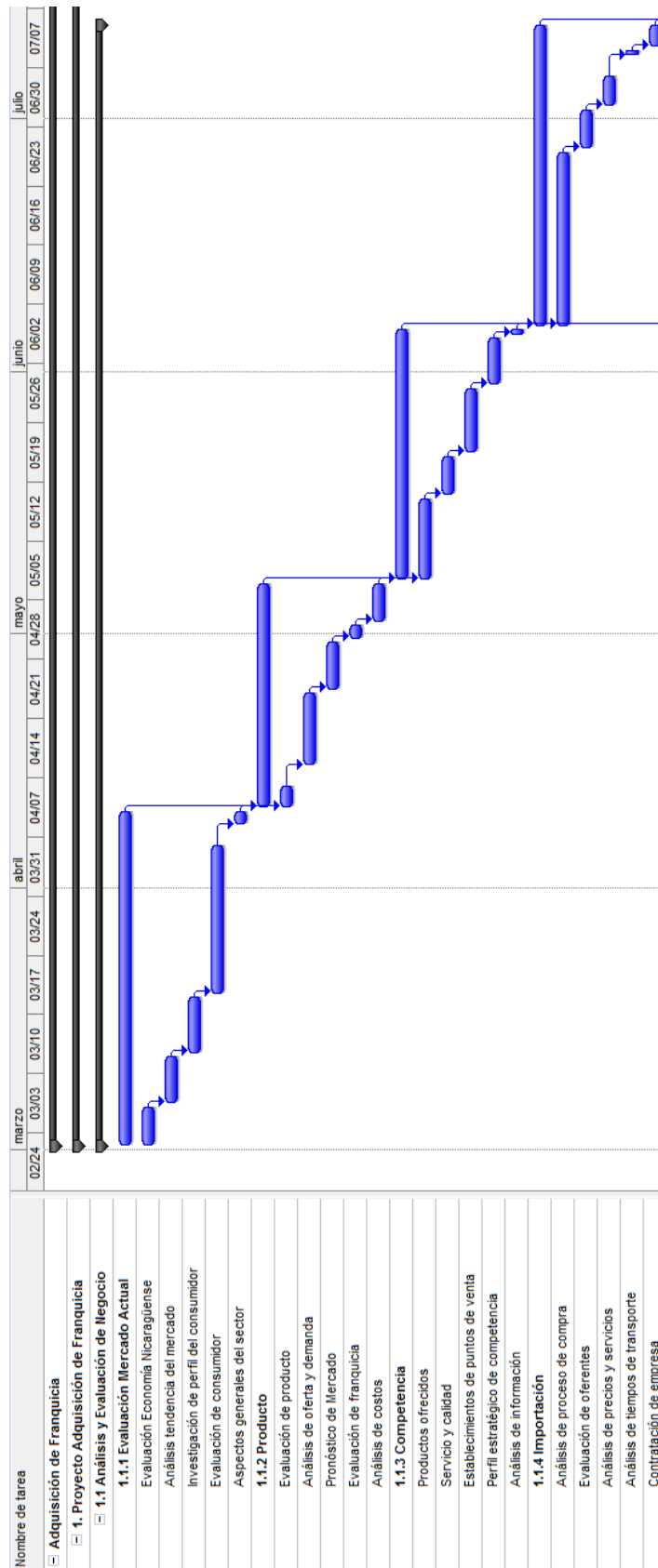


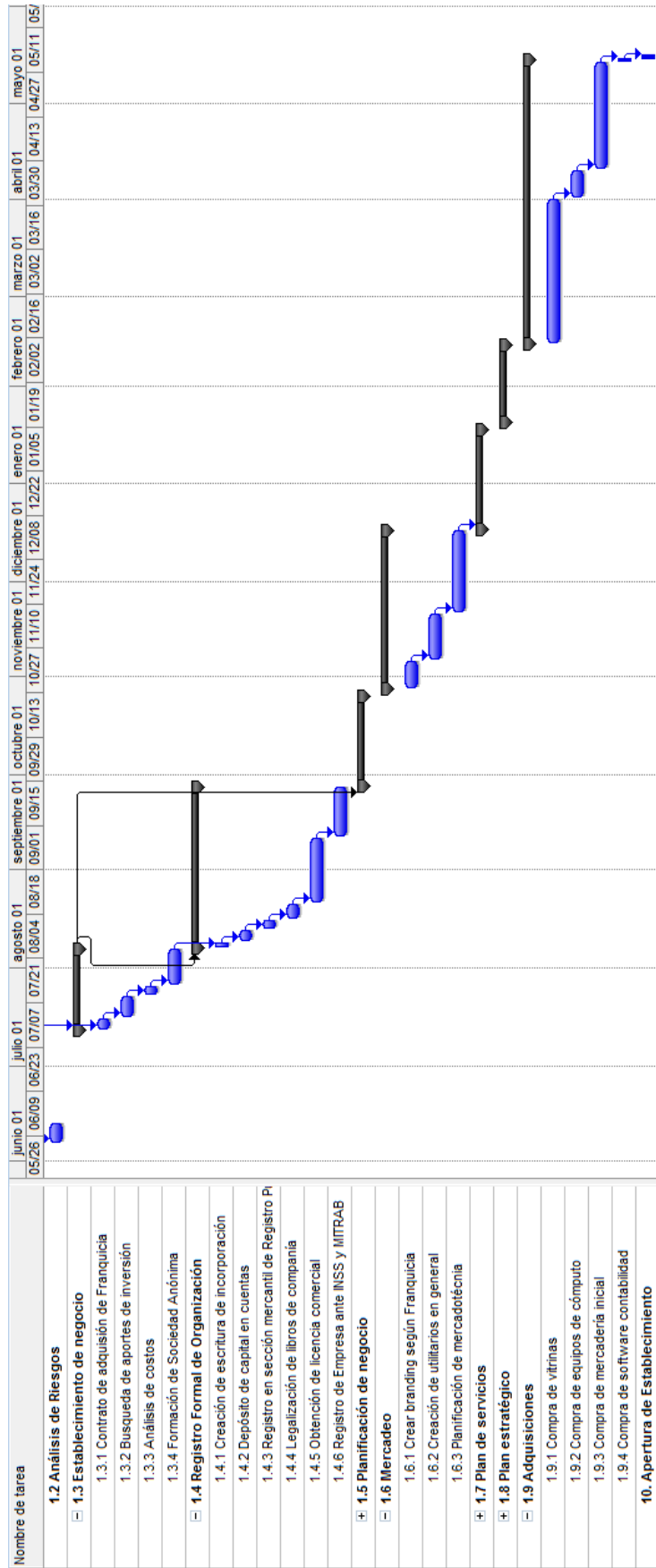
Anexo 3: CRONOGRAMA DE PROYECTO

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	☐ Adquisición de Franquicia	315 días?	vie 03/01/13	jue 05/15/14	
2	☐ 1. Proyecto Adquisición de Franquicia	315 días?	vie 03/01/13	jue 05/15/14	
3	☐ 1.1 Análisis y Evaluación de Negocio	95 días?	vie 03/01/13	jue 07/11/13	
4	1.1.1 Evaluación Mercado Actual	28 días	vie 03/01/13	mar 04/09/13	
5	Evaluación Economía Nicaragüense	3 días	vie 03/01/13	mar 03/05/13	
6	Análisis tendencia del mercado	4 días	mié 03/06/13	lun 03/11/13	5
7	Investigación de perfil/tendencia del consumidor	5 días	mar 03/12/13	lun 03/18/13	6
8	Evaluación de consumidor	14 días	mar 03/19/13	vie 04/05/13	7
9	Aspectos generales del sector	2 días	lun 04/08/13	mar 04/09/13	8
10	1.1.2 Producto	19 días	mié 04/10/13	lun 05/06/13	
11	Evaluación de producto	3 días	mié 04/10/13	vie 04/12/13	9
12	Análisis de oferta y demanda	7 días	lun 04/15/13	mar 04/23/13	11
13	Pronóstico de Mercado	4 días	mié 04/24/13	lun 04/29/13	12
14	Evaluación de franquicia	2 días	mar 04/30/13	mié 05/01/13	13
15	Análisis de costos	3 días	jue 05/02/13	lun 05/06/13	14
16	1.1.3 Competencia	22 días	lun 05/06/13	mié 06/05/13	
17	Productos ofrecidos	8 días	mar 05/07/13	jue 05/16/13	15
18	Servicio y calidad	3 días	vie 05/17/13	mar 05/21/13	17
19	Establecimientos de puntos de venta	6 días	mié 05/22/13	mié 05/29/13	18
20	Perfil estratégico de competencia	4 días	jue 05/30/13	mar 06/04/13	19
21	Análisis de información	1 día?	mié 06/05/13	mié 06/05/13	20
22	1.1.4 Importación	26 días	mié 06/05/13	jue 07/11/13	
23	Análisis de proceso de compra	15 días	jue 06/06/13	mié 06/26/13	21
24	Evaluación de oferentes	3 días	jue 06/27/13	lun 07/01/13	23
25	Análisis de precios y servicios	4 días	mar 07/02/13	vie 07/05/13	24
26	Análisis de tiempos de transporte	1 día	lun 07/08/13	lun 07/08/13	25
27	Contratación de empresa	3 días	mar 07/09/13	jue 07/11/13	26

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	
Diagrama de Ganitt	28	1.2 Análisis de Riesgos	5 días	lun 03/04/13	vie 03/08/13	
	29	▣ 1.3 Establecimiento de negocio	18 días	vie 07/12/13	mar 08/06/13	
	30	1.3.1 Contrato de adquisición de Franquicia	2 días	vie 07/12/13	lun 07/15/13	27
	31	1.3.2 Búsqueda de aportes de inversión	5 días	mar 07/16/13	lun 07/22/13	30
	32	1.3.3 Análisis de costos	3 días	mar 07/23/13	jue 07/25/13	31
	33	1.3.4 Formación de Sociedad Anónima	8 días	vie 07/26/13	mar 08/06/13	32
	34	▣ 1.4 Registro Formal de Organización	37 días	mié 08/07/13	jue 09/26/13	
	35	1.4.1 Creación de escritura de incorporación	2 días	mié 08/07/13	jue 08/08/13	33
	36	1.4.2 Depósito de capital en cuentas	2 días	vie 08/09/13	lun 08/12/13	35
	37	1.4.3 Registro en sección mercantil de Registro Púl	3 días	mar 08/13/13	jue 08/15/13	36
	38	1.4.4 Legalización de libros de compañía	3 días	vie 08/16/13	mar 08/20/13	37
	39	1.4.5 Obtención de licencia comercial	15 días	mié 08/21/13	mar 09/10/13	38
	40	1.4.6 Registro de Empresa ante INSS y MITRAB	12 días	mié 09/11/13	jue 09/26/13	39
	41	▣ 1.5 Planificación de negocio	21 días	vie 09/27/13	vie 10/25/13	
	42	1.5.1 Misión	2 días	vie 09/27/13	lun 09/30/13	40
	43	1.5.2 Visión	2 días	mar 10/01/13	mié 10/02/13	42
	44	1.5.3 Objetivos	2 días	jue 10/03/13	vie 10/04/13	43
	45	1.5.4 Metas	2 días	lun 10/07/13	mar 10/08/13	44
	46	1.5.5 Políticas	2 días	mié 10/09/13	jue 10/10/13	45
	47	1.5.6 Estrategias	2 días	vie 10/11/13	lun 10/14/13	46
	48	1.5.7 Programas	2 días	mar 10/15/13	mié 10/16/13	47
	49	1.5.8 Procedimiento	2 días	jue 10/17/13	vie 10/18/13	48
	50	1.5.9 Creación de FODA	5 días	lun 10/21/13	vie 10/25/13	49
	51	▣ 1.6 Mercadeo	36 días	lun 10/28/13	lun 12/16/13	50
	52	1.6.1 Crear branding según Franquicia	7 días	lun 10/28/13	mar 11/05/13	50
	53	1.6.2 Creación de utilitarios en general	11 días	mié 11/06/13	mié 11/20/13	52
	54	1.6.3 Planificación de mercadotecnia	18 días	jue 11/21/13	lun 12/16/13	53
	55	▣ 1.7 Plan de servicios	24 días	mar 12/17/13	vie 01/17/14	54
	56	1.7.1 Definir requisitos del servicio	3 días	mar 12/17/13	jue 12/19/13	54
	57	1.7.2 Establecer el proceso de servicio	9 días	vie 12/20/13	mié 01/01/14	56
	58	1.7.3 Especificar objetivos empresariales de servic	5 días	jue 01/02/14	mié 01/08/14	57
	59	1.7.4 Creación de métricas de calidad	7 días	jue 01/09/14	vie 01/17/14	58
	60	▣ 1.8 Plan estratégico	19 días	lun 01/20/14	jue 02/13/14	59
	61	1.8.1 Análisis actual	12 días	lun 01/20/14	mar 02/04/14	59
	62	1.8.2 Definir objetivos	1 día	mié 02/05/14	mié 02/05/14	61
	63	1.8.3. Definir estrategias	5 días	jue 02/06/14	mié 02/12/14	62
	64	1.8.4 Ejecución de acciones de mejora	1 día	jue 02/13/14	jue 02/13/14	63
	65	▣ 1.9 Adquisiciones	64 días	vie 02/14/14	mié 05/14/14	64
	66	1.9.1 Compra de vitrinas	32 días	vie 02/14/14	lun 03/31/14	64
	67	1.9.2 Compra de equipos de cómputo	7 días	mar 04/01/14	mié 04/09/14	66
68	1.9.3 Compra de mercadería inicial	24 días	jue 04/10/14	mar 05/13/14	67	
69	1.9.4 Compra de software contabilidad	1 día	mié 05/14/14	mié 05/14/14	68	
70	10. Apertura de Establecimiento	1 día	jue 05/15/14	jue 05/15/14	69	

Anexo 4: DIAGRAMA DE GANTT





Anexo 5: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Proyecto Adquisición de Franquicia	Administrador de empresas	Patrocinador	Franquiciador	Abogado	Asesor de Mercado	Contador	Vendedores	Director de Proyecto
Evaluación Mercado Actual								
Evaluación Economía Nicaragüense	R	I	-	-	C,P	-	-	I
Análisis tendencia del mercado	R	I	I	-	C,P	-	-	I,P
Investigación de perfil/tendencia del consumidor	R	-	I	-	C,P	-	-	I,P
Evaluación de consumidor	R	-	I	-	C,P	-	-	I,P
Aspectos generales del sector	R	-	I	-	C,P	-	-	I,P
Producto								
Evaluación de producto	R	-	C	-	-	-	-	I,P
Análisis de oferta y demanda	R	-	-	-	I	P	-	I,P
Pronóstico de Mercado	R	-	-	-	I	P	-	I,P
Evaluación de franquicia	R	I	C	-	-	-	-	I,P
Análisis de costos	R	I	C	-	-	I,C,P	-	I
Competencia								
Productos ofrecidos	R	-	I	-	C,P	-	-	I
Servicio y calidad	R	-	-	-	C,P	-	-	I
Establecimientos de puntos de venta	R	-	-	-	C,P	-	-	I
Perfil estratégico de competencia	R	-	-	-	C,P	-	-	I
Análisis de información	R	-	I	-	C,P	-	-	I
Importación								
Análisis de proceso de compra	R	-	C	C	-	I	-	I,P
Evaluación de oferentes	R	-	C	-	-	-	-	I,P
Análisis de precios y servicios	R	-	-	-	-	C,P	-	I
Análisis de tiempos de transporte	R	-	I	-	-	-	-	I,P
Contratación de empresa	R	I		C,I,P	-	P	-	I,A
Establecimiento de negocio								
Análisis de riesgos	R	-	-	-	-	-	-	P,I
Contrato de adquisición de Franquicia	P	I	P	R	-	C,P	-	P,I,A
Análisis de costos	R	-	C	-	-	C,P	-	I
Formación de Sociedad Anónima	P	I,P,A	-	R	-	-	-	I

Registro Formal de Organización								
Creación de escritura de incorporación	I	I	-	R	-	-	-	I
Depósito de capital en cuentas	-	I	-	R	-	I,P	-	I,A
Registro en sección mercantil de Registro Pública	-	I	-	R	-	-	-	I
Legalización de libros de compañía	I	I	-	R	-	-	-	I
Obtención de licencia comercial	I	-	-	R	-	-	-	I
Registro de Empresa ante INSS y MITRAB	I	-	-	R	-	-	-	I
Planificación de negocio								
Planteamiento de misión, visión, objetivos y metas	R	-	-	-	-	-	-	I,P
Planteamiento de políticas, reglas, estratégicas	R	-	-	P	P	P	-	I,P
Planteamiento de programas y procedimientos	R	-	-	P	P	P	-	I,P
Creación de FODA	R	-	-	-	P	-	-	I,P
Mercadeo								
Crear branding según Franquicia	I,P	-	A	-	R	-	-	I
Creación de utilitarios en general	I	-	A	-	R	-	-	I
Planificación de mercadotecnia	I,P	-	A	-	R	-	-	I
Plan de servicios								
Definir requisitos del servicio	R	-	-	-	C,I,P	-	-	I,P
Establecer el proceso de servicio	R	-	-	-	C,I,P	-	-	I,P
Especificar objetivos empresariales de servicio	R	-	-	-	C,I,P	-	-	I,P
Creación de métricas de calidad	R	-	-	-	C,I,P	-	-	I,P
Plan estratégico								
Análisis actual	R	-	-	-	C,P	C,P	-	I,C,P
Definir objetivos	R	-	-	-	C,P	C,P	-	I,C,P
Definir estrategias	R	-	-	-	C,P	C,P	-	I,C,P
Ejecución de acciones de mejora	R	-	-	-	C,P	C,P	-	I,C,P
Adquisiciones								
Compra de vitrinas	P	I	-	-	I	R	-	I,A
Compra de equipos de cómputo	P	-	-	-	-	R	-	A
Compra de mercadería inicial	I	-	P	-	-	R	-	A
Compra de software contabilidad	P	-	-	-	-	R	-	A
Apertura de Establecimiento								
	R	I	I	I	I	I	I	I,A

Anexo 6. INFORME SEMANAL

INFORME DE AVANCE SEMANAL		
Fecha	Nombre de Proyecto	
dd/mm/yyyy		
Elaborado por:		
TAREA	AVANCE (%)	ETA
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
COMENTARIOS		

Anexo 7. INFORME MENSUAL

INFORME DE AVANCE MENSUAL		
Fecha	Nombre de Proyecto	
dd/mm/yyyy		
Elaborado por:		
TAREAS FINALIZADAS	AVANCE (%)	ETA
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
TAREAS PENDIENTES	AVANCE (%)	ETA
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL		
RIESGOS		

Anexo 8. MINUTAS

MINUTA		
Fecha	Nombre de Proyecto	
dd/mm/yyyy		
Encargado de convocatoria:	Facilitador:	
Encargado de notas:	Duración:	
PARTICIPANTES:		
AGENDA		
DISCUSIÓN		
CONCLUSIONES		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy
		dd/mm/yyyy

Anexo 9. PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA ANTE RIESGOS

Riesgos negativos	Acción	Disparador	Plan de contingencia
No se encuentre o no se pueda adquirir el local adecuado de acuerdo a las especificaciones del franquiciador o en el tiempo estimado.	Mitigar	Local no disponible para ubicar el negocio	Buscar la mayor cantidad de locales disponibles para minimizar la posibilidad de encontrar el adecuado
El proveedor no despacha los productos a tiempo generando una demora en la entrega.	Mitigar	Insuficiente cantidad de productos por abastecer por parte del proveedor	Realizar pedidos con mayor anticipación para evitar demoras o permitir al proveedor suplirse lo suficiente
No se encuentre puntos de inversión para financiar el proyecto	Mitigar	No disponer de financiamiento	Buscar diversos proveedores de financiamiento
Las instituciones nicaragüenses competentes no brinden los permisos pertinentes para establecer el negocio en el tiempo estimado.	Mitigar	El proyecto se retrasa o detiene por falta de permisos	Asegurar el cumplimiento de todos los aspectos solicitados por las instituciones
Incremento de la divisa (córdoba) que afecte el presupuesto negativamente.	Aceptar	Aumento del valor de conversión de divisas por efecto de mercado	No se puede realizar un plan de contingencia
Renuncia de alguno de los recursos, despido o incapacidad ocasionando un retraso en las actividades.	Mitigar	Inasistencia de personal de acuerdo a lo pactado	Ampliar la base de candidatos para suplantar faltantes en el personal
Subestimación del tiempo estimado para la finalización del proyecto	Mitigar	Incumplimiento en las fechas establecidas	Aplicación de fast-tracking o crashing
Trámites engorrosos y demorados en aduanas.	Mitigar	Detención y retraso de mercadería en aduanas por tramitología	Asegurar de cumplir correctamente con todos los requisitos solicitados a tiempo en aduanas
Perdidas de productos durante transporte.	Transferir	Manejo inadecuado de mercadería	Pago de seguros sobre la mercadería transportada

Riesgos negativos	Acción	Disparador	Plan de contingencia
Presupuesto sobregirado generando un faltante para la finalización de ciertas tareas.	Mitigar	Cálculos incorrectos sobre costos de productos o impuestos	Agregar cantidades de reserva en el flujo de caja para estos casos
Cambios en las cláusulas iniciales entre franquiciador y franquiciado.	Evitar	El proveedor se niega a cumplir con cláusulas acordadas	Colocar y revisar cláusulas de derechos y deberes de ambas partes en el contrato
No se contemplan todos los requisitos requeridos para concretar el negocio legalmente.	Mitigar	Aparecen permisos o solicitudes de instituciones de las que no se tenía información	Realizar doble revisión de los requisitos antes de iniciar los trámites en las instituciones
Comunicación inadecuada entre los miembros del equipo generando interpretaciones incorrectas sobre la información.	Mitigar	La comunicación no se lleva tal como se indica en la matriz de comunicación	Seguir el plan de comunicaciones y reportar según la estructura planteada
Conflictos internos entre los miembros del equipo que mermen los progresos	Mitigar	Existe discordancia entre dos o más empleados en la realización de una tarea	Coordinación de reuniones con el encargado inmediato para realizar una mediación o resolución de conflictos
Incapacidad de alguno miembro de realizar las tareas asignadas por desconocimiento.	Evitar	Atraso de las labores por incapacidad de trabajadores para realizar tareas asignadas	Realizar pruebas de aptitud y solicitudes de experiencia antes de contratarlos
Tiempo de entrega afectado por el transportista generando retraso en la entrega.	Transferir	Atrasos en la entrega por descoordinación del transportista	Realizar una priorización de la mercadería para saber cual no puede sufrir ningún atraso aunque aumente el costo

Riesgos Positivos	Acción	Disparador	Plan de contingencia
Finalización del proyecto antes de lo estimado	Explotar	La planificación es mejor de lo planteado y las fechas mejoran las expectativas del proyecto	Realizar la apertura antes de tiempo que permita recuperar la inversión en menor tiempo que el planteado
Descuentos por parte de proveedores por pronto pago	Mejorar	Los proveedores disminuyen los precios cuando hay pronto pago	Realizar los pagos antes del tiempo previsto
Descuentos de proveedor por cantidad de mercadería comprada	Mejorar	Se presenta una opción de aumentar el porcentaje de descuento que ofrece el proveedor	Aumentar la cantidad de compra para mejorar la oferta
Baja en el precio del dólar, disminuyendo así el costo de importación	Aceptar	Las variables del mercado disminuyen el valor del precio de la divisa	No se puede realizar un plan de contingencia
La competencia no tiene la variedad que presenta esta empresa	Mejorar	Los clientes buscan mayor variedad entre las ofertas del mercado	Aumentar la diversidad de producto que ofrece la franquicia
Clientes insatisfechos con servicio y productos de competencia	Mejorar	Clientes buscan mejor servicio y mejor producto	Ofrecer la mejor calidad y servicio ofrecido por la competencia
Motivación de los colaboradores con el trabajo que realizan	Mejorar	Se puede observar que los colaboradores trabajan de una mejor forma debido a la motivación que poseen	Mejorar las condiciones laborales y beneficios para los colaboradores