

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

PLAN DE PROYECTO PARA EL LANZAMIENTO DE UNA MICROEMPRESA
FAMILIAR

Ing. Cristopher Chanto Vargas

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

San José, Costa Rica

Marzo, 2013

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. Mario López Soto, MAP

LECTOR No.1

Ing. Allan Ramírez Cerdas, MAP

LECTOR No.2

Ing. Cristopher Chanto Vargas

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, porque todo lo puedo con Él.

A mi esposa, que siempre está ahí apoyándome en mis locuras, que me acepta con mis virtudes y errores y es quien me ayuda a hacer tierra en este mundo.

A mi hijo, que ha venido a poner de cabeza mi mundo en el mejor sentido de las palabras, y a demostrarme que me falta mucho que aprender y que sin quererlo se ha convertido en mi maestro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Padre Celestial, por todas sus bendiciones. A mi familia, que ha hecho un gran esfuerzo en apoyarme para poder estar terminando este sueño.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Oportunidad	1
1.3 Justificación de la oportunidad.....	2
1.4 Objetivo general.....	3
1.5 Objetivos específicos	3
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Micro, pequeña y mediana empresas: conceptos.....	4
2.2 Microempresas en Costa Rica	6
2.3 Teoría de Administración de Proyectos	8
2.3.1 Proyecto.....	9
2.3.2 Administración de Proyectos	11
2.3.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	13
2.3.4 Ciclo de vida de un proyecto.....	16
2.3.5 Procesos en la Administración de Proyectos.....	17
2.4 Mercadeo	18
2.4.1 Conceptos de mercadeo.....	18
2.4.2 Redes Sociales	19
2.4.3 Mercadeo digital.....	21
2.4.4 Estudio de mercado	22
3. MARCO METODOLÓGICO	26
3.1 Fuentes de información.....	26
3.1.1 Fuentes Primarias.....	26
3.1.2 Fuentes Secundarias	27
3.2 Técnicas de Investigación.....	28
3.3 Método de Investigación	29
3.4 Herramientas	31
3.4.1 Técnicas de recolección de información	31
3.4.2 Entrevistas	32
3.4.3 Listas	33
3.4.4 Sistemas de información.....	33
3.4.5 EDT.....	33
3.4.6 Cronogramas	34

3.4.7	Contratos	34
3.4.8	Presupuestos.....	34
3.4.9	Análisis FODA en una empresa.....	34
3.4.10	Encuesta.....	35
3.4.11	Observación.....	36
3.5	Entregables.....	36
4.	DESARROLLO.....	37
4.1	Estudio Legal sobre incorporación de MiPyMEs.....	37
4.1.1	Objetivo de este estudio	37
4.1.2	Trámites para constituir una MiPyMe.....	37
4.2	Plan del proyecto	42
4.2.1	Alcance	42
4.2.2	Gestión del tiempo	43
4.2.3	Plan de Recursos Humanos	47
4.2.4	Costos del proyecto	61
4.3	Guía de Cómo realizar un Estudio de Mercado	62
4.3.1	Estudio del consumidor.....	63
4.3.2	Estudio de la competencia.....	66
4.3.3	Estudio de proveedores	74
4.4	Propuesta de SEO	78
4.4.1	Metodología a emplear	80
4.4.2	Implementación SEO	81
5.	CONCLUSIONES	82
6.	RECOMENDACIONES	85
7.	BIBLIOGRAFIA	87
8.	ANEXOS	91
9.1	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	91
9.2	Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación.....	94
9.2.1	EDT de entregable Seminario de Graduación	94
9.2.2	EDT de entregable Tutoría de Desarrollo	95
9.2.3	EDT de entregable Lectores	96
9.2.4	EDT de entregable Tutoría de Ajuste.....	96
9.2.5	EDT de entregable Defensa	97
9.3	Anexo 3: Cronograma PFG.....	98
9.3.1	Diagrama de Gantt.....	99
9.4	Anexo 4: Cronograma Proyecto.....	100
9.4.1	Diagrama de Gantt del proyecto	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de empresas por provincia (Observatorio de MIPYMES, 2008)	7
Figura 2. Las tres restricciones de un proyecto	10
Figura 3: Relación crítica Director de Proyecto y Funcional (Cadence, 2008)	13
Figura 4: Ciclo de vida de un proyecto	17
Figura 5: Relación de las 4 P's, adaptado de (Kotler & Keller, 2006)	24
Figura 6: Adaptación de pasos para realizar una encuesta (Crece Negocios, 2011)	35
Figura 7: Tipos de empresas en Costa Rica	38
Figura 8: EDT del Plan de proyecto para el lanzamiento de una microempresa familiar	43
Figura 9: Organigrama funcional del proyecto.....	48
Figura 10: Actividades Primarias de la Cadena de Valor	68
Figura 11: Sub-actividades recomendadas	70
Figura 12: Metodología desarrollo evolutivo a emplear en la ejecución del SEO..	80
Figura 13: EDT del Proyecto Final de Graduación	94
Figura 14: EDT del Seminario de Graduación.....	94
Figura 15: EDT de la tutoría de desarrollo	95
Figura 16: EDT de Lectores	96
Figura 17: EDT de la Tutoría de Ajuste del proyecto.....	96
Figura 18: EDT de la Defensa del proyecto	97
Figura 19: Cronograma Proyecto Final de Graduación	98
Figura 20: Diagrama de Gantt del PFG	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Valoración de ventajas de redes sociales de acuerdo a empresarios ..	20
Cuadro 2: Relación objetivos con fuentes de información.....	27
Cuadro 3: Técnicas de investigación a usar en el proyecto	28
Cuadro 4: Métodos de investigación para el proyecto.....	30
Cuadro 5: Cronograma de primer nivel del proyecto	43
Cuadro 6: Matriz de ocupación porcentual del RH	52
Cuadro 7: Plantilla evaluación de Gerente de Proyecto	53
Cuadro 8: Acciones a tomar de acuerdo a puntaje del Gerente del Proyecto	54
Cuadro 9: Plantilla evaluación de Vendedor	54
Cuadro 10: Acciones a tomar de acuerdo a puntaje del Vendedor	55
Cuadro 11: Plantilla evaluación de Asistente Contable	56
Cuadro 12: Cuadro 10: Acciones a tomar de acuerdo a puntaje del Asistente Contable.....	56
Cuadro 13: Costo mobiliario, equipo e inversión inicial del proyecto.....	61
Cuadro 14: Costo total del proyecto	61
Cuadro 15: Identificación de competidores	71
Cuadro 16: Calificación de competidores	72
Cuadro 17: Identificación de posibles proveedores.....	76
Cuadro 18: Identificación de categorías de insumos	76
Cuadro 19: Costo presupuestado de insumos	77
Cuadro 20: Calificación de proveedores	77
Cuadro 21: Resumen de calificación.....	78
Cuadro 26: Fases para implementación de SEO	81

ABREVIATURAS

PMI: Project Management Institute

PMBOK: Project Management Book Of Knowledge

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

EDT/WBS: Estructura de Desglose de Trabajo / Work Breakdown Structure

SEO: Search Engine Optimization

PFG: Proyecto Final de Graduación

UCR: Universidad de Costa Rica

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

RESUMEN EJECUTIVO

Tanto en Costa Rica, como en el resto de Latinoamérica, las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para la economía del país, pero aun así existen cifras poco alentadoras como que el 70% de dichas empresas se ven obligadas a cerrar sus puertas y negocios en su primer intento, o bien que el 60% de ellas no emplean de manera satisfactoria y para su beneficio las tecnologías de información¹.

En un caso particular de una microempresa familiar, se presentó la oportunidad de asesorar a una que no obtuvo, hace varios años atrás, la calidad deseada de un producto al cuál eran compradores fijos, esto generó la inquietud en el seno de la familia para realizar ellos mismos la venta y distribución de este producto. Por distintas razones es hasta este año que el proyecto toma fuerza y se toma la decisión de realizarlo.

Entre los inconvenientes detectados por parte de dicha familia para iniciar con confianza sus labores, se puede encontrar que no se cuenta con información clara de cómo debe constituirse legalmente la empresa, iniciaron creando una sociedad anónima, pero no cuentan con detalles sobre cómo deben tributar y registrar las ventas, permisos de operación, financiamiento, etc.

Esto es una coyuntura que permite dirigir los esfuerzos para mejorar la preparación de las MiPyMes (en particular la disparadora de este trabajo) antes de salir al mercado, y tomando en cuenta la oportunidad que la microempresa familiar en mención tiene de salir al mercado para enero del 2013, es que surge el presente trabajo.

El objetivo de este trabajo fue elaborar un Plan de Proyecto básico para el lanzamiento de un negocio familiar o una microempresa cómo la mencionada anteriormente, denominada como Sindeky S.A., que incluya la logística y la infraestructura inicial.

Para alcanzar este objetivo, se investigó y analizó la legislación vigente a la fecha actual sobre regulaciones de MiPyMes. Luego, una vez sabidos estos por menores, se identificó el Alcance del proyecto, se creó el EDT y un cronograma que permitió aclarar lo necesario para realizar en el proyecto. Finalmente se estimó un presupuesto inicial que permitió a la empresa iniciar labores con una línea base para al menos un año de labores.

¹ De acuerdo a Mena (2006)

Para realizar estas labores se realizaron investigaciones que permitieron contar con información suficiente para su análisis y así realizar la toma de decisiones. Se identificaron los principales objetivos que la empresa desea, así como su alcance, y además se logró brindar herramientas a la empresa para contar con una idea del mercado en el que se desarrolla, desde el marco legal hasta el medio digital que representa internet.

Los resultados obtenidos con Sindeky S.A. y su lanzamiento prueban cómo una metodología como la del PMI, además de una gestión de proyectos adecuada, pueden colaborar a la MIPYME a dar sus primeros pasos e involucrarla en lo que es la cultura de proyectos.

También el proyecto permitió encontrarse dentro de su desarrollo con algo que, si bien era de esperarse, no en el grado que se dio, y es que, aun cuando el gobierno de Costa Rica ha intentado impulsar más MIPYMES, la maraña burocrática y procesos repetitivos en los distintos entes gubernamentales, hace que un empresario tenga que armarse de paciencia para lograr inscribir una empresa correctamente.

Aun así, hay un rayo de esperanza con iniciativas del gobierno como los sitios PYMES Costa Rica (<http://www.pyme.go.cr/>) y el sistema Crear Empresa (<http://www.crearempresa.go.cr/>), que buscan agilizar este proceso, incluso este último sitio ya con clientes satisfechos en su uso y que han logrado crear las empresas por medio del mismo, y lograr desde la misma concepción de cualquier empresa, colaborar con el ambiente.

Además, el proyecto permitió aclarar mejor las ideas que Sindeky S.A. tenía de lo que deseaba mientras se realizaba la definición del Alcance, se logró definir de manera clara los objetivos propuestos y desechar otros que pueden realizar en otra etapa de la empresa, logrando así desde un principio un manejo de las expectativas, que continuaría durante la ejecución del proyecto.

La guía presentada para el mercadeo digital a Sindeky S.A. le permitirá dar sus primeros pasos en lo que son redes sociales, y contactos por internet, permitiendo que la empresa no gaste recursos en mercadeo tradicional, sino que puede emplear herramientas como redes sociales de manera gratuita o a un muy bajo costo, y a su vez, nuevamente, colaborando con las tendencias verdes que en la actualidad está tan en apogeo.

Si bien aún se debe apoyar más a las MIPYMES, es reconfortante ver que estas empresas no están solas en su viaje, sino que el gobierno, instituciones y metodologías como la de Administración de Proyectos, han vuelto la mirada sobre ellas, brindándoles confianza y la ayuda necesaria para que eso, que nació como una pequeña idea, se vuelva un gran proyecto de vida para miles de personas.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

En el 2005 la familia Pérez, que acostumbraba adquirir canastas navideñas a pagos todos los años para compartir entre el núcleo familiar durante las fiestas ahorrando tiempo y dinero en regalos y cenas, se vio en una situación en que su proveedor no pudo cumplir con lo ofrecido y de manera irresponsable entregó un producto de baja calidad y sin cumplir las especificaciones acordadas. Después de esta situación y otras experiencias de menor importancia, la familia decidió incursionar en este tipo de mercado con una microempresa.

Estas canastas navideñas, las acostumbraban comprar para fin de año, por medio de pagos acumulativos durante meses previos, y recibiendo el producto en una fecha cercana a la celebración del día de navidad para consumo propio y regalos a otros parientes y amigos.

Al año siguiente la familia Pérez realizó un pequeño intento de lanzar un negocio similar, de venta de canastas navideñas en abonos, pero por situaciones propias de la vida cotidiana, los diferentes miembros no lograron participar de la manera requerida y se postergaron los planes indefinidamente.

En el 2011 la familia no abandonaba el proyecto por completo, sino que ya contaba con una sociedad anónima registrada debidamente, Sindeky S.A., por lo que decidieron iniciar su propio negocio de venta de canastas navideñas; se propusieron como fecha de inicio de labores enero del 2013.

1.2 Oportunidad

En la primera mitad del siglo pasado era muy común que muchas empresas familiares, que hoy en día son grandes corporaciones, iniciaran por intuición y a prueba y error, además de contar con personas muy emprendedoras y perseverantes. No obstante, actualmente se cuenta con un gran desarrollo de la teoría administrativa y varios instrumentos que permiten realizar un estudio y

análisis de lo que una empresa, que va a iniciar sus labores, podría esperar en un determinado lapso de tiempo.

Es esta gran cantidad de tendencias, información y metodologías las que muchas veces se convierten en un dolor de cabeza para las empresas pequeñas y familiares que quieren iniciar un proyecto o un negocio en particular de una manera sencilla y sin invertir mayor capital en la formulación del mismo.

Lo que desea la familia Pérez, por medio de la sociedad anónima Sindeky S.A., es lo que desean muchas familias y pequeños empresarios que buscan iniciar un negocio de venta de productos o servicios, poder contar con un plan de negocio con información necesaria para tomar decisiones y acciones para iniciar.

1.3 Justificación de la oportunidad

Si bien no existe una receta segura para el éxito, Sindeky S.A desea contar con todos los elementos posibles a su favor para el inicio de operaciones. Es por esto que desean tener una planificación del proyecto bien estructurada y una infraestructura de mercadeo digital lista para ser disparada para cuando se inicien labores.

La idea del presente trabajo es crear un plan de negocio que le permita a Sindeky S.A. iniciar dentro de la aventura de una microempresa con una guía básica de lo que debe tener y cómo poder obtenerlo, tomando en cuenta las buenas prácticas y la metodología que se pueden obtener del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2008) publicado por el *Project Management Institute* (PMI).

Con esto resuelto, si bien Sindeky S.A. no garantiza su éxito, al menos le permitirá minimizar la incertidumbre que tendría si se iniciaran en el negocio sin estos elementos bien definidos y claros.

1.4 Objetivo general

Elaborar un Plan de Proyecto para el lanzamiento de una microempresa, denominada Sindeky SA, que incluya la logística y la infraestructura inicial para iniciar operaciones en Enero del 2013, como una herramienta útil y ágil que sirva de guía en los distintos trámites que se deben realizar para crear la empresa, y la puesta en funcionamiento inicial.

1.5 Objetivos específicos

- Investigar y analizar los elementos regulatorios referentes a los negocios de microempresas (tramitología) para crear la empresa Sindeky S.A.
- Desarrollar el alcance del proyecto y la Gestión del tiempo para la creación de una microempresa
- Preparar un presupuesto inicial para un año plazo (como parte de la Gestión de costos) para la ejecución del negocio
- Planificar la gestión recursos humanos del proyecto, para determinar los roles y responsabilidades de los involucrados que participan en el proyecto.
- Elaborar una Guía para un plan de mercadeo digital básico para Sindeky S.A. para que la empresa lo ejecute durante el primer año de funcionamiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Micro, pequeña y mediana empresas: conceptos

En Costa Rica y alrededor de la cultura latinoamericana, las microempresas (informales y formales) son populares, pero se debe tener en cuenta la diferencia entre ellas.

Una empresa informal, en muchas ocasiones se encuentra al margen de la legislación, lo que inmediatamente hace que se le dé al concepto una connotación casi rayando en la criminalidad, basta leer al economista Ennio Rodríguez en su opinión *“A repensar el sector informal”* (2011) para tachar este tipo de empresas como posibles focos del crimen organizado, o bien, como menciona Fernando Mojo, empresas ineficientes y poco productivas (2011).

Si bien Rodríguez (2011) nombra como posibles causas de que existan las empresas informales, la falta de oportunidad o empleo, alguna discapacidad o incluso falta de destrezas por deserción de los estudios, entre otras, el análisis de estas causas escapa el alcance de este trabajo.

Ahora bien, volviendo al tema, un concepto válido de una empresa informal es aquella que “mediante el auto empleo genera ingresos para vivir diariamente, sin estar formalizado” (REDNOMIPEM, 2011), que contrasta con lo que se espera de una empresa formal, que tiene un negocio reportado como persona jurídica o física, y cumple con todos los requerimientos que la legislación de su país o estado exige.

En este gremio de empresa informal se encuentran muchas personas que, por medio de un servicio o producto que realizan, logran brindar un sustento a sus hogares, podemos citar desde porteadores, hasta artistas que en nuestras calles venden obras de arte realizadas por ellos, es por esto que se le debe brindar especial atención al término, y no condenarlo por su “falta de legislación”, sino

más bien buscar opciones para “legalizarlos” y transformarlos en empresas formales.

Una empresa formal, se puede caracterizar también cómo se hace en el Primer diagnóstico nacional de MIPYMES (Observatorio de MIPYMES, 2008), en el que una empresa formal cumple con al menos dos obligaciones de las siguientes tres: cargas sociales, obligaciones laborales y tributarias.

Por otro lado, las empresas se clasifican de distintas maneras de acuerdo a sus atributos, para indicar si una empresa es micro, pequeña o mediana, se emplea una fórmula del Reglamento de la Ley 8262, de acuerdo al sector en que se clasifica cada empresa (Observatorio de MIPYMES, 2008).

- Sector Industrial: $P = [(0.6 \times pe/100) + (0.3 \times van/\text{¢}600.000.000) + (0.1 \times afe/\text{¢}375.000.000)] \times 100$.
- Sector de Comercio y Servicios: $P = [(0.6 \times pe/30) + (0.3 \times van/\text{¢}1.200.000.000) + (0.1 \times ate/\text{¢}375.000.000)] \times 100$.

Dónde:

- P: Puntaje obtenido por la empresa.
- pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.
- van: Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.
- afe: Valor de los activos fijos de la empresa en el último período fiscal.
- ate: Valor de los activos totales de la empresa en el último período fiscal.

Una vez aplicada la fórmula presentada anteriormente, dependiendo del resultado se puede categorizar a la empresa de acuerdo a su puntaje:

- Microempresa $P \leq 10$
- Pequeña empresa $10 < P \leq 35$
- Mediana empresa $35 < P \leq 100$

Aplicando la fórmula en la empresa, que si bien no cuenta con datos históricos como los solicitados, si se estima que hay dos empleados, unas ventas de ¢150 mil, y los activos de ¢585 mil, entonces el resultado sería:

$$((0.6 \times 2/30) + (0.3 \times 150000/1200000) + (0.1 \times 585000/375000000)) \times 100 = 7.76$$

Por lo que sería catalogado como microempresa. Claramente el objetivo de este trabajo no es comparar empresas multimillonarias, que a lo largo de la historia se han establecidos como empresas importantes con grandes movimientos de capital, sino que va orientado para las microempresas, que son la mayoría en Costa Rica y el resto de latinoamérica.

2.2 Microempresas en Costa Rica

Tomando datos del 2006, se cree que el 90% de las empresas en latinoamérica son familiares, pero el 70% cierran sus puertas cuando es su primer intento de constituir una empresa (Mena, 2006). Estos datos demuestran la importancia de una buena planificación para que las microempresas puedan enfrentarse al mercado una vez inicien su aventura en este.

De acuerdo a los datos que el Observatorio de MiPymes de Costa Rica brinda, las microempresas nacionales en su mayoría cuentan con 5 o menos empleados, y en un 51,32% de las microempresas van orientadas a servicios, esto lo confirma la coordinadora del observatorio, en su opinión sobre mitos sobre Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) (Bonilla, 2008) y también las estadísticas presentadas por el observatorio (Observatorio de MIPYMES, 2008).

En el área metropolitana es donde se encuentra la mayor concentración de MIPYMES, tal como lo muestra la siguiente figura, lo que da una idea de la necesidad de incentivar este tipo de empresas en las áreas urbanas, para generar

mayor empleo tanto directo como indirecto, algo que se escapa del alcance del presente trabajo.

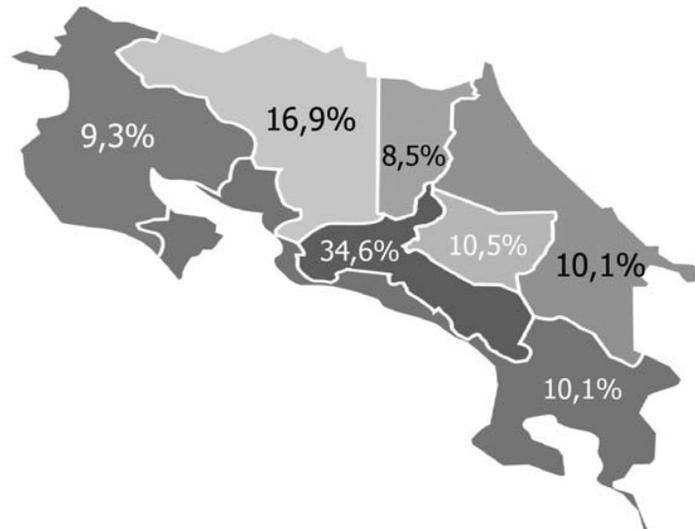


Figura 1: Porcentaje de empresas por provincia (Observatorio de MIPYMES, 2008)

Un par de datos que permiten validar la necesidad de este trabajo es que el 87% de estas empresas emplean recursos propios, por lo que es sumamente importante una buena gestión financiera, y el 60% de ellas no emplean las tecnologías de información con el aprovechamiento deseado, si bien son datos recolectados en el 2007, brindan una idea clara de lo que busca el proyecto actual para las microempresas.

En los últimos años en nuestro país se han realizado varias iniciativas para incentivar a las microempresas, desde capacitaciones hasta mejores condiciones para préstamos de dinero. La Universidad de Costa Rica (UCR) por ejemplo, por medio de la Escuela de Administración de Negocios, abrió en 2007 una carrera técnica en gestión y estructuración de empresas familiares,

Por parte del gobierno contamos con iniciativas como la Banca de Desarrollo dónde el crédito a microempresas aumentó, o también iniciativas impulsadas desde el Ministro de Cultura y Juventud, por el sr. Manuel Obregón, que busca

iniciativas para impulsar empresas culturales. Por parte de empresas no gubernamentales podemos ver la iniciativa de la Fundación Omar Dengo para cursos de computación. Esto es solo un ejemplo de cómo se le está dando una mayor importancia a las microempresas tal cómo se merece.

La Figura 1 muestra un alto grado de concentración en la provincia de San José de MIPYMES, lo cual es una estadística que se alimenta no solo por las empresas en el casco metropolitano, sino por aquellas empresas de cantones propios de San José, pero que geográficamente se encuentra muy alejados de dicho casco, tal es el caso de Sindeky S.A., que su constitución se realizó en Pérez Zeledón, cantón distante de San José, y perteneciente a la Región Brunca.

Si bien se constituyó la razón social Sindeky S.A. antes de iniciar este trabajo, su constitución como una empresa formal, incluyendo su estructura e inicio de labores.

El disparador para que la creación de la empresa, tal como se ha mencionado, fueron una serie de eventos que la familia se enfrentó con un proveedor de canastas navideñas el cual presentó varios inconvenientes, generando malestar en la familia Pérez.

De ahí se decidió no depender más de terceros, y más bien crear una empresa que vendiera un producto de mayor calidad que su antiguo proveedor, y orientada a la satisfacción del cliente, poniendo énfasis en puntos como la puntualidad y la responsabilidad como primordiales en sus labores.

2.3 Teoría de Administración de Proyectos

Para la ejecución de este proyecto, se empleará en gran medida la metodología y buenas prácticas que el PMI (2008) presenta en el PMBOK , teoría que se verá enriquecida por otros textos de teoría de administración de proyectos.

2.3.1 Proyecto

En el día a día de nuestras vidas nos topamos con distintos proyectos, en nuestro trabajo, estudios y nuestra vida personal, son grandes y pequeños, complejos, simples, pero siempre nos vemos rodeados de ellos.

Hay varias definiciones de lo que es un proyecto, pero todas tienen aspectos en común que se detallan en la definición que el PMI brinda:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI,2008, 1)

Un proyecto por su naturaleza tiene un inicio y un final, lo que se desea es que al llegar al final del proyecto se hayan alcanzado todos los objetivos del mismo, pero podría darse que un proyecto se termine por fuerza mayor, cuando dichos objetivos no sean alcanzables por ejemplo. Los proyectos pueden impactar a nivel social, económico o ambiental.

Los proyectos pueden nacer por diferentes razones, entre las cuales se pueden visualizar las siguientes:

- Demanda del mercado
- Petición del cliente
- Necesidad de negocio
- Requerimientos legales
- Avances tecnológicos

Todo proyecto cuenta con restricciones claves, llamadas el triángulo de la administración de proyectos, dónde un proyecto depende de 3 valores, y varios autores indican que hay un cuarto valor intrínseco en ellos, tal como se muestra en la Figura 2.



Figura 2. Las tres restricciones de un proyecto ²

La idea de este triángulo es que cualquier vértice que se modifique o cambie, afectará a los demás vértices, por ejemplo, un aumento en el tiempo del proyecto implicaría un mayor costo en salarios y no se tendría el proyecto a tiempo. El significado de cada término de acuerdo a la metodología de Administración Profesional de Proyectos (Chamoun, 2002):

- Tiempo es la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto o una fase del mismo
- Costo es la cantidad de recursos que se tienen para el proyecto
- Alcance es todo aquello que incluye y no incluye el proyecto
- Calidad es que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuáles se inició, es muy diferente calidad de grado de calidad.

Otra metodología, dada por Cadence Management Corporation (Cadence, 2008), cambian el triángulo de la administración de proyectos y dejan solo 3 conceptos: Costo, Tiempo y Desempeño, dónde este último es la suma de la Calidad y el Alcance, colocando la calidad como un mecanismo para lograr el alcance, y con

² Adaptación de las restricciones de un proyecto de acuerdo Cadence (2008)

esto eliminar cualquier subjetividad del término de calidad que muchas veces se da para confusión (Cadence, 2008).

2.3.2 Administración de Proyectos

El PMI nos brinda la siguiente definición de lo que es Administración de Proyectos:

“... es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2008, 1)

A su vez, hay otras adaptaciones que pueden mejorar el entendimiento de este concepto:

“La Administración Profesional de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados” (Chamoun, 2002, p. 39)

En esta última definición, Yamal Chamoun cambia un poco el final de la definición tomando en cuenta que si se cumplen y superan las expectativas, a su vez se estarán cumpliendo los requerimientos del proyecto, ya que dichos requerimientos son dados por los mismos involucrados en el proyecto.

La administración implica control también, Cadence recomienda que para llevar un mejor control del proyecto se deben responder las siguientes preguntas:

- **¿Qué se hará?** Esto es para definir el trabajo
- **¿Quién hará el trabajo?** Definir equipo de trabajo, involucrados
- **¿Quién será el responsable?** Definición de niveles de responsabilidad y participación de los involucrados

- **¿Quién tomará las decisiones?** Sobre temas en particular, o todo el proyecto, no siempre el responsable es quien toma las decisiones.

Tal como se puede ver, tanto en la definición de Chamoun como estas preguntas claves que hace Cadence, los involucrados juegan un papel muy importante en un proyecto.

Un involucrado se puede ver como cualquier persona u organización que pueden verse afectados positiva o negativamente por el proyecto, es por esto que el manejo de las expectativas de los involucrados resulta ser una tarea tan difícil, debido a la variedad de criterios que puedan entrar en conflictos.

Los involucrados se podría dividir en tres categorías o tipos (Cadence, 2008):

- **Tipo 1 – Los que apoyan:** tienen la capacidad de reconocer un objetivo, son cooperadores, innovadores y creativos, y utilizan la inteligencia para ayudar a llevar a cabo un proyecto.
- **Tipo 2- Los que detienen:** son saboteadores industriales; utilizarán todo lo que tengan a su alcance para destruir un proyecto.
- **Tipos 3 – Los que estorban:** son personas dedicadas, trabajadoras y leales que se interponen en el proyecto sin saberlo.

Por esto es indispensable que un administrador de proyectos sea líder, que influya, que sea comunicador y negociador, entre muchas otras habilidades “blandas” que debe tener.

Esto no solo para con su equipo de proyecto, sino también para cuando se enfrenta a situaciones en las que debe relacionarse con directores funcionales, o colaboradores, esta es una relación crítica tal como se muestra en la Figura 3:



Figura 3: Relación crítica Director de Proyecto y Funcional (Cadence, 2008)

2.3.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

De acuerdo al alcance de este proyecto, las principales áreas que se abordarán con mayor detalle son las siguientes

2.3.3.1 Gestión de la integración del proyecto

“Los objetivos de la administración de la integración es asegurar que los diferentes elementos del proyecto sean propiamente coordinados” (Chamoun, 2002, p.147), también el PMI nos indica que se incluye en esta gestión:

“los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos” (PMI, 2008, p70)

2.3.3.2 *Gestión del alcance*

De acuerdo a Chamoun, el objetivo de esta gestión es que el proyecto tenga todo el trabajo que se tiene que hacer y solo ese trabajo, y de esta manera contar con un proyecto exitoso.

Para esta gestión se ejecutarán los procesos de definir el alcance y crear una EDT para el inicio del negocio. El alcance es una de las tres restricciones que tiene un proyecto, por lo es muy importante ejecutarlo de buena manera.

2.3.3.3 *Gestión del tiempo*

El tiempo es otra de las restricciones de un proyecto. El objetivo de esta área de conocimiento es “*asegurar que el proyecto termine de acuerdo al programa*” (Chamoun, 2002).

2.3.3.4 *Gestión de costos*

“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.” (PMI, 2008, p. 146)

Para el alcance de este proyecto, se llegará hasta la estimación de costos y creación de presupuesto base, el control de los costos no está contemplado para este trabajo.

2.3.3.5 *Gestión de calidad*

Cómo señala Chamoun (2002, p. 128) en esta área de conocimiento los objetivos son “*asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales inició, identificar los estándares de calidad relevantes al proyecto y determinar cómo satisfacer dichos estándares.*”

De una manera más formal el PMI (2008) indica que también se deben determinar las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, por lo cual es muy importante tener claro qué es calidad ya que en muchas ocasiones se confunde el término con grado de calidad, dónde este último es “una categoría o rango otorgado a entidades que poseen el mismo uso funcional pero **diferentes requerimientos** de calidad.” (Chamoun, 2002)

Así en pocas palabras la calidad no es que compare un automóvil Hiunday con un Rolls-Royce y diga que uno es de “mayor” o “menos” calidad que otro, teniendo estos dos distintos requerimientos de calidad. Dichos requerimientos son parte de la planeación de esta área de conocimiento, que es tan importante como las demás, pero para este proyecto no se estará abarcando.

2.3.3.6 Gestión de adquisiciones

El principal objetivo de esta área de conocimiento es “*Optimizar la adquisición de bienes y servicios externos a la organización a cargo del proyecto*” (Chamoun, 2002, p.138), además de acuerdo al PMI, con esta área de conocimiento también se administrarán los contratos y las obligaciones contractuales. (PMI, 2008).

2.3.3.7 Gestión de recursos humanos

“Son los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto”. (PMI, 2008, p.188)

Para este proyecto en particular, se generará un plan de recursos humanos, en el que Sindeky S.A. contará con identificación de los roles y responsabilidades del grupo del proyecto, además de varias plantillas para la calificación del equipo y dirección del equipo.

2.3.3.8 Gestión de las comunicaciones del proyecto

De acuerdo al PMI (2008, p. 2011) “son 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.”

Lo que se busca de esta área de conocimiento es “lograr una comunicación efectiva entre los involucrados” (Chamoun, 2002, p.98).

2.3.4 Ciclo de vida de un proyecto

“El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo (...), cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.” (PMI, 2008, p. 22)

El PMI indica que un ciclo de vida tiene como estructura: un inicio, un período de organización y preparación, una ejecución de lo que se debe realizar y un período de cierre formal. Estos cuatro puntos se ven reflejados en la Figura 4: Ciclo de vida de un proyecto, dónde se puede también dividir en dos áreas, uno de planeamiento y otra de cumplimiento.

En las etapas tempranas de planeamiento, el riesgo del proyecto es mayor, ya que existe aún mucha incertidumbre, pero como vamos avanzando en el tiempo de vida del proyecto, dicha incertidumbre va a disminuir.

A su vez, en las etapas iniciales, los cambios que se realicen al alcance del proyecto no impactarán tanto al mismo, pero conforme se vaya ejecutando el proyecto, los cambios representarán un gran impacto en el proyecto tal como se puede observar en la Figura 4.

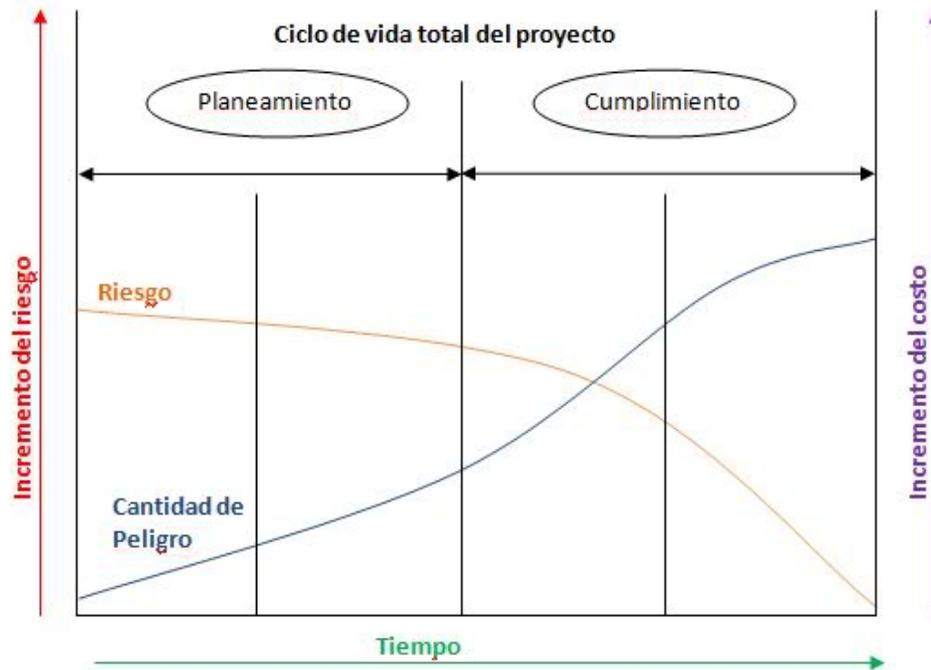


Figura 4: Ciclo de vida de un proyecto ³

2.3.5 Procesos en la Administración de Proyectos

Los procesos de la administración de proyectos son divididos en 5 grupos, los cuales tienden a ser similares a la estructura del ciclo de vida del proyecto, pero que son conceptos completamente diferentes. Los grupos de procesos de acuerdo al PMI son:

- **Grupo del Proceso de Iniciación.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.
- **Grupo del Proceso de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de

³ Adaptación de ciclo de vida de un proyecto de acuerdo Cadence (Cadence, 2008)

acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

- **Grupo del Proceso de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo del Proceso de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.4 Mercadeo

Una de los objetivos del trabajo, es presentar un plan de mercadeo digital para la empresa Sindeky S.A., el cuál le permitirá a la empresa hacer uso de las Tecnologías para la Información y la Comunicación (TIC's) de una manera más eficiente, y así poder alcanzar un mercado mayor, a un costo menor que si se hiciera con un mercadeo con pautas publicitarias en medios de comunicación.

Cabe destacar que estos no son excluyentes, sino distintas herramientas para distintos propósitos.

2.4.1 Conceptos de mercadeo

Existen varios conceptos de marketing, algunos más extensos que otros, la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association) brinda el siguiente concepto:

“Es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.” (Kotler & Keller, 2006, p. 6)

¿Cuál es el valor que se va a entregar o comunicar? En el caso de Sindeky S.A. sería un bien, las canastas navideñas, y la idea detrás del mercadeo digital es ese, poder informar a los posibles clientes, sobre las ventajas y facilidades que Sindeky S.A. brinda en el mercado en el que se encuentra, los servicios dados, las experiencias de otras personas, lugares de distribución, etc.

La importancia del marketing es elevada, tal como lo indican Kotler y Keller (2006), de poco sirve contar con un gran departamento de producción, si no se genera una demanda suficiente para que la operación de las empresas generen beneficios.

También es importante resaltar, que no todo gira alrededor del producto, sino que el concepto encierra también a los consumidores, y como el marketing es el que ayuda a administrar dichas relaciones.

El marketing es un tema muy amplio, y abarcar todo su alcance está fuera de los objetivos del presente trabajo, por lo que solo se mencionan algunos conceptos que serán útiles para el entendimiento de los resultados obtenidos en el proyecto.

2.4.2 Redes Sociales

Actualmente la importancia de las redes sociales no está en entre dicho, es una herramienta más en el repertorio que ninguna empresa debe pasar por alto si desea competir en igualdad de condiciones con sus competidores.

Las distintas redes sociales permiten a las empresas un acercamiento a sus consumidores y prospectos de clientes, conseguir pautar de una manera gratuita o a un bajo costo, conseguir información y retroalimentación, etc.

La penetración de Internet en Costa Rica es de las más altas a nivel latinoamericano, y actualmente con la apertura en las telecomunicaciones en nuestro país, el acceso a las redes sociales va en aumento.

Con el tercer estudio sobre uso de internet y redes sociales en el GAM, presentado en marzo 2011, se tienen los siguientes datos a considerar (Fallas, 2011):

- 45% de las personas ingresan con alguna frecuencia a las redes sociales
- 783 mil personas usan Facebook
- Más de 126 mil personas siguen marcas y poco más de 124 mil siguen empresas
- Un total de 811 mil personas dedican más de dos horas en redes sociales

Si a esto le sumamos los resultados obtenidos por la Lic. Irene Rojas (Rojas, 2012) con respecto a la percepción de los empresarios con las redes sociales (ver Cuadro 1), podemos observar cómo los empresarios consideran las redes sociales como un aliado, de ahí la importancia de que Sindeky S.A. aproveche estos medios para realizar un mercadeo de sus productos a un costo muy bajo, y logre llegar a sus potenciales clientes.

Cuadro 1: Valoración de ventajas de redes sociales de acuerdo a empresarios

	Muy importante	Importante	Poco importante
Alternativa publicitaria	64%	36%	0
Base comercial de su negocio	46%	39%	14%

Imagen	57%	36%	7%
Publicidad colateral	43%	50%	7%
Targetting	39%	61%	0%
Posibilidad de reportes de servicio PPC	32%	50%	18%

Sindeky S.A. no se quiere quedar atrás y concuerda con los empresarios en la importancia de las redes sociales, por lo que decidió crear una página de Facebook en la cual no solo mencione algo de la empresa, sino también de los productos que se ofrecen al mercado.

2.4.3 Mercadeo digital

Actualmente está muy de moda este término, en muchas ocasiones asociado solamente a la optimización de motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés), otras solo a contar con una página de Facebook.

El Internet es un agente de cambio, poco a poco ha ido cambiando todo a nuestro alrededor, desde cómo se accede a la información y las noticias, hasta como “ se socializa”, no es de extrañar entonces, que ahora se acoja un término como el de mercadeo digital.

Se deben manejar algunos conceptos básicos, los cuales fueron extraídos gracias a una entrevista con un experto (Rojas D. , 2012):

Pay Per Click: pago por click, es lo que una empresa debe pagar si se da click a un anuncio de ellos, esto se da en sistemas como Facebook, o los anuncios de Google.

SEO: Search Engine Optimization, es el proceso de optimización de un sitio web para quedar mejor posicionado en los resultados de una búsqueda en motores como Google, Yahoo y Bing, y así mejorar su “visibilidad”.

SEM: Search Engine Marketing, es un tipo de mercadeo que busca mejorar la visibilidad de sitios web, o de promociones web, a través de la optimización del sitio así como la colocación de publicidad en medios de internet.

Técnicas de sombrero negro: son técnicas empleadas para mejorar la visibilidad en la web de una página web, que infringe las buenas prácticas o las políticas de los distintos motores de búsqueda.

Boletines: son correos electrónicos o páginas web con información que a un prospecto cliente le puede parecer de su interés. Siempre se debe brindar una salida al cliente para dejar de recibir dichos boletines.

2.4.4 Estudio de mercado

2.4.4.1 ¿Qué es un estudio de mercado?

“La investigación de mercado consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa” (Kotler & Keller, 2006, p 102)

En el ámbito de este trabajo, se podría decir que en otras palabras un estudio de mercado es ese instrumento que permitirá recopilar información para luego analizarla y así poder tomar decisiones de manera informada, por ejemplo si esa idea que se tiene para empezar un pequeño negocio, tendrá lo necesario para enfrentarse al mundo real cuando salga a la calle.

Cabe aclarar eso sí, que un Estudio de Mercado comprende una gran variedad de técnicas, herramientas y procedimientos sistemáticos, que pueden tomar mucho tiempo e incluso recursos con los que no se cuentan, por lo que esta guía busca solo dar una pincelada de cómo realizarlo, para tener la información necesaria para la toma de decisiones.

A su vez, un estudio de mercado puede dispararse por diversas razones, desde el lanzamiento de un producto hasta para expandir el área geográfica de distribución

de un producto, esta guía va orientada al primer punto, el lanzamiento de un producto o servicio de una MiPyME.

2.4.4.2 Mercado meta

El mercado meta es el público al que se le quiere vender el producto o servicio. Cuenta con características como género, edad, nivel económico, cantidad, si es local, nacional, global, etc.

El mercado meta es una las primeras decisiones que debe realizarse en la venta de un servicio o producto, definir para quien va dirigido, si es por ejemplo un Taller de Tapicería o uno de Ebanistería, si se harán algunos trabajos a domicilio o bien si solo se atenderá a los clientes en un lugar físico. Otro ejemplo, si se está abriendo una venta de arreglos florales, ver si emplea solo un local de ventas o se tendrá la opción de un servicio exprés, y hasta dónde llegará ese servicio, si es solo dentro del GAM, o incluso si solo es alrededor de una cantidad de kilómetros del local.

Es por eso que es fundamental que se defina cuál va a ser el mercado meta, incluso este puede ser un subgrupo del mercado deseado, por ejemplo, la visión del empresario puede ser alcanzar una distribución nacional de sus productos, pero como primera opción, solo lo distribuye dentro de una zona geográfica mientras el producto se va asentando en la mente de los consumidores.

2.4.4.3 Marketing Mix

El Marketing Mix es un término que data desde los años 50, y se define “como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing” (Kotler & Keller, 2006, p 19)

Si bien este término está fuera del alcance de esta guía, es bueno conocer sus elementos y entender sus relaciones.

Hay cuatro elementos envueltos en el marketing mix, se les conoce como las cuatro P's, y están representados en la siguiente figura.



Figura 5: Relación de las 4 P's, adaptado de (Kotler & Keller, 2006)

El producto o servicio es aquello que se quiere brindar al mercado, es lo que se va a vender, ya sea algo tangible como una pintura, o algo no tan tangible como un servicio de tutoría o clases de música.

El Precio es el monto que se va a cobrar por ese producto o servicio. En este aspecto, se debe definir la manera en que se va a realizar el pago, aquí es dónde se deben definir cosas como si el producto se venderá al contado o permitirá hacerlo por medio de pagos parciales, si se van a dar descuentos, las condiciones del mismo, si es algún servicio, si se va a cobrar por adelantado, o un esquema 50/50 o similar. En este análisis se debe establecer el margen de ganancia que se desea obtener por el producto o servicio que se va a brindar.

Al concepto de plaza es lo que se conoce como distribución del producto, estos son los canales de distribución del mismo, dónde se distribuirá el producto y cómo se garantizará que el mismo llegue en óptimas condiciones.

Por último, el concepto de promoción es básicamente cómo informar al mercado sobre nuestro producto o servicio, para este tema y con el objetivo de esta tesis, se presentará una opción de mercadeo digital.

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico indica el cómo se desarrolló el proyecto, el objetivo es describir cómo se realizó la investigación y desarrollo del proyecto para alcanzar el cumplimiento de los resultados esperados.

Para esto fue importante poder responder a las preguntas de cómo se desarrolló el trabajo para obtener los entregables y las labores realizadas. Cuáles técnicas, herramientas, instrumentos y métodos se usaron para desarrollar los productos entregables, cómo se aplicaron para alcanzar el objetivo y cómo se procesó y documentó la información generada en los dos pasos anteriores.

3.1 Fuentes de información

Se definió una fuente de información como aquel lugar dónde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador (Eyssautier, 2002).

En otras palabras, cualquier elemento que permitió obtener información fue considerada una fuente, de manera que esta información fuese suficiente para sustentar y defender el trabajo.

Las fuentes se clasificaron en primarias y secundarias.

3.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son las que tienen la información en su estado natural, no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés (Eyssautier, 2002).

Para el presente trabajo, se hizo un uso muy discreto de estas fuentes, se emplearon entrevistas y encuestas a empresarios de microempresas para conocer sus puntos de vistas sobre las dificultades y oportunidades que se han topado en la creación de sus respectivas empresas, además se empleará el método de observación para extraer datos que permitan trabajar en el proyecto.

Por su naturaleza, estas fuentes sirvieron de guía, ya que para el proyecto, se tomaron en cuenta en una mayor medida las fuentes secundarias.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Estas fuentes 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).

Para el presente proyecto estas fuentes fueron las más empleadas, entre ellas se emplearon publicaciones de entidades de comercio, periódicos nacionales, libros de administración y emprendimiento, metodologías de administración de proyectos y claramente el PMBOK (PMI, 2008)

Cuadro 2: Relación objetivos con fuentes de información

Objetivos específicos del proyecto	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Investigar y analizar los elementos regulatorios referentes a los negocios de microempresas (tramitología) para determinar la viabilidad para crear la empresa Sindeky.	Consulta de leyes y abogados especialistas	No aplica
Desarrollar el alcance del proyecto (como parte de la Gestión del tiempo) de creación de una microempresa que permita delimitar claramente el mismo.	Entrevista a los involucrados de la microempresa	PMBOK, libros, talleres y programas de administración de proyectos, metodologías disponibles y de dominio como Cadence
Preparar un presupuesto inicial para un año plazo (como parte de la Gestión de costos) para la ejecución del negocio para tener una línea base de la salud económica del proyecto y de los objetivos trazados.	Entrevistas y encuestas a proveedores, clientes potenciales y a miembros de la microempresa	PMBOK, libros de administración y de inversión
Elaborar un plan de mercadeo digital básico para Sindeky S.A. para que la empresa lo ejecute de verlo necesario.	Entrevistas a consultores, juicio de expertos	PMBOK, bibliografía de SEO/SEM, mercadeo digital

3.2 Técnicas de Investigación

Si bien, originalmente no se persigue, en principio, ninguna aplicación práctica (RAE, 2011), en el presente trabajo se busca emplear una investigación mixta para poder cumplir con los objetivos propuestos del trabajo.

Una investigación mixta incluye tanto una investigación de campo como una documental.

Se va a realizar una investigación documental, la cual llevará el mayor peso de la investigación a realizar, ya que se desea recopilar suficiente información para tener un dominio del tema que representa este trabajo. Es una investigación *“cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico en estudio”* (Muñoz, 1998, p 9).

A su vez, se verá complementada con una pequeña investigación de campo que permitirá ubicar los antecedentes del trabajo, y el ambiente en el que el mismo se verá desarrollado.

En el Cuadro 3 se presenta el resumen de cómo se va a emplear las técnicas de investigación para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

Cuadro 3: Técnicas de investigación a usar en el proyecto

Objetivos específicos del proyecto	Técnicas de Investigación		
	Documental	Campo	Mixta
Investigar y analizar los elementos regulatorios referentes a los negocios de microempresas (tramitología) para determinar la viabilidad para crear la empresa Sindeky.	No aplica.	No aplica.	Se realizó una investigación de la legislación de Costa Rica regente al 2011. Además se realizaron consultas a un experto en la materia para explicar puntos que eran de un léxico legal que dificulte su entendimiento.
Desarrollar el alcance del proyecto (como parte de la Gestión del tiempo) de creación de	No aplica.	No aplica.	Se realizó una entrevista con el patrocinador y cliente del proyecto para establecer el alcance inicial del proyecto.

<p>una microempresa que permita delimitar claramente el mismo.</p>		<p>Se entrevistaron a los involucrados del proyecto para contar con sus expectativas del mismo. Se emplearon libros como el PMBOK para aplicar sus metodologías para generar el producto esperado de este objetivo.</p>
<p>Preparar un presupuesto inicial para un año plazo (como parte de la Gestión de costos) para la ejecución del negocio para tener una línea base de la salud económica del proyecto y de los objetivos trazados.</p>	<p>No aplica.</p>	<p>Se realizó una investigación documental sobre formulación y evaluación de proyectos. Se realizó una investigación de campo de mercado, buscando obtener precios de proveedores, posibles precios y presentaciones de productos entre otros.</p>
<p>Elaborar un plan de mercadeo digital básico para Sindeky S.A. para que la empresa lo ejecute de verlo necesario.</p>	<p>Se investigó documentación sobre mercadeo digital, optimización en buscadores.</p>	<p>No aplica.</p>

3.3 Método de Investigación

El método de investigación *“corresponde al estudio analítico de los métodos de investigación y de prueba, incluyendo la descripción de los hechos y su valoración crítica”* (Vera, 1972, p 22). De esta manera, para cada uno de los objetivos específicos del proyecto, será aplicado uno o varios métodos de investigación.

Para el presente trabajo se planea emplear los métodos de observación, analítico-sintético e inductivo-deductivo.

Se empleará el método de observación para poder contar información de varios grupos de individuos, por medio de entrevistas, además de llegar a comprender a los involucrados y el mercado en que se desarrollará el proyecto.

El método analítico-sintético brindará las bases para poder observar y examinar la información que se recolecte tales como estadísticas, leyes, etc, y realizar una síntesis adecuada y orientada al objetivo de este proyecto.

Por último, el método inductivo-deductivo permitirá, por medio de casos particulares, separar necesidades y experiencias y darlas como verdaderas para poder crear las herramientas necesarias para los entregables del proyecto, tal es el caso de los EDT.

En el Cuadro 4 se explica como se tratarán los objetivos específicos del proyecto con cada método de investigación.

Cuadro 4: Métodos de investigación para el proyecto

Objetivos específicos del proyecto	Métodos de Investigación		
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Observación
Investigar y analizar los elementos regulatorios referentes a los negocios de microempresas (tramitología) para determinar la viabilidad para crear la empresa Sindeky.	Análisis de información. Síntesis de los artículos.	No aplica.	No aplica.
Desarrollar el avance del proyecto (como parte de la Gestión del tiempo) de creación de una microempresa que permita delimitar claramente el mismo.		Revisión de la información recolectada. Creación de EDT y cronograma del proyecto	Observación por entrevista
Preparar un presupuesto inicial para un año plazo (como parte de la Gestión de costos) para la ejecución del negocio para tener una línea base de la salud económica del proyecto y de los objetivos trazados.	Análisis de información financiera y de mercado. Elaboración de presupuesto.	No aplica.	Observación directa e indirecta del mercado y su comportamiento
Elaborar un plan de mercadeo digital básico para Sindeky	Análisis de información, investigación sobre	No aplica.	No aplica.

S.A. para que la empresa lo ejecute de verlo necesario.	tema de mercado. Propuesta de plan de mercadeo digital para microempresa.
--	--

3.4 Herramientas

La información que se necesita para recopilación de información y posterior análisis (tal como un estudio de mercado adecuado), puede categorizarse por su procedencia.

Cuando se tipifica por su procedencia, se entiende que la información viene de fuentes primarias o secundarias. Las fuentes primarias son las que tienen la información en su estado natural, no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés (Eyssautier, 2002)

En otras palabras, cualquier entrevista o encuesta que se realice directamente con las personas o empresas involucradas por parte del empresario MiPyME, entra en esta categoría. Por ejemplo, una entrevista con un asesor del Ministerio de Trabajo es considerada una fuente primaria.

Las 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).

Cualquier información recabada de medios de comunicación, estadísticas, encuestas nacionales genéricas, datos que instituciones hagan públicos como Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, etc.

3.4.1 Técnicas de recolección de información

Se pueden dividir en dos, las cuantitativas y las cualitativas (CEEI Ciudad Real). Las cuantitativas, permiten medir una respuesta que hay a un tema determinado, entre las cuantitativas se encuentra una técnica muy famosa que es la encuesta.

Las encuestas son “conjuntos de preguntas escritas, diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados. Los cuestionarios y/o las encuestas son apropiados sobre todo en caso de un público numeroso, cuando se requiere una respuesta más rápida y cuando es conveniente realizar análisis estadísticos” (PMI, 2008, p. 99)

Las técnicas cualitativas se refieren más a la percepción que se tiene sobre un tema, brinda una herramienta útil para el empresario MiPyME, ya que genera un listado de razones o percepciones que no se contaban y que son difíciles de obtener por medio de una encuesta.

Entre las técnicas más usadas se encuentra la observación, que principalmente se basa en observar cómo se comporta los consumidores, la competencia, preferencias, etc, esta técnica es muy importante no solo para el inicio del proyecto, sino para su ciclo completo, para poder adaptarse al medio o percibir sutilidades que permitan al empresario adaptarse a cambios en el mercado.

Otra técnica a emplear es la entrevista, una entrevista es una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos (PMI, 2008).

El empresario MiPyME podría encontrar esta técnica de gran utilidad si la realiza por ejemplo con otros empresarios que ya tienen empresas con un mayor grado de madurez, para poder recibir cierta información de posibles problemas que se podrían presentar.

Para recopilación de información y posterior análisis de la misma se emplearán distintas herramientas que se detallan a continuación.

3.4.2 Entrevistas

Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos (PMI, 2008).

La entrevista es otra técnica de recolección de información que se resume como “una interrogación verbal que se le realiza a las personas de las cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación.” (Crece Negocios, 2011; parra 1..)

Para realizar una entrevista se pueden seguir los pasos manifestados en la Figura 6, solo que ahora las preguntas serán realizadas de acuerdo a un hilo conductor que el entrevistador, por medio de la experiencia que tiene, irá aplicando. Esto genera tanto preguntas preparadas como espontáneas, y en muchas ocasiones, las preguntas son del tipo abiertas, aunque no se limita solo a este tipo.

Se pueden usar medio tecnológicos para registrar las respuestas de una manera más simple y calmada, tal es el caso de grabadoras de video y audio.

Esta herramienta se aplicó a microempresarios empleando medios electrónicos o de manera personal.

3.4.3 Listas

Es una enumeración de personas, empresas, productos, precios, etc. Se empleará esta herramienta para el manejo ordenado de proveedores, productos, involucrados, entre otros.

3.4.4 Sistemas de información

Se emplearán sistemas ofimáticos como Microsoft Word, Microsoft Excel, así como Microsoft Project. Además se empleará Internet como herramienta de difusión y mercadeo digital, empleando sistemas como GoogleApps para el control y monitoreo de resultados y conversiones.

3.4.5 EDT

La EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en la declaración del alcance del proyecto aprobada y vigente (PMI, 2008).

3.4.6 Cronogramas

Presenta un listado de las tareas a realizar en el proyecto, el cual tienen un inicio y un final. Para este proyecto, se enlazarán las tareas entre sí, de acuerdo a las necesidades y priorización de las tareas.

3.4.7 Contratos

Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación válida. (PMI, 2008)

3.4.8 Presupuestos

Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc. (RAE, 2011).

3.4.9 Análisis FODA en una empresa

Similar al concepto que el PMI (2008) brinda sobre el análisis FODA en proyectos, el análisis FODA o SWOT, consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo, para realizar una valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Kotler & Keller, 2006, p 52)

Cuando se menciona Fortalezas, se hace referencia a las ventajas que tiene o tendrá la empresa con respecto a sus competidores, esto es algo interno a la empresa. Al hablar de Oportunidades se refiere a factores externos que la empresa podrá emplear y sacar provecho.

Por otro lado, Debilidades se refiere a aquellas barreras o desventajas que tiene la empresa y que podrían provocar que el proyecto no salga de la mejor manera. Y Amenazas son lo contrario a las oportunidades, aquellos factores externos que podrían dar al traste con el proyecto.

Por medio del análisis FODA, el empresario podrá contar con un análisis de su empresa, o de su producto/servicio que permitirá tener un estado actual, y

compararlo con otros estados, ya sea de la competencia, o estados deseados de la empresa.

3.4.10 Encuesta

“La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.” (Crece Negocios, 2011a, parra 1)

Para realizar una encuesta se recomienda seguir los siguientes pasos que se detallan en la Figura 6.



Figura 6: Adaptación de pasos para realizar una encuesta (Crece Negocios, 2011)

3.4.11 Observación

Esta técnica “consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., de las cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación.” (Crece Negocios, 2011b, p. 1)

Muchas veces para el empresario o emprendedor de una MiPyME es una técnica empleada incluso cuando surge la idea inicial del negocio, cuando una persona indica se algo como que “se le prendió el bombillo”, por lo general se refiere a una idea que le surge después de observar cierto comportamiento de los consumidores y de esta manera desea brindar un producto o servicio que pueda llenar algún vacío que haya observado, o bien brindar una o varias características extras que le sirven de valor agregado al producto o servicio en cuestión.

3.5 Entregables

Al finalizar el proyecto, se obtendrán los siguientes entregables.

- Estudio Legal sobre incorporación de MiPyMes
- EDT y Cronograma de trabajo para la creación de la empresa
- Estudio Financiero del proyecto disparador de este trabajo
- Página web del proyecto disparador de este trabajo
- Página en Facebook del proyecto disparador de este trabajo
- Campaña SEO del proyecto disparador de este trabajo

4. DESARROLLO

4.1 Estudio Legal sobre incorporación de MiPyMEs

4.1.1 Objetivo de este estudio

El objetivo realizar un estudio legal sobre cómo crear una empresa MiPyME, es la de brindar al empresario la información necesaria para implementar una empresa. En Costa Rica en muchas ocasiones no hay una claridad sobre trámites y requisitos necesarios para constituir una empresa de manera legal y que pueda aportar al estado costarricense beneficios, tanto en la creación de empleos, como tributarios.

La información recolectada para este entregable se obtuvo por medio de entrevistas y consultas a personas conocedoras del tema propias de las instituciones debidas. Por ejemplo, la Dirección de Sedes Regionales Filiales y Responsabilidad Social Corporativa, oficina que el Colegio de Abogados tiene a disposición para consultas a los ciudadanos, así como a la abogada encargada de crear la sociedad anónima que es objeto de estudio.

A su vez se consultó y se realizaron llamadas para consultas a las oficinas de entes gubernamentales mencionados a continuación, y se aprovechó una plataforma que el Instituto Nacional de Aprendizaje tiene denominada Plataforma Virtual de Apoyo a Pymes.

4.1.2 Trámites para constituir una MiPyMe

4.1.2.1 Registro Nacional de Costa Rica

El Registro Nacional de Costa Rica es la entidad gubernamental en Costa Rica de encargarse de los registros de las empresas, tal como lo expresa el artículo 2 de la Ley No. 5695 del 28 de mayo de 1975 (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1975):

“Artículo 2: Conforman el Registro Nacional, además de los que se adscriban por otras leyes, los siguientes registros: el Registro Público, que incluye los siguientes: propiedad inmueble, hipotecas, cédulas hipotecarias, propiedad horizontal, arrendamientos, personas, mercantil, asociaciones, medios de difusión, y agencias de publicidad...”

Las empresas pueden emplear el Código de Comercio de Costa Rica para así seleccionar una razón social mercantil, o bien si se desea, se puede inscribir bajo el nombre de una persona.

Cuál de los dos seleccionar depende de las necesidades y recursos con que se cuenten, ya que una sociedad mercantil tendrá que pagar impuestos distintos a si la empresa está inscrita como una persona.

Hay cuatro tipos de empresas de acuerdo al Código de Comercio de Costa Rica que sirven como sociedad mercantil:

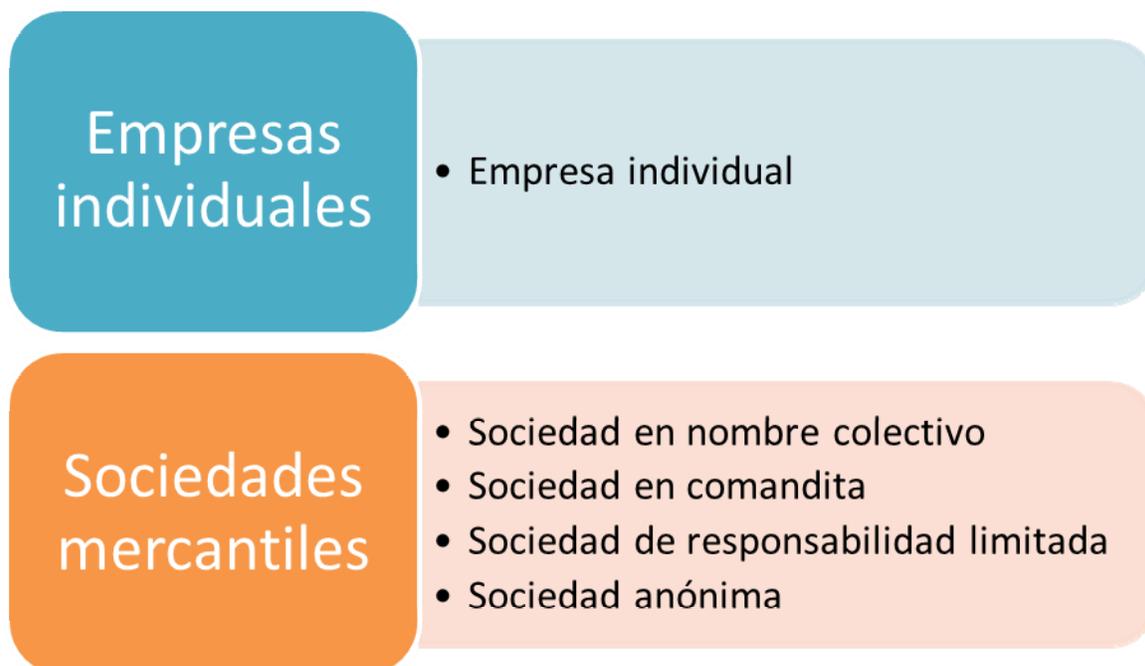


Figura 7: Tipos de empresas en Costa Rica

Para este trabajo se empleó una sociedad anónima, con tres accionistas por partes iguales, la cual se constituyó como:

- **Domicilio:** Tendrá su domicilio social en Ciudadela Blanco, San Isidro de El General, Pérez Zeledón, San José, cincuenta metros norte del Abastecedor Norma.
- **Objeto social:** La sociedad tendrá por objeto principal el comercio en general, agricultura, ganadería, bienes raíces, y todas aquellas actividades permitidas por la ley costarricense. Podrá formar parte y fusionarse con otras sociedades y rendir todo tipo de fianzas y garantías a favor de socios o de terceros, siempre que por ello perciba un beneficio económico. Podrán abrir cuentas corrientes en bancos nacionales y extranjeros, participar en licitaciones individualmente o en asociado con otras personas físicas o jurídicas, obtener concesiones, franquicias y patentes, asumir la representación de firmas nacionales y extranjeras así como realizar toda clase de contratos fianzas o garantías en favor de socios o extraños, personas y gestiones administrativas, judiciales y extrajudiciales.

4.1.2.2 Registro en Ministerio de Hacienda

“El Ministerio de Hacienda es el órgano que, en la estructura administrativa de la República de Costa Rica, cuida básicamente de establecer y ejecutar la política Hacendaria” (Ministerio de Hacienda, 2011)

Una obligación importante que debe tener en cuenta cada micro, pequeña y mediana empresa es la de contribuir pagando puntualmente los distintos impuestos que con sus actividades tengan que hacer frente, entre los cuales se cuenta con el impuesto de ventas y sobre la renta.

Existen varios requisitos que como empresa, si se inscribió como sociedad mercantil, se deben cumplir:

- Presentar acta constitutiva

- Cédula jurídica
- Legalizar libros empresariales
- Presentar al final de cada año fiscal la declaración de impuestos y el pago de los mismos.

Además en el último año se aprobó un nuevo impuesto a las sociedades anónimas, que obligó pagar en el año 2012 a las sociedades activas, un valor de ₡135 225, y a las sociedades no activas, ₡67 612. Para el año 2013 los montos variarán.

4.1.2.3 Registro en CCSS

“El 22 de octubre de 1943, la Ley de la creación de la Caja fue reformada, constituyéndose en una Institución Autónoma, destinada a la atención del sector de la población obrera y mediante un sistema tripartito de financiamiento.” (CCSS;2006, p. 1)

Una empresa tiene la obligación de asegurar a los trabajadores ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Este tipo de obligación es lo que se denomina solidaria, y permite que el empleado pueda obtener servicios médicos y de salud en general por cualquier eventualidad, además de contar con un fondo económico para el futuro.

Para poder inscribir a la empresa, se necesita:

- Información de la empresa
 - Cédula jurídica
 - Personería jurídica
 - Registro ante Ministerio de Hacienda
- Información de todos los empleados (información personal y monto del salario)

El porcentaje que el patrono debe desembolsar a la CCSS es de un **22%** del salario, además deberá retener al empleado un **9%**, esto se debe hacer mensualmente.

De no inscribir a la empresa debidamente, no estar al día con los montos que debe depositar, o bien alguna anomalía que un inspector de la CCSS detecte, como salarios no reportados, puede provocar cobros judiciales y el cierre de la empresa.

En los últimos años en Costa Rica se han visto casos de morosidad patronal para con la CCSS que son una de las razones que explican de cierto manera la crisis que está afectando a esta institución. Hacer esto puede afectar los servicios de salud del país, así como el régimen de pensiones.

4.1.2.4 Otros ministerios

Además de los ministerios que se vieron anteriormente, dependiendo del tipo de empresa que se esté estableciendo, se debe indicar que podría existir la necesidad de solicitar un permiso al Ministerio de Salud, por ejemplo si la empresa que se desea iniciar tiene algo que ver con manipulación de alimentos, agua, etc. Para el caso de estudio no hubo necesidad de inscribir o reportar a la empresa en estudio.

Para el caso particular de Sindeky S.A., debido a su naturaleza, no fue necesario realizar ninguna inscripción adicional en otros ministerios.

4.1.2.5 Municipalidades

Dependiendo de la comunidad dónde se vaya a establecer la compañía, así serán los requisitos que las municipalidades soliciten, por lo que se deberá realizar la consulta directamente a la municipalidad.

En el caso de estudio evaluado, se hizo la consulta en la municipalidad de Pérez Zeledón, y la empresa Sindeky S.A. solo necesitó un permiso de operación, el cual deberá estar visible en el lugar dónde se vaya a establecer la empresa.

4.2 Plan del proyecto

Para la elaboración del Plan del Proyecto, se empleará lo que el PMI indica en el libro de texto PMBOK (PMI, 2008), con referencia al grupo de procesos de planeación. Para este proyecto el contenido del plan estuvo delimitado a lo siguiente:

- Alcance
- Recursos humanos
- Tiempo
- Costo

Tanto comunicación, adquisiciones, calidad y riesgo, quedan fuera del objeto de este proyecto.

Cabe recalcar que este tipo de empresa cuenta con un marcado pico de actividad en las épocas festivas, en este caso, la navideña, por lo que es una empresa que su principal desenvolvimiento será para las fechas de fin de año, específicamente el mes de diciembre. Esto será al menos hasta que la empresa desee expandirse tal como lo han hecho saber para otras festividades, tales como el día de la madre, el día del padre, entre otros.

4.2.1 Alcance

4.2.1.1 Acta de constitución del proyecto (Charter)

Referirse al Anexo 1 para la consulta del acta constitutiva del proyecto.

4.2.1.2 Estructura de Desglose de Trabajo

El siguiente EDT fue elaborado para el desarrollo del proyecto en sí, el cual se presenta en la Figura 8 (referirse al Anexo 2 para el EDT del PFG).

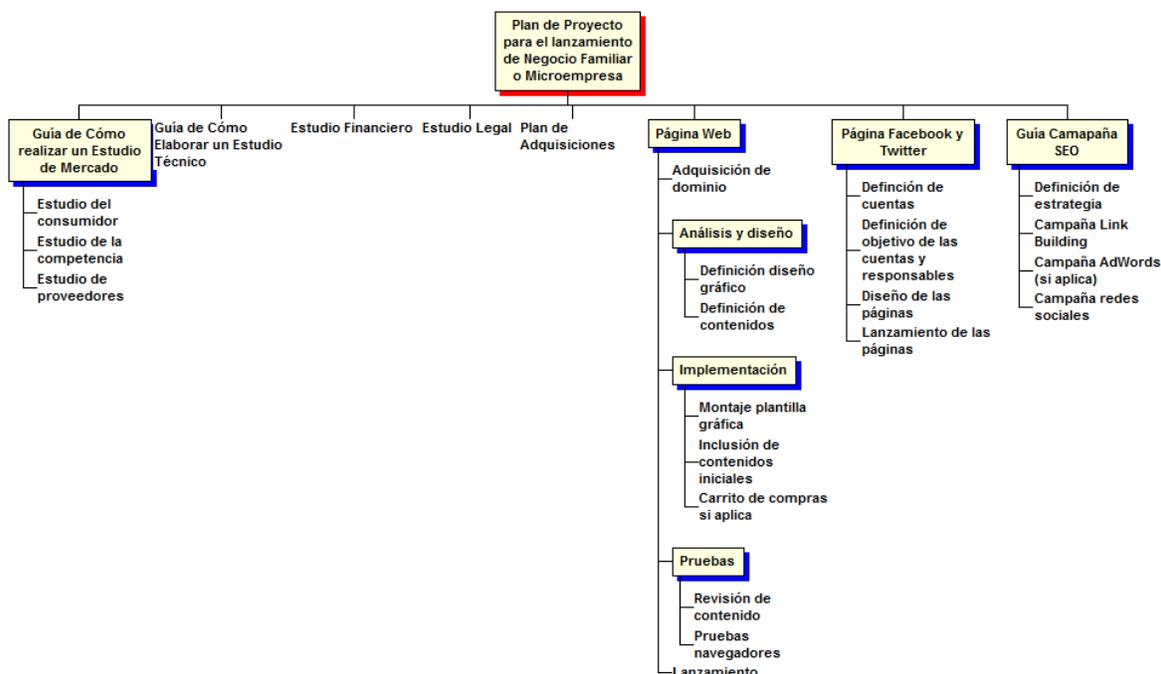


Figura 8: EDT del Plan de proyecto para el lanzamiento de una microempresa familiar

En dicha estructura, se presentan los principales entregables para este proyecto, y las tareas a realizar para alcanzar dichos entregables, y llevar una administración del alcance más eficiente, así como empezar el grupo de procesos de inicio.

4.2.2 Gestión del tiempo

Empleando el EDT de la Figura 8 que se desarrolló en el punto anterior de este capítulo, se realiza el proceso de identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto (PMI, 2008).

En el Cuadro 5 se presenta el cronograma de primer nivel para el proyecto.

Cuadro 5: Cronograma de primer nivel del proyecto

Tareas	Tiempo
Constitución de la empresa	
Creación e inscripción de la empresa	50 días
Estudio del consumidor	5 días
Estudio de la competencia	5 días
Estudio de proveedores	3 días
Estudio Técnico	5 días

Estudio Financiero	10 días
Estudio Legal	5 días
Página Web	
Adquisición de dominio	1 día
Análisis y diseño	
Definición diseño gráfico	3 días
Definición de contenidos	5 días
Implementación	
Montaje plantilla gráfica	5 días
Inclusión de contenidos iniciales	10 días
Carrito de compras si aplica	10 días
Pruebas	
Revisión de contenido	2 días
Pruebas navegadores	3 días
Página Facebook y Twitter	
Definición de cuentas	1 día
Definición de objetivo de las cuentas y responsables	4 días
Diseño de las páginas	10 días
Guía Campaña SEO	
Definición de estrategia	2 días
Campaña Link Building	1 día
Campaña AdWords (si aplica)	1 día
Campaña redes sociales	1 día

Estas actividades son las mínimas necesarias para poder cumplir con el alcance propuesto (ver anexo 1). Después de identificar las actividades necesarias, se realiza una secuenciación de las mismas, tomando en cuenta las relaciones que tienen las actividades y sus relaciones lógicas además de la estimación del tiempo que cada una de ellas necesitará para su elaboración.

Para la estimación de los tiempos y recursos se emplearon las siguientes técnicas y herramientas:

- **Juicio de expertos:** se realizaron entrevistas con expertos y se solicitó información a empresas. Entre dichas consultas se puede mencionar abogados, “Community Managers”, empresas de desarrollo de sitios web, entre otros.

- **Estimación ascendente:** actividades como la constitución de la empresa se descompuso en sub actividades para poder realizar un cálculo más acertado del tiempo.
- **Estimación análoga:** se emplearon cálculos estimados en proyectos anteriores, de actividades similares a las presentadas para este proyecto, dichos proyectos son: SEO para datacenter, SEO para armería, Sitio Web Solem, Sitio Web Bufete Rodrigo Rosales.
- **Software de gestión de proyectos:** se empleó el Microsoft Project para la calendarización de las actividades de acuerdo a los recursos que se tienen.

Si bien actividades como la constitución de la empresa, para este proyecto en particular, no eran necesarias (ya la empresa se encontraba inscrita), en este mismo punto se pueden tener sub actividades extras que permitan la escogencia y la toma de decisiones tales como definir local de la empresa, definir marca de la empresa y productos, lo cuál podría ser todo un proyecto por aparte.

Para controlar el cronograma, una de las técnicas y herramientas empleadas tenía de objetivo medir y comparar las tareas del cronograma y su avance, se tuvo la siguiente regla para medir el avance de las tareas individuales:

- 0% - cuando una tarea no ha empezado. Esto es cuando una tarea dentro del cronograma no se ha iniciado formalmente. Al iniciar el proyecto todas las tareas están en 0% en su porcentaje de avance.
- 50% - cuando la tarea está en proceso. En el momento en que una tarea inicia su ejecución, y hasta que esté completamente terminada, su avance será de 50%. Llevar un control más detallado de la tarea, como para llevar una medición más exacta, por ejemplo 35% de la tarea, implicaba un gran esfuerzo por parte de los involucrados generando una relación costo-beneficio desfavorable para el proyecto.

- 100% - cuando la tarea se finalizó exitosamente. Si la tarea está completamente concluida, entonces es hasta este punto cuando se considera que llegó al 100%.

Con esta manera de medición de avance de las tareas, se buscó llevar un control del cronograma preciso. Si bien se podría considerar que es injusto asignar un avance de la mitad del esfuerzo necesario cuando una tarea recién inicia, se compensa cuando alguna tarea casi ha finalizado, y su esfuerzo invertido es mayor del 50%. Esto busca eliminar juicios de valor como “ya casi finaliza”, “falta cualquier cosa” o “falta el 10%”, siendo este porcentaje el que se lleva la mayor cantidad de esfuerzo, en muchas ocasiones incluso más de lo que se llevó llegar a ese 90% de avance.

4.2.2.1 Cronograma

Para la elaboración del cronograma, se empleó el software Microsoft Project, el cuál le permite al usuario tener una herramienta que permite introducir las actividades, así como su secuencia, asignación de recursos y de tiempos estimados y poder contar con un análisis con distintos métodos como el de la Ruta Crítica, que fue el empleado en este proyecto.

Por medio de esta herramienta se busca desglosar los entregables del EDT anteriormente, en términos de actividades y sus relaciones, para esto se emplea el Cuadro 5, permitiendo establecer fechas de inicio y de fin del proyecto tal como lo sugiere Yamal Chamoun.(2002).

La duración del proyecto se estimó para 54 días hábiles, para más detalle del diagrama de Gantt y la ruta crítica, referirse al Anexo 4: Cronograma Proyecto.

Con respecto a la ruta crítica del cronograma, se tuvo en cuenta, para la distribución de recursos, procedencias y tiempo, la fecha en que tanto la constitución de la empresa, la página web, las páginas de las redes sociales y la guía de la campaña SEO (ver Cuadro 5) deberían estar completadas en su

totalidad para la finalización formal del proyecto, e iniciar labores en enero del 2013.

Una vez generado el cronograma, se identificaron las tareas cuya holgura fueran 0, y se identificó la ruta. Para este proyecto, se tuvo que si bien los trámites de constitución de la empresa estuvieron sujetos a la burocracia estatal, se logró en menos de dos meses realizar la inscripción adecuada.

Las tareas orientadas para la presencia en la web de la empresa fueron las que se tuvo que tener mayor control debido, entre otros detalles, a que se contrató a un consultor que colaboró para todo estos procesos. Al subcontratar a un tercero para el desarrollo de la mayoría de las tareas, y además tareas que pertenecen a la ruta crítica, implicó un control constante sobre los tiempos de entrega; si bien el riesgo se trasladó a este tercero, los mecanismos de control tuvieron que intensificarse para evitar cualquier atraso.

4.2.3 Plan de Recursos Humanos

Las MiPyMEs pueden ser empresas familiares, tal como es el caso del objeto de estudio, por lo que la organización de la empresa puede ser que no sea muy grande en comparación de otras empresas que si cuentan con uno o varios dueños que no están inmersos en el día a día de una empresa.

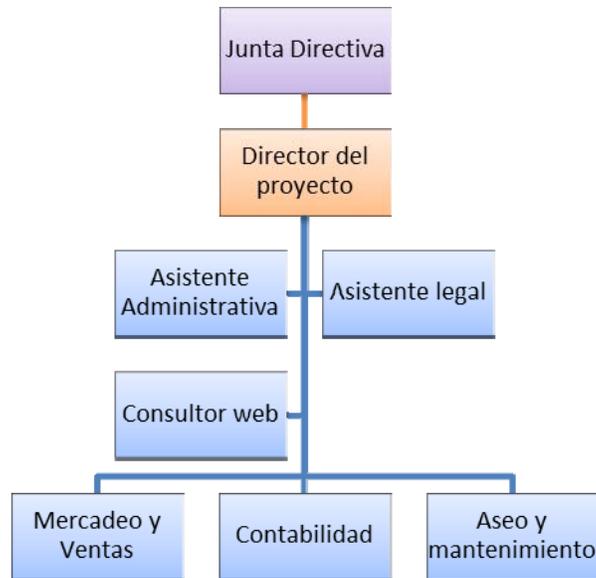


Figura 9: Organigrama funcional del proyecto

4.2.3.1 Personal

El perfil de personal con el que se contará para la operación del proyecto es:

- Junta Directiva
- Director de Proyectos
- Asistente Administrativa
- Asistente Legal
- Consultor Web
- Contador
- Misceláneo (por horas)
- Vendedores

Junta Directiva

- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas la empresa y proponer políticas generales operacionales; la estructura

orgánica y los reglamentos empresariales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos.

- Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la institución.
- Velar por el manejo administrativo y financiero de la empresa.

Asistente Administrativa

- Facturación, seguimiento de cobranza de clientes, pago de proveedores, conciliaciones bancarias
- Recepción de Llamadas
- Gestión de agendas: Organización de viajes y entregas
- Producción de documentos: Presentaciones corporativas, informes y reportes mensuales
- Control y Contacto con cartera de clientes nacionales
- Servicios generales: mantenimiento de la oficina, suministros de material y gestión de archivo.
- Tareas administrativas y de soporte en general.

Asistente Legal

- Consultoría y trámites ante los entes gubernamentales respectivos
- Constitución e inscripción de la empresa
- Producción de constancias de la empresa

Consultor Web

- Diseño de sitio web del proyecto

- Diseño de las páginas de Facebook y Twitter
- Compra de dominio y hospedaje del sitio
- Cambios en contenido de las páginas

Director de Proyectos

- Planificar, dirigir, supervisar, coordinar y evaluar la realización y desarrollo de todas las tareas del proyecto.
- Preparación de toda la documentación del proyecto, técnica, administrativa y financiera.
- Organización, seguimiento y supervisión de la ejecución de las actividades.
- La administración y la gestión contable del proyecto en su conjunto.
- Velar por que exista una buena motivación de sus sub-alternos.
- Presentar a la Junta Directiva la memoria del proyecto, la completitud de los trámites legales necesarios para la implementación de la empresabalance general y ejecución presupuestaria, para su consideración y aprobación.

Vendedor

- Coordinación de estrategias con fuerza de ventas
- Diseño y ejecución de promociones de productos
- Análisis, investigación del mercado
- Visión estratégica, orientado a resultados, atención a clientes, negociación, trabajo en equipo
- Práctica de marcas y desarrollo de nuevos contactos
- Prospectar clientes
- Análisis de indicadores de Venta
- Elaboración de reportes de ventas, clientes, proyecciones de ventas
- Elaboración de encuestas
- Funciones de servicio al cliente

- Retroalimentar a la empresa

Contador

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable
- Presentar balances mensuales a Junta Directiva
- Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias
- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa cuando aplique
- Estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias
- Determinar las cuentas de la empresa y su significado
- Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización
- Estudiar e interpretar los resultados obtenidos mensualmente
- Depuración de cuentas
- Pago de impuestos y tributos

Misceláneo

- Realizar el aseo de la instalación cuando la empresa se encuentre en el pico de su operación anual.
- Control de desechos reciclables y su distribución a los centros de acopio
- Mantenimiento del local

Además, se creó una matriz sobre la ocupación de los miembros mientras exista el proyecto.

Cuadro 6: Matriz de ocupación porcentual del RH

Ocupación porcentual del tiempo				
Miembro del equipo	Constitución empresa	Página web	Página Facebook y twitter	Guía campaña SEO
Junta Directiva	100%	25%	25%	25%
Director de Proyectos	100%	50%	50%	50%
Asistente Administrativa	100%	25%	25%	0%
Asistente Legal	100%	0%	0%	0%
Consultor Web	0%	100%	100%	50%
Contador	25%	25%	0%	25%
Misceláneo (por horas)	50%	0%	0%	0%
Vendedores	0%	25%	25%	100%

4.2.3.2 Indicadores de Gestión

Seguidamente se presentan los formularios con los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los principales miembros del Equipo Directivo del Proyecto, incluido el Gerente del Proyecto.

Cabe resaltar que estas plantillas se pueden emplear en la valoración de cada uno de los miembros del equipo del proyecto, pero a solicitud de la Junta Directiva, solo se evaluaron los acá presentes.

Cuadro 7: Plantilla evaluación de Gerente de Proyecto

ROL A EVALUAR:		GERENTE DEL PROYECTO	
DETALLE DEL CRITERIO A EVALUAR	PUNTAJES MÁXIMOS	ESCALA DE CALIFICACIÓN	
PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION Establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a los objetivos del Proyecto. Determinación de estrategias eficaces en conformidad con la organización del Proyecto.	30	Excelente:	30
		Buena	20
		Aceptable:	10
SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES Establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso normal del Proyecto. Verificación de los problemas existentes o potenciales, para la generación de soluciones innovadoras y guiar a su Equipo en la solución de problemas, según corresponda. Establecimiento de prioridades para la solución efectiva de los problemas que se presenten con el mínimo de riesgos.	30	Excelente:	30
		Buena	20
LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN Promoción del trabajo en equipo y la motivación del equipo empleados hacia el logro de los resultados esperados. Comunicación clara, organizada y eficaz de ideas y toda información, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.	40	Excelente:	40
		Buena:	30
TOTAL:	100		

Cuadro 8: Acciones a tomar de acuerdo a puntaje del Gerente del Proyecto

PONDERACIÓN PUNTAJE	CALIFICACIÓN	ACCIONES A TOMAR
95 - 100	EXCELENTE	Felicitación
90 – 95	MUY BUENO	Felicitación
80 – 90	BUENO	Felicitación e indicación de posibles puntos a mejorar
70 – 79	REGULAR	Exhortación escrita para la mejora del desempeño
< 70	DEFICIENTE	Se retira el pago de gastos personales - reemplazo

Cuadro 9: Plantilla evaluación de Vendedor

ROL A EVALUAR:	VENDEDOR		
DETALLE DEL CRITERIO A EVALUAR	PUNTAJES MÁXIMOS	ESCALA DE CALIFICACIÓN	
PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS Y MERCADEO Establecimiento de estrategias eficaces para el desarrollo adecuado para el proceso de ventas y mercadeo del Proyecto.	35	Excelente:	35
		Buena	25
		Aceptable:	15

PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO EFICACES PARA POTENCIAR AL MÁXIMO LAS VENTAS DE LAS CANASTAS Establecimiento de sistemas efectivos de mercadeo basado en la atención del cliente con altos estándares y calidad con el fin de maximizar las ventas al menor tiempo posible, empleando las herramientas que la organización ha puesto a su disposición como las páginas.	65	Excelente:	65
		Buena	50
TOTAL:	100		

Cuadro 10: Acciones a tomar de acuerdo a puntaje del Vendedor

PONDERACIÓN PUNTAJE	CALIFICACIÓN	ACCIONES A TOMAR
95 – 100	EXCELENTE	Felicitación y entrega de bonificación
90 – 95	MUY BUENO	Felicitación y entrega de bonificación
80 – 90	BUENO	Felicitación
70 – 79	REGULAR	Exhortación escrita para la mejora del desempeño
< 70	DEFICIENTE	Se retira el pago de gastos personales - remplazo

Cuadro 11: Plantilla evaluación de Asistente Contable

ROL A EVALUAR:	ASISTENTE CONTABLE		
DETALLE DEL CRITERIO A EVALUAR	PUNTAJES MÁXIMOS	ESCALA DE CALIFICACIÓN	
PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ABASTECIMIENTOS DEL PROYECTO Establecimiento de estrategias eficaces para el desarrollo adecuado para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios del Proyecto.	50	Excelente:	50
		Buena	40
		Aceptable:	30
MANEJO EFICIENTE DE LA CONTABILIDAD Y DEL CONTROL DE GASTOS DEL PROYECTO Establecimiento de sistemas efectivos y oportunos para el manejo contable del proyecto y el correcto control de gastos del Proyecto.	50	Excelente:	50
		Buena	40
TOTAL:	100		

Cuadro 12: Cuadro 10: Acciones a tomar de acuerdo a puntaje del Asistente Contable

PONDERACIÓN PUNTAJE	CALIFICACIÓN	ACCIONES A TOMAR
95 – 100	EXCELENTE	Felicitación y entrega de bonificación

90 – 95	MUY BUENO	Felicitación
80 – 90	BUENO	Felicitación con solicitud a cambios para mejorar
70 – 79	REGULAR	Exhortación escrita para la mejora del desempeño
< 70	DEFICIENTE	Se retira el pago de gastos personales - reemplazo

4.2.3.3 Comunicaciones

Para el manejo de las comunicaciones se cuenta con los siguientes interesados en el proyecto:

- Junta Directiva
- Director de Proyectos
- Asistente Administrativa
- Asistente Legal
- Consultor Web
- Contador
- Misceláneo (por horas)
- Vendedores

4.2.3.4 Necesidades de información

➤ **Junta Directiva:** son los que aprueban las decisiones que implican inversiones, o cambios muy relevantes para el proyecto. Necesitan:

- a. El plan del proyecto, la visión global.

- b. El presupuesto y costos del proyecto.
 - c. El plan de financiamiento.
 - d. Informe Final del proyecto.
- **Director de Proyectos:** Es el responsable de lo que ocurre con el proyecto, él va a generar los siguientes reportes:
- Planificación del Proyecto
 - Informes de Avance del Proyecto
 - El informe final del proyecto
 - Gráfico de barra de presupuesto y costos reales en los hitos trascendentales

Los reportes que espera son:

- Minutas de reuniones
 - Informe de desviaciones del proyecto
 - Informe de presupuesto versus real y “curva S”
- **Asistente administrativa:** reporta los contactos realizados, vía teléfono o correo electrónico, y las posibles ventas las pasa a los vendedores.

Reportes Generados:

- a. Minutas de reuniones
 - b. Contenido estático de la página
- **Asistente legal:** realiza la tramitología e indica cualquier cambio en la legislación actual.

Documento generados

- a. Constitución de la empresa
- b. Inscripción de la empresa ante Registro Nacional
- **Contabilidad:** Reporta el consumo mensual del presupuesto del proyecto al Gerente de proyectos y los planes de ventas al grupo de vendedores.

Reportes Generados:

- a. Reporta el consumo de presupuesto del proyecto por mes
- b. Reporte del plan mensual de ventas

Reporte esperados

- Contratos de venta firmados por los clientes
- **Vendedores:** Reporta diariamente los contratos firmados para tramitar la respectiva comisión a la gerencia administrativa.

Reportes Generados

- a. Opciones de compras
- b. Contrato de ventas firmados por los clientes
- **Consultor web:** desarrolla las páginas de redes sociales y del sitio del proyecto. Generará los reportes de:
 - a. Minutas de reunión definición del sitio
 - b. Cronograma del sitio web
 - c. Reportes de avance
 - d. Reporte de pruebas realizadas

Esperaría la siguiente documentación:

- Contenido estático del sitio

4.2.3.5 *Tecnologías de comunicaciones*

Las herramientas que se van a emplear para las comunicaciones son:

- **Correos electrónicos**, se empleará de manera formal e informal, para el envío de los reportes, avances de proyecto, minutas, borradores. Los anexos de los mismos serán únicamente de formato de PDF, Excel, Word, imágenes y solo se enviará otro tipo de anexos si se confirma previamente la disponibilidad del programa que lo ejecuta.
- **Informes escritos**: medio formal de comunicación, se empleará para hacer llegar, a los involucrados, información confidencial e importante para el proyecto.
- **Reuniones**: el otro medio oficial para comunicar informes. Se realizarán cuando la importancia del informe lo amerite y solo se convocará a las personas interesadas por medio de una convocatoria con agenda incluida, enviada por correo electrónico por la persona que necesita realizar la reunión.
- **Llamadas telefónicas**, se empleará de manera informal, cualquier información importante generada de una comunicación de llamada telefónica tendrá que formalizarse por medio de un correo electrónico.
- **Fax**, se empleará de manera informal, con posterior confirmación de recepción de documentos por medio de correo electrónico.
- **Correo convencional**, se empleará para el envío de información como informes o documentos legales necesarios para finiquitar alguna transacción.

Posibles restricciones de comunicaciones

- La disponibilidad de la conexión a Internet, lo cual puede ocasionar retrasos en la recepción y envío de la documentación.
- Restricciones de envío por el servicio de mensajería que puede tener algún retraso o imprevisto.
- Cancelación de reuniones importantes, o atraso en las mismas.

4.2.4 Costos del proyecto

Para el presente proyecto se valoraron los siguientes costos.

Cuadro 13: Costo mobiliario, equipo e inversión inicial del proyecto

Mobiliario, equipo e inversión inicial⁴			
Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño e implementación sitio web	1.00	150,000.00	150,000.00
Papelería y otros de oficina	1.00	10,000.00	10,000.00
Laptop	1.00	425,000.00	425,000.00
Total		585,000.00	585,000.00

Una vez conocido el costo de mobiliario y del equipo, así como de misceláneos y de inversiones de productos necesarios para el arranque del negocio, como el del sitio web, se puede realizar el cálculo del proyecto.

Cuadro 14: Costo total del proyecto

COSTO TOTAL DEL PROYECTO DE INVERSION Y SU FINANCIAMIENTO SEGUN ORIGEN DE LOS RECURSOS			
CONCEPTO DE INVERSION	COSTO TOTAL	APORTE DE LA EMPRESA	FINANCIA- MIENTO

⁴ Fuente: www.dell.com, www.interdexo.com, www.mipymeenweb.com, PriceSmart. Promediando precios y con un tipo de cambio de dólar de ¢505

INVERSION FIJA		100.00%	0.00%
Terreno y construcción ⁵	0.00	0.00	0.00
Mobiliario y equipo (excepto laptops)	160,000.00	160,000.00	0.00
Laptops	425,000.00	425,000.00	0.00
TOTAL INVERSION FIJA	585,000.00	585,000.00	0.00
GASTOS PREOPERATIVOS		100%	0%
Gastos legales	303,000.00	303,000.00	0.00
Estudio de factibilidad	0.00	0.00	0.00
Puesta en marcha (depósito y otros)	150,000.00	150,000.00	0.00
Mercadeo	50,000.00	50,000.00	0.00
Total Gastos Preop.	503,000.00	503,000.00	0.00
CAPITAL DE TRABAJO		100%	0%
Caja y bancos	4,000,000.00	4,000,000.00	0.00
Inventario	750,000.00	750,000.00	0.00
Cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00
Total Capital de Trabajo	4,750,000.00	4,750,000.00	0.00
COSTO TOTAL PROYECTO ¢	5,838,000.00	5,838,000.00	0.00

Una vez puesta en marcha la empresa, se realizaron algunas proyecciones financieras a solicitud de los inversionistas para tener una idea clara de lo que se espera en los próximos 3 períodos.

4.3 Guía de Cómo realizar un Estudio de Mercado

El objetivo de esta guía es brindar a los dueños de Sindeky S.A. un camino que le permita ejecutar un estudio de mercado para conocer un poco más el ambiente en

⁵ En el caso de Sindeky S.A. no se paga ningún rubro debido a que el domicilio de la empresa es el de los dueños

el que el producto o servicio se va a enfrentar. Esto no es el objetivo principal del PFG.

Esta guía colaborará para ayudar al empresario a poder realizar un estudio básico de mercado enfocado en tres aspectos que se consideran claves:

- a) Estudio del consumidor
- b) Estudio de la competencia
- c) Estudio de proveedores

No está dentro del alcance de esta guía, pero de igual manera es recomendable, el estudio financiero del proyecto, la medición de su factibilidad financiera, así como la definición previa del producto o servicio a brindar y su precio, así como un estudio del ambiente.

4.3.1 Estudio del consumidor

Es muy probable que el producto o servicio que una empresa MiPyME desea brindar al mercado no sea apto para cualquier persona o empresa, es por esto que un estudio del consumidor ayudará al empresario de esa MiPyME a conocer mejor el mercado al que va a dirigir el producto.

Para identificar mejor ese mercado, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real brinda en su guía (CEEI Ciudad Real) unas variables de segmentación que podemos tomar en cuenta, aunque no son las únicas, y que a continuación se presentan una serie de preguntas que pueden permitir aclarar el perfil que se requiere de un consumidor para un producto dado:

1. Sexo
 - o El producto o servicio lo pueden emplear tanto damas como caballeros? Si el proyecto es crear una empresa de venta de bisutería, ya se puede ver que el mercado es principalmente para damas

2. Edad

- Qué edad tendrían los principales compradores?
- Es un producto o servicio que pueden requerir tanto niños, cómo jóvenes, adultos y adultos mayores. Si se desea crear un local de video juegos, es de suponer que la mayor clientela serán los niños y jóvenes.

3. Estado civil, tamaño de la familia

- Es un servicio o producto que lo pueden emplear tanto personas solteras como casadas o en unión libre? Si bien pareciera que este no es importante, basta con ver la publicidad de algunas tiendas de línea blanca, dónde por lo general va orientada a personas que cuentan con una familia.

4. Nivel económico

- El valor del servicio o producto es elevado o no? Hay facilidades de pago? Una familia de clase media puede tener acceso a él? Va orientado a familias de bajos recursos, o por el contrario es un producto exclusivo que solo personas de un nivel económico alto podrán adquirirlo?
- Estas preguntas también repercuten en el tamaño del mercado al que se va a llegar, ya que si el producto va orientado a personas de clase media, se contará con un mayor número de personas a las cuales les puede servir el producto o servicio a brindar.

5. Nivel académico

- El servicio o producto requiere un nivel educativo por parte del consumidor? Por ejemplo, si se va a abrir un instituto o brindar tutorías para matemáticas, si es solo para nivel de colegio, o incluye escuela y universidad.

6. Hábitat urbano

- El producto o servicio que se va a brindar va orientado a un consumidor de zonas rurales o alguien que habita en la ciudad? Si el producto que se va a vender es por ejemplo botas de hule, es

probable que sean personas que vivan en zonas rurales, pero tampoco descartaría que una persona de ciudad que tiene afición a 4x4 no vaya a comprarlas.

7. Clima

- El producto o servicio que se va a brindar está suscrito a un estado climático? Por ejemplo, una empresa que cree bufandas en una zona geográfica cálida no sería lo idóneo.

8. Ocupación o Aficiones

- El producto o servicio va orientado a una ocupación o afición en particular? Tal vez se desea crear un negocio de venta de indumentaria médica, con gabachas, zapatos cómodos, etc. O bien si se va a poner una tienda de venta de indumentaria deportiva, o instrumentos de paint-ball, etc.

Una vez realizadas estas preguntas, y otras que se crean necesarias, se tendrá un indicio más claro del segmento de mercado al cual se dirigirá el producto o servicio que se desea brindar, aun así, es posible que se deba realizar una encuesta para permitir contar con mejor información de la guía anterior, o simplemente conocer ciertos datos de los posibles clientes o usuarios. Por ejemplo, tal vez un bien o servicio que se vaya a brindar no es catalogado de primera necesidad, pero que por gusto el consumidor lo emplea.

Por otro lado, el Estudio del Consumidor, también permitirá estimar volúmenes de ventas, y por ende de compras por inventario y factibilidad económica, así como información sobre la competencia.

Es por esto que el estudio que se vaya a realizar debe ser bien pensado, logrando no solo conocer lo relacionado al consumidor, sino que, aprovechando las herramientas empleadas, también conocer a la competencia.

Por ejemplo, el empresario puede plantear una encuesta para los consumidores que además de recolectar información sobre la tendencia de los mismos hacia un producto, pueda brindar mayor información sobre la percepción que los

consumidores tienen del servicio o producto de la competencia, cuáles son sus debilidades y cuáles son sus fortalezas, entre otros puntos.

Entre las herramientas digitales disponibles para realizar el estudio del consumidor se encuentran las encuestas en línea tales como <http://www.surveymonkey.com> y <http://encuestafacil.com/>, los cuales permiten crear encuestas y enviarlas a un listado de usuarios por medio de correo electrónico. También se puede emplear las encuestas que el mismo Facebook brinda para que los seguidores de la empresa puedan opinar.

4.3.2 Estudio de la competencia

El estudio de la competencia busca preparar de una mejor manera el negocio que se está poniendo en marcha, conociendo la competencia como todas las ofertas y productos sustitutos de otras empresas (Kotler & Keller, 2006, p. 26), por lo que se busca que después del estudio, la empresa tenga claro quienes son los competidores, , además de otra información que puede ser recolectada ya sea conociendo el medio por medio de la técnica de observación, con algunas entrevistas o incluso al realizar el Estudio de consumidores.

Los competidores pueden ser directos o indirectos (Crece Negocios, 2011), de acuerdo a si brindan un producto o servicio similar al que se desea brindar por parte de la empresa o bien los productos o servicios que brindan pueden sustituir los de la empresa.

Actualmente en el país se puede ver un claro ejemplo de la importancia que tiene el análisis de la competencia con la apertura celular, empresas de telefonía celular transnacionales están ingresando a un nuevo mercado que, durante muchos años, fue dominado por un monopolio como lo fue el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

El ICE y su marca Kölbi por un lado, se ha visto obligado a mejorar infraestructura, plataforma de servicio, cobertura, y un gran número de etcéteras, para poder sobrevivir la llegada de multinacionales tan grandes como América Móvil con su

marca Claro y Telefónica con su marca Movistar. A su vez, todas las empresas de telefonía celular han tenido que iniciar un estudio de mercado para conocer la idiosincrasia, cultura y demás variables que tiene este nuevo mercado, entre las cuales, obviamente, se ven contempladas las fortalezas y debilidades que tiene el ICE, y todas las demás empresas de telefonía celular que están ya posicionándose en el mercado.

Por otro lado, el estudio de la competencia no solo debe realizarse al inicio del lanzamiento de una empresa, producto o servicio, sino que se recomienda que sea una labor continua, para aprovechar las oportunidades que presente el mercado. En un mundo tan competitivo como en el que vivimos, aprovechar cualquier indicador y adaptarse al medio se vuelve en una necesidad.

Actualmente, una empresa multimillonaria como GoDaddy, que se encarga de servicios de internet, dejó de apoyar una ley que se estaba formulando en USA conocida como SOPA (Stop Online Piracy Act) por la presión que los consumidores y competidores realizaron, esta ley intenta castigar la piratería por internet, pero a su vez presenta ciertos apartados que la comunidad de internet no apoya porque va en detrimento de la democracia de información.

GoDaddy dejó de apoyar esta ley al ver que sus competidores más bien aprovecharon la postura inicial de ellos para presentar promociones atractivas y ganar sus clientes. Una vez que GoDaddy detectó este ataque de sus competidores, y valoró su postura con lo que estaban perdiendo, retiró su apoyo a la ley (Lee, 2011), aduciendo que por más esfuerzos que la empresa realizó, no se pudo realizar modificaciones a la ley que promovieron para mejorar su redacción y alcance.

Para una MIPYME, tal vez no se desee un estudio y seguimiento tan detallado como el que estas grandes empresas realizan en su día a día, pero si es recomendable contar con la información básica necesaria para soportar las decisiones que se vayan a tomar.

Para poder contar con una descripción de las actividades que realizan tanto la competencia como nuestra empresa, se puede emplear el concepto de cadena de valor. La cadena de valor es un concepto de Michael Porter (quien también brinda el concepto de las 5 fuerzas de Porter, el cuál no se discutirá en este apartado). La empresa se sitúa en el centro de esta cadena de valor o sistema de alianzas y colaboraciones para generar, mejorar y entregar la oferta (Kotler & Keller, 2006, p 471). En el caso de Sindeky S.A., la cadena inicia con los proveedores y termina con los clientes.

Para poder estudiar la competencia de una manera sencilla, se empleará solo las actividades primarias de la cadena de valor, no así las secundarias. Estas actividades primarias son como se presentan en la figura 10:

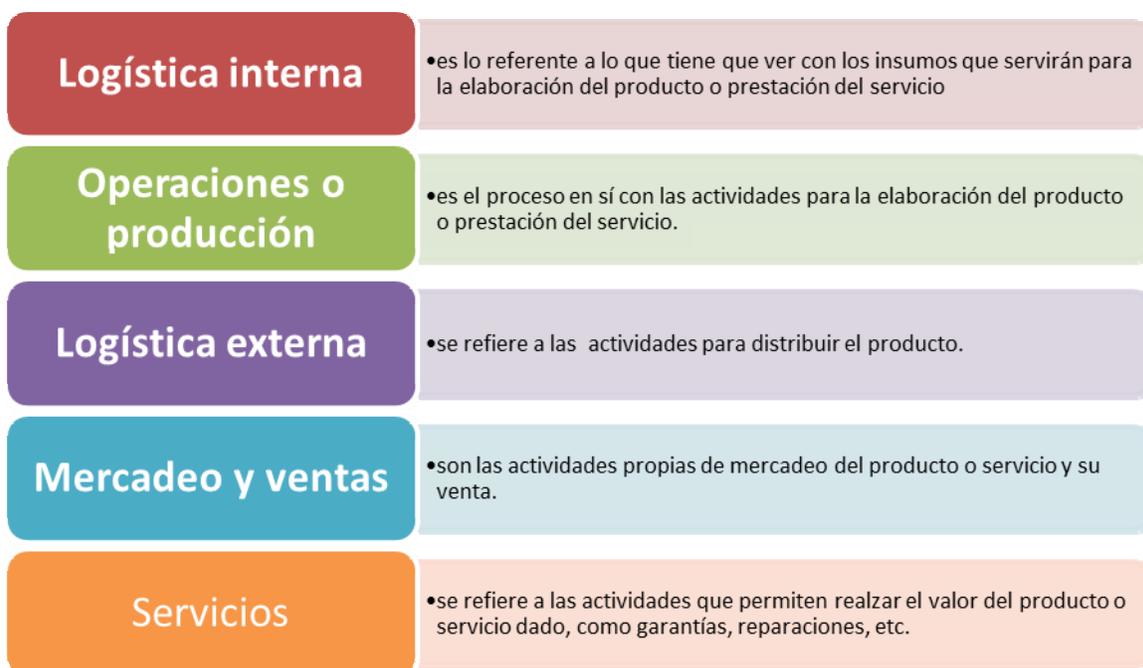


Figura 10: Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Tomando en cuenta estas actividades primarias, se brinda la siguiente plantilla para poder llenarse ya sea en su totalidad, o solo aquellos puntos que las

MiPyMEs deseen, y tener una idea clara del estado actual de la competencia con respecto a mi empresa.

A continuación se presentan una serie de pasos para poder emplear la plantilla sugerida y llenar la información ahí requerida.

4.3.2.1 Definición de parámetros y análisis de la empresa

Antes de iniciar a estudiar los competidores, se debe realizar un pequeño análisis de la empresa y los puntos que se desean evaluar contra la competencia. Si bien lo ideal sería realizar un análisis exhaustivo, por razones de tiempo o simplicidad puede ser que se desee simplemente analizar ciertas actividades primordiales que representen un peso considerable para la ventaja competitiva.

La herramienta a emplear va a emplear valores que son resultado de la percepción que se tiene de cada actividad, lo ideal es ser lo más objetivo posible en la elaboración de la herramienta.

Podría darse que de las cinco actividades primarias, por la naturaleza de la empresa, no se dan todas, o simplemente no se desean evaluarlas por completo, por lo que una vez seleccionadas las actividades primarias y el peso que las mismas tendrán en el puntaje, es recomendable continuar con la escogencia de las sub-actividades de cada actividad primaria que se desea evaluar.

Cómo ayuda al punto anterior, se sugieren solo algunas sub-actividades, pero es la empresa la que debe verificar cuáles de ellas pueden aplicarse o agregar las necesarias.

Logística interna	Operaciones o producción	Logística externa	Mercadeo y ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo Proveedores • Almacenaje • Control de inventario • Distribución de insumos • Sistema de información tipo ERP 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Manejo de desechos • Sistema de ensamble optimizado • Uniformes • Atención en sitio • Cobertura • Años en el mercado • Tiempo para brindar el servicio o entrar el producto • Tamaño empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenaje • Distribuidores propios • Red de distribuidores • Servicio o entrega a domicilio • Cobertura, sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo tradicional (medios de comunicación tradicionales) • Mercadeo digital • Página web • Redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc) • Precio de los productos similares • Facilidades de pago • Red de ventas • Manejo de imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía por x plazo • Encuesta post-venta • Mantenimiento del producto • Taller de reparación • Servicio al cliente

Figura 11: Sub-actividades recomendadas

Una vez definidos estos parámetros, se debe realizar el análisis de la empresa y lo que se espera de ella y el producto o servicio a brindar. Así se dará una calificación inicial para la empresa la cual será comparada con las de los competidores. Una vez finalizado este paso, se obtendrá algo como se muestra a continuación.

Si bien lo ideal es que la empresa sobresalga en cada uno de las sub-actividades, se puede esperar que la misma vaya progresando, y que por alguna razón, objetivo estratégico, falta de recursos, etc, decida sacrificar obtener el puntaje total de cada una de dichas actividades.

Por ejemplo, si se abre una soda, es posible que inicialmente no sea prioridad contar con un servicio expreso a los clientes, pero resulta que los competidores brindan dicho servicio, entonces lo ideal es agregarlo a la herramienta y dar a la empresa el puntaje menor.

A continuación se muestra cómo se puede construir una herramienta de comparación y estudio de la competencia. Después se realiza una evaluación

primero a lo interno, y luego hacia la competencia, de cada una de las sub-actividades que se deseen evaluar y comparar con la empresa, se pueden emplear las recomendadas en la Figura 11.

4.3.2.2 Análisis de competidores

Para iniciar el análisis de los competidores, antes de ingresarlos a la herramienta se recomienda realizar un proceso de evaluación y determinar algunos puntos importantes como los mencionados en la página de empresario rural (EmpresarioRural.com, 2011) y que se modificaron para poderse emplear con la herramienta:

- Identificar a los competidores, si son competencia directa (que ofrecen el mismo producto o brindan el mismo servicio) o indirecta (ofrecen un producto o servicio que podría sustituir al de la empresa).
- Resumir los productos o servicios de los competidores (precio, características, etc), e identificar cuáles de ellos son competencia o no de los que la empresa va a brindar.
- Identificar la localización, sucursales, alcance geográfico, calidad, publicidad, métodos de distribución, estrategias de promoción y servicio al cliente.
- Identificar fortalezas y debilidades desde el punto de vista del consumidor.

Una vez realizado este análisis, es más fácil para el empresario poder tener una percepción más exacta y menos subjetiva de la competencia, permitiendo realizar una comparación con la empresa y ver en qué puntos se está bien y en cuales mejorar, esta misma información la da la herramienta.

Esto se podría representar en el Cuadro 15.

Cuadro 15: Identificación de competidores

Nombre competencia	Nombre abreviado	Tipo	Cant Empleados	Cant Sucursales	Cobertura
Nombre de competencia 1	C1	directa	5	1	Curridabat
Nombre de competencia 2	C2	directa	21	3	GAM

Nombre de competencia 3	C3	directa	3	1 Sabana
Nombre de competencia 4	C4	indirecta	8	1 Heredia
Nombre de competencia 5	C5	indirecta	10	2 Cartago

Ingreso de datos a la herramienta

Seguir los siguientes pasos para llenar la herramienta:

- Una vez realizados estos análisis, se debe seleccionar la hoja llamada Competidores de la herramienta y llenar los datos ahí solicitados.
- Después, se debe asignar el puntaje a las actividades primarias de la hoja Evaluación, e ingresar las sub-actividades que se desean evaluar contra los competidores.
- Llenar la columna Mi Empresa, con una escala de valor de 1 a 5, siendo 1 una calificación deficitaria, y 5 la mejor calificación en la percepción que se tiene de la empresa en dicha sub-actividad. Se seleccionó esta escala por simplicidad, muchas ocasiones las personas prefieren una escala de 1 a 10, la herramienta permite emplear dicha escala también.
- Terminada de llenar la columna de Mi Empresa, y empleando la evaluación que se realizó en el apartado anterior, se proseguirá a llenar las columnas de las empresas que se consideran competencia, con la misma escala empleada anteriormente.
- Al finalizar de llenar los datos, la herramienta arrojará las calificaciones y datos que se deben tomar en cuenta en el análisis de competencia, y de esta manera la empresa podrá tomar las medidas necesarias para mejorar su postura con respecto a los competidores.

Este sería un ejemplo de cómo se vería la herramienta de análisis de competidores una vez que se inicia su uso.

Cuadro 16: Calificación de competidores

Actividades	Puntaje	Sub-actividades	Mi	C1	C2	C3	C4
-------------	---------	-----------------	----	----	----	----	----

empresa		
Logística interna	20%	Manejo Proveedores Almacenaje Control de inventario Distribución de insumos Sistema de información tipo ERP
Operaciones	20%	Control de calidad Manejo de desechos Sistema de ensamblaje optimizado Uniformes Atención en sitio Cobertura Años en el mercado Tiempo para brindar el servicio o entrar el producto Tamaño de la empresa
Logística externa	20%	Almacenaje Distribuidores propios Red de distribuidores Servicio o entrega a domicilio Cobertura, sucursales
Mercadeo y ventas	20%	Mercadeo tradicional (medios de comunicación tradicionales) Mercadeo digital Página web Redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc) Precio de los productos similares Facilidades de pago Red de ventas Manejo de imagen
Servicios	20%	Garantía por x plazo Encuesta post-venta Mantenimiento del producto Taller de reparación Servicio al cliente

4.3.3 Estudio de proveedores

Otro factor fundamental que los empresarios deben tener en cuenta tiene que ver directamente con la cadena de valor. Es probable que al realizar el estudio de competidores se haya evaluado los proveedores con los que cuentan.

El estudio de proveedores, de acuerdo al PMI, forma parte del Plan de Gestión de Adquisiciones (PMI, 2008, p.267), el cual encierra “los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados” que son necesarios para el proyecto. Si bien las adquisiciones no están contempladas en el alcance de este proyecto, se realiza este estudio para la completitud de la guía del estudio de mercado.

Es bueno conocer los contratos que se van a realizar con los proveedores, lo que incluye y lo que no incluye. “Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación válida.” (PMI, 2008, p. 267)

Por ejemplo, si la empresa brinda servicios de limpieza, entre los insumos primarios para operar podemos contar con los uniformes para los trabajadores. La escogencia de quien suministrará dichos uniformes debió de pasar por un proceso de selección de distintas opciones, una vez seleccionado la empresa o persona que confeccionará los uniformes, se debe establecer un contrato en el que se especifique como mínimo la cantidad de uniformes, el costo por cada uno, que incluye el uniforme, y el plazo de entrega.

Cualquier reclamo que se deba realizar, deberá estar sustentado por el contrato que ambas partes firmaron, así como cualquier cambio que se vaya a realizar en los términos y condiciones del mismo deberá quedar constatado en el contrato como un ademum o anexo del mismo.

Así como en la calle se pueden observar diferentes presentaciones, precios y grados de calidad, así existirán proveedores que comercializan los insumos que la

empresa va a requerir, por esto es que entre las entradas que se tiene en el plan de adquisiciones que brinda el PMI, se debe contar con el presupuesto base. Con solo este insumo es probable que la lista de posibles proveedores se vea disminuida, y el análisis de los que queden será más específico y centralizado.

Para la selección de los proveedores, la licenciada Gallerano, en su blog (Gallerano, 2009), mencionan que se deben tomar en cuenta 3 aspectos muy importantes, a saber:

- **El precio de los insumos:** la buena elección de los proveedores y las condiciones que se establezcan en los contratos influyen directamente en los costos de la empresa. No se debe buscar solo el precio de los insumos al costo en el mercado, sino tomar en cuenta las condiciones que los proveedores puedan ofrecer tales como precio mayoreo, posibilidad de crédito y sus condiciones, traslado de los insumos, etc.
- **La disponibilidad:** básicamente la disponibilidad impacta en el precio, si hay insumos (materia prima) para producir habrá un precio menor de cuándo no hay insumos disponibles. El empresario MiPyME debe tener en cuenta su abastecimiento cuando se está comercializando productos de temporada, por ejemplo si es una empresa de mermeladas, y el producto es mermelada de mango, se debe tomar en cuenta tanto la época de mangos a nivel nacional, como cuando la producción nacional no genera mangos.
- **La calidad de los insumos:** el concepto de calidad es algo que por lo general provoca controversia, por eso es bueno emplear el concepto de calidad y grado de calidad que brinda Yamal Chamoun, dónde los distintos grados de calidad cuentan con diferentes requerimientos (Chamoun 2002).

Tomando en cuenta estos puntos es que se presenta una herramienta que permite colocar en perspectiva los distintos proveedores y así realizar una mejor comparación de cada uno de ellos. Esta herramienta de comparación de

proveedores del archivo llamado EstudioProveedores.xlsx se podrá llenar siguiendo una serie de pasos que se detallan a continuación.

4.3.3.1 Análisis Proveedores

Lo pasos para realizar un estudio de proveedores empleando la herramienta desarrollada, se detallan a continuación:

- Primero se deben identificar los proveedores que se requieren, y detallar la información general en la hoja Proveedores.

Para esto se podría emplear el cuadro como se muestra a continuación:

Cuadro 17: Identificación de posibles proveedores

Nombre proveedor	Nombre abreviado	Teléfonos	Página Web
Nombre de Proveedor 1	P1		
Nombre de Proveedor 2	P2		
Nombre de Proveedor 3	P3		

- Luego se deben listar las categorías de insumos que se van a evaluar, y los productos de cada categoría, esto en la hoja Comparación.

Cuadro 18: Identificación de categorías de insumos

Categoría	Producto
Insumos primarios	Primario 1
	Primario 2
	Primario 3
Productos Limpieza	Limpieza 1
	Limpieza 2
Categoría A	A-1
	A-2
	A-3
Categoría B	B-1
	B-2

- Se debe ingresar los datos presupuestados de acuerdo a la línea base del proyecto o bien a un presupuesto que se haya realizado anteriormente. Colocar las cantidades en la columna respectiva, así como la unidad de medida y costo estimado de acuerdo a los estudios realizados anteriormente. La página calculará automáticamente Precio Total, el cuál sale de la multiplicación de la cantidad por el precio unitario.

Cuadro 19: Costo presupuestado de insumos

Presupuestado			
Cant	Unidad Medida	Costo Unid. Estimado	Precio Total
5	ltrs	₡ 5.000,00	₡ 25.000,00
3	unids	₡ 5.640,00	₡ 16.920,00
7	kgrs	₡ 7.450,00	₡ 52.150,00
100	unids	₡ 660,00	₡ 66.000,00
54	unids	₡ 4.201,00	₡ 226.854,00
8540	unids	₡ 450,00	₡ 3.843.000,00
50	unids	₡ 5.840,00	₡ 292.000,00
81	unids	₡ 560,00	₡ 45.360,00
18	unids	₡ 1.500,00	₡ 27.000,00
4	unids	₡ 980,00	₡ 3.920,00

- Después de realizar esto, por cada proveedor se debe ingresar el precio unitario, el descuento por el producto, y el precio total se calcula automáticamente, el cuál sale de multiplicar la cantidad por el precio de la empresa y restarle el porcentaje de descuento que tiene el producto.

Cuadro 20: Calificación de proveedores

Proveedor 1			Proveedor N		
Precio Unitario	Desc	Precio Total	Precio Unitario	Desc	Precio Total
₡ 5.500,00	10%	₡ 24.750,00	₡ 5.000,00	0%	₡ 25.000,00
₡ 5.000,00	5%	₡ 14.250,00	₡ 6.000,00	0%	₡ 18.000,00
₡ 7.500,00	5%	₡ 49.875,00	₡ 7.000,00	0%	₡ 49.000,00
₡ 850,00	0%	₡ 85.000,00	₡ 700,00	0%	₡ 70.000,00

₺ 7.000,00	0%	₺ 378.000,00	₺ 4.000,00	0%	₺ 216.000,00
₺ 500,00	15%	₺ 3.629.500,00	₺ 500,00	0%	₺ 4.270.000,00
₺ 6.400,00	10%	₺ 288.000,00	₺ 5.800,00	0%	₺ 290.000,00
₺ 800,00	10%	₺ 58.320,00	₺ 500,00	0%	₺ 40.500,00
₺ 1.500,00	0%	₺ 27.000,00	₺ 1.000,00	0%	₺ 18.000,00
₺ 1.200,00	15%	₺ 4.080,00	₺ 1.000,00	0%	₺ 4.000,00

- Automáticamente se actualizará el cuadro resumen, y se presentarán los precios por cada categoría, y se emplearán colores para indicar la mejor opción por categoría, así como por total, dónde el más rojo será el más caro, los más blancos serán los más cercanos al presupuesto, y el los más verdes los que mejor salen.

Cuadro 21: Resumen de calificación

	Total Estimado	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Insumos primarios	₺ 94.070,00	₺ 88.875,00	₺ 92.000,00	₺ 87.020,00
Productos Limpieza	₺ 292.854,00	₺ 463.000,00	₺ 286.000,00	₺ 277.210,00
Categoría A	₺ 4.180.360,00	₺ 3.975.820,00	₺ 4.600.500,00	₺ 3.763.472,50
Categoría B	₺ 30.920,00	₺ 31.080,00	₺ 22.000,00	₺ 38.000,00
Totales	₺ 4.598.204,00	₺ 4.558.775,00	₺ 5.000.500,00	₺ 4.165.702,50

Una vez realizado este ejercicio el empresario podrá de una manera más informada tomar la decisión sobre los proveedores, tomando en cuenta también los plazos y facilidades que le ofrezcan y mejor se adapte a sus necesidades, así como la calidad de los productos.

4.4 Propuesta de SEO

A continuación se describe la propuesta técnica para la implementación de SEO en la página de la empresa Sindeky S.A. durante un periodo de cuatro meses consecutivos, el cual dará inicio en agosto del 2013 a decisión de la junta directiva.

Se implementaran técnicas de SEO In-Site como lo son:

- **Análisis del mercado y competencia en internet.** Investigación sobre los sitios a nivel nacional que representan la principal competencia desde el punto de vista del SEO.
- **Optimización de la estructura de cada página del sitio.** Se optimizará la estructura para que los algoritmos de los buscadores indexen de una manera óptima cada página el sitio completo.
- **Optimización del contenido actual del sitio.** Además se optimizará el contenido para que el algoritmo de los buscadores le otorgue más relevancia a cada una de las páginas actuales del sitio.
- **Implementación de un analizador para el tráfico de la web.** Se instalará en el sitio una herramienta que ayudará a bitacorar las visitas de los usuarios y como navegan dentro del sitio. Esta herramienta se usará como apoyo durante el proceso de evaluación y optimización de la web.
- **Optimización de nuevo contenido.** Se tomará el contenido creado por el cliente y se optimizará para que el algoritmo de los buscadores le otorgue mayor relevancia. Eventualmente se le recomendará al cliente los temas sobre los cuales crear el nuevo contenido que irá complementando el sitio web.
- **Evaluación.** Periódicamente y en conjunto con la herramienta de análisis de tráfico se evaluarán los resultados que brinden las optimizaciones ejecutadas.

Entre los productos a entregar se encuentra:

- **Reportes de GA.** Este reporte muestra en forma global la cantidad de visitas de los usuarios al sitio, las tendencias de los usuarios en cuanto a temas de interés, fuentes de tráfico y navegación en general del sitio.

- **Reportes de visibilidad.** Este reporte muestra la posición en que el sitio web aparece en los resultados de las búsquedas. Para cada una de las búsquedas se utilizan palabras claves o frases claves que se relacionan directamente con el contenido del sitio y con la forma en que los usuarios buscan el sitio.

4.4.1 Metodología a emplear

El proyecto se va a desarrollar utilizando un modelo de desarrollo evolutivo, en lugar del tradicional modelo en cascada. La razón por la cual se escoge este modelo es que se basa en la idea de desarrollar una implementación inicial, exponiéndola a los comentarios del cliente y refinándola, poco a poco, hasta que se obtiene el sistema deseado.

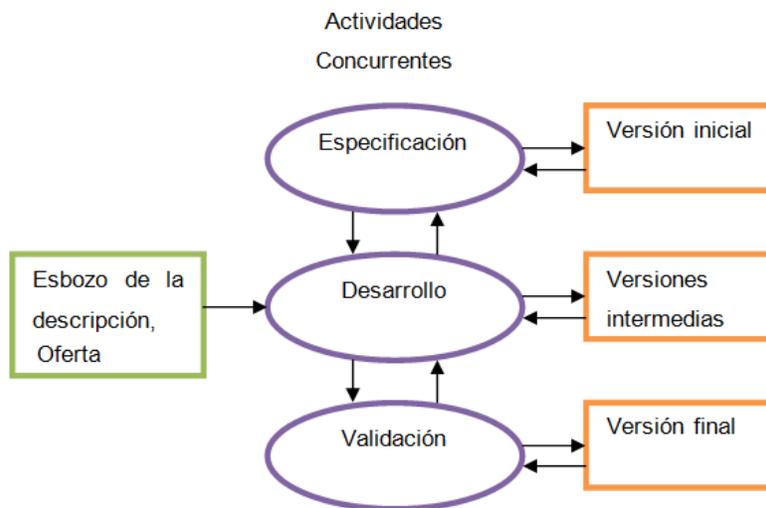


Figura 12: Metodología desarrollo evolutivo a emplear en la ejecución del SEO

La iteración de los procesos del método evolutivo se realizará empleando el esquema de Entrega Incremental, el cual es un enfoque intermedio que combina las ventajas del modelo en cascada y las del desarrollo evolutivo.

4.4.2 Implementación SEO

Un plan de trabajo de alto nivel identifica las principales fases, actividades, entregas claves y recursos. Se presentarán las fases y su estimado de tiempo, pero se debe tener en cuenta la estrategia que se va a emplear, discutida en el capítulo anterior, por lo que muchas actividades podrían realizarse interactuando entre sí, de manera incremental.

Cuadro 22: Fases para implementación de SEO

Fase	Actividades generales	Tiempo Estimado *
Optimización Inicial del Sitio Original Reporte Inicial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación del mercado ▪ Optimización de la estructura ▪ Optimización del contenido original ▪ Instalación de herramienta para Análisis de tráfico ▪ Primer reporte de visibilidad y Tráfico 	4 semanas
Inclusión de nuevo contenido, evaluación de los datos de tráfico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación continua de nuevas páginas optimizadas ▪ Implementación de técnicas básica de Link-Building. ▪ Entrega de reportes ▪ Análisis de estadísticas y evaluación de resultados 	13 semanas
Total		13 semanas

* el Tiempo Estimado es tiempo cronológico en el que se estima se completará cada fase, no el tiempo de trabajo, el cual se detallará más en la Definición del Plan del Proyecto

5. CONCLUSIONES

Se logró alcanzar el objetivo general del proyecto, la empresa Sindeky S.A. cuenta en sus manos con una herramienta útil que lo guiará a dar sus primeros pasos, además colateralmente, la empresa ya cuenta con una pequeña noción de lo que son los proyectos, y de acuerdo a los involucrados, emplearán aproximaciones similares para el lanzamiento de otros productos.

Se realizó un análisis de los elementos regulatorios por los que Sindeky S.A. se enfrentará, y se encontraron opciones web para facilitar este proceso, lo cual no hace que deje de ser útil la asesoría legal y financiera que cualquier empresa pueda obtener.

El gobierno de Costa Rica ha hecho esfuerzos en los últimos años para brindar impulso a la creación de MIPYMES, creando programas de ayudas y consultorías, así como ha intervenido en los bancos estatales, para crear programas como Banca de Desarrollo, además del lanzamiento de <http://www.crearempresa.go.cr/> que es un sitio para el registro de las empresas, lo cual es de alabar. Pero, la tramitología que se debe realizar en las distintas instituciones sigue siendo confusa e ineficiente, lo que se debe tomar en cuenta en la planificación del tiempo para no atrasar ningún proyecto que entre sus productos sea la apertura de una empresa.

Una idea de negocio, no importa que tan buena sea, podría verse perjudicada por la improvisación, el PMI brinda herramientas y una metodología que permite planificar de buena manera la apertura del mismo, si se considera como un proyecto desde su concepción.

Se lograron realizar los objetivos específicos del proyecto, y la aceptación de los entregables generados por los mismos de manera satisfactoria, gracias a emplear una metodología como la del PMI que permite por medio de herramientas y procesos muy bien establecidos, llevar un control del proyecto. Aun así, el uso del PMI no garantiza el éxito al 100% del proyecto, las personas son el complemento.

Una clara definición del Alcance del proyecto, con objetivos medibles, cuantificables y comprobables, brinda claridad y confianza tanto al administrador de proyecto como los involucrados, debido a la facilidad de verificación y control posterior durante la ejecución del proyecto.

El manejo de expectativas es un tema de gran importancia entre los involucrados, para evitar problemas de interpretación y aceptación de entregables.

Una vez finalizado el proyecto, Sindeky S.A. contará con las plantillas generadas y familiarizarse con llevar un control para otros proyectos y así contar con una serie de activos de los procesos de la organización de lecciones aprendidas.

La estimación del tiempo de las actividades no puede dejarse a cálculos completamente subjetivos, de hacerlo así, se corre el riesgo de generar algún atraso y crear una segunda ruta crítica que obligue a la organización a realizar técnicas como fast tracking para poder salir adelante con los entregables.

La planificación dentro de la Gestión del Costo permite al administrador de proyecto contar con una línea base del mismo, y validar el avance y realizar proyecciones de cómo va resultando el proyecto.

Una pobre definición de los roles de los involucrados, puede generar confusión entre los mismos al punto de atrasa entregables o actividades. Es vital contar con una definición clara de los roles y sentar responsabilidades de las actividades y tareas a realizar, para que el seguimiento y control del proyecto durante su ejecución no sea una labor estresante para los involucrados.

El auge de las redes sociales ha obligado a las empresas, tanto grandes como Kölbi como pequeñas similares a Sindeky S.A., a tener mayor contacto con sus clientes, poder brindar información más rápida y cuidar más la satisfacción de los mismos.

Cuando Sindeky S.A. realizó el estudio de la competencia y proveedores empleando las plantillas generadas en el proyecto, notó que las estimaciones

iniciales que tomaba en cuenta no eran cercanas a la realidad. Siempre es importante conocer el mercado dónde una empresa va a incursionar para poder sacar el mayor provecho del mismo.

6. RECOMENDACIONES

Las personas que desean iniciar una MIPYME pueden emplear sitios como <http://www.crearempresa.go.cr/> o bien <http://www.pyme.go.cr/> para poder asesorarse de la tramitología que su negocio en particular necesitará realizar. Esto permitirá empaparse de los requisitos necesarios vigentes para poder presentar los papeles necesarios en cada ente burocrático al que se debe inscribir la empresa.

Para el empresario o emprendedor, el lanzamiento de una empresa se puede desarrollar como un proyecto formal, lo cual permite mayor control de las tareas a realizar, que simplemente contar con una “idea de un 1 millón” y no delimitar lo que se desea hacer.

Si el administrador de proyectos involucra etapas dentro del lanzamiento de una empresa, esto permite contar con pequeños hitos que de alcanzarse le pueden generar satisfacción de lo logrado a las personas involucradas, y estimular a seguir con el camino establecido.

Los objetivos trazados deben ser medibles, cuantificables y comprobables por los responsables de las tareas, el propio administrador de proyecto y principalmente para los clientes. De esta manera se logra entender que esa “idea de 1 millón” se debe aterrizar, y así no generar falsas expectativas.

Si el administrador de proyecto emplea herramientas como las que el PMI indica para planificar costos y alcance, facilita la ejecución del proyecto y el entendimiento con los involucrados.

Si la empresa no lleva a cabo una idea completamente original (como Ad Astra Rocket Company de Franklin Chang), en el que no existan proyectos similares o expertos en la materia, los involucrados en el proyecto podrán realizar la estimación del tiempo con alguna de las técnicas que presenta el PMI para evitar incertidumbres en la ejecución del proyecto.

El administrador del proyecto debe definir un listado de los involucrados y sus roles para minimizar la posibilidad de confusiones.

Las redes sociales se han convertido en un canal de publicidad de las MIPYMEs que incursionen en el mundo de redes sociales, eso sí, los empresarios deben velar para responder a las preguntas o comentarios recibidos en un plazo menos de 24 horas, para que los usuarios no se sientan ignorados.

Los sitios web que las empresas vayan a implementar deben contar con estándares para que su visibilidad en la red aumente.

7. BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (28 de mayo de 1975). *Ley No. 5695*. Recuperado el 30 de 05 de 2012, de Registro Nacional: http://registracional.go.cr/Institucion/Documentos/IN_Ley_Creacion_Registro_Nacional.pdf
- Bonilla, L. B. (14 de mayo de 2008). Mitos para olvidar sobre las Mipymes. *La Nación*.
- Cadence. (2008). *Curso Maestro en el Enfoque Multidisciplinario para la Planificación e Implementación de Proyectos* (10.0 ed.). Portland, Oregon: Cadence Management Corporation.
- CCSS. (2006). *Historia*. Recuperado el 03 de junio de 2012, de Portal Caja Costarricense de Seguro Social: <http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Portal/corganizacional>
- CEEI Ciudad Real. (s.f.). *Guía de Apoyo al Consumidor - Cómo realizar un estudio de mercado*. España: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos - La Guía*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos. La Guía*. McGraw Hill Interamericana.
- Crece Negocios. (2011). *Cómo hacer una encuesta*. Recuperado el 31 de octubre de 2011, de CreceNegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta/>
- Crece Negocios. (2011). *Plan de Negocios (Parte 3): El estudio de mercado*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de CreceNegocios.com:

<http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-3-el-estudio-de-mercado/>

- Crece Negocios. (2011). *Técnicas de Investigación de Mercados*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011, de CreceNegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/>
- EmpresarioRural.com. (2011). *¿Cómo se elabora un análisis de competencia?* Recuperado el 23 de diciembre de 2011, de Empresario Rural - Su Clave Al Éxito Empresarial: http://www.empresariorural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=34
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Cengage Learning.
- Fallas, M. (2011). *Presentación: Ideas emprendedoras en redes sociales*. San José: Unimer Digital.
- Gallerano, L. M. (5 de diciembre de 2009). *El estudio del mercado proveedor en la evaluación de proyectos*. Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de Temas de Administración de Empresas: <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/12/el-estudio-del-mercado-proveedor-en-la.html>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lee, T. B. (24 de 12 de 2011). *Victory! Boycott forces GoDaddy to drop its support for SOPA*. Recuperado el 25 de 12 de 2011, de Ars Technica: <http://arstechnica.com/tech-policy/news/2011/12/victory-boycott-forces-godaddy-to-drop-its-support-for-sopa.ars>

- Mena, R. C. (mayo de 2006). Empresas familiares deben cuidar su relevo. *El Financiero*.
- Ministerio de Hacienda. (08 de junio de 2011). *Acerca del Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 05 de 06 de 2012, de Ministerio de Hacienda - República de Costa Rica: <https://www.hacienda.go.cr/msib21/espanol/Acerca%20del%20Ministerio/InformaciondelMinisterio.htm>
- Mojo, F. (26 de mayo de 2011). *Empresa informal = Empresa ineficiente*. Recuperado el 05 de agosto de 2011, de SUMECLIENTESBLOG: <http://sumeclientes.blogspot.com/2011/05/empresa-informal-empresa-ineficiente.html>
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Observatorio de MIPYMES. (2008). *Hacia el estado de las MIPYMES: Primer diagnóstico nacional de MIPYMES*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- RAE. (2011). *Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición*. Recuperado el 12 de agosto de 2011, de Real Academia Española: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=investigaci%F3n
- REDNOMIPEM. (2011). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 5 de agosto de 2011, de Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa de Panama: <http://www.rednomipem.org/nosotros>

- Rodríguez, E. (20 de 05 de 2011). A repensar el sector informal. *La Nación*.
- Rojas, D. (10 de 12 de 2012). Curso de SEO y SEM. (C. Chanto, Entrevistador)
- Rojas, L. I. (2012). *La publicidad en las redes sociales: impulso a las microempresas en crecimiento*. San José, Costa Rica: ULACIT.
- Vera, A. (1972). *Metodología de la nvestigación*. Madrid: Cincel.

8. ANEXOS

9.1 Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
17 noviembre 2012	Plan de proyecto para el lanzamiento de una microempresa familiar
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Integración – Alcance – Tiempo – Costos – Recursos Humanos	Sector comercial
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
17 de setiembre de 2012	15 de diciembre de 2012
Administrador de proyecto	
Ing. Christopher Chanto Vargas	
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>General: Elaborar un Plan de Proyecto para el lanzamiento de una microempresa, conocida como Sindeky, que incluya la logística y la infraestructura inicial para iniciar operaciones en Enero del 2013. La idea de realizar este plan es poder prestar una herramienta útil y ágil para esta microempresa que le permita contar con una guía en los distintos trámites que se deben realizar para crear la empresa, y la puesta en funcionamiento inicial.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar y analizar los elementos regulatorios referentes a los negocios de microempresas (tramitología) para crear la empresa Sindeky S.A. • Desarrollar el alcance del proyecto y la Gestión del tiempo para la creación de una microempresa • Preparar un presupuesto inicial para un año plazo (como parte de la Gestión de costos) para la ejecución del negocio • Planificar la gestión recursos humanos del proyecto, para determinar los roles y responsabilidades de los involucrados que participan en el proyecto. • Elaborar un plan de mercadeo digital básico para Sindeky S.A. para que la empresa lo ejecute durante el primer año de funcionamiento 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>La familia Pérez y su sociedad anónima Sindeky S.A. desea contar con un negocio familiar de dimensión pequeña que les ayude monetariamente y escogieron la venta de un producto. Este producto se venderá en diferentes presentaciones y precios, además de que se realizará por encargo y los clientes lo podrán adquirir por medio de planes de pago.</p> <p>La familia Pérez desea contar con un plan de negocio que les permita iniciar operaciones en enero del 2013. Este plan de negocio permitirá elaborar al menos 5 presentaciones diferentes del producto a vender, y se espera contar para diciembre con la definición de los productos, los precios, cómo mercadearlos incluyendo medios digitales, el modo de cobro y proveedores. Esto para iniciar en enero y por un año inicialmente la venta del producto.</p>	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del	

proyecto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Una propuesta de Guía de Cómo realizar un Estudio de Mercado para el producto para el 26 de noviembre del 2012 que incluya: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Estudio del consumidor 1.2. Estudio de la competencia 1.3. Estudio de proveedores 2. Una propuesta de una Guía de Cómo Elaborar un Estudio Técnico orientado a la ingeniería del proyecto para el 26 de noviembre del 2012 3. Elaborar Estudio Financiero para presentar a los patrocinadores la primer semana de noviembre del 2012 4. Elaborar un Estudio Legal para el proyecto para la primer semana de noviembre del 2012 5. Elaborar un Plan de Adquisiciones que deberá estar listo para finales de noviembre del 2012 6. Crear una página web para el producto que permita mostrar el catálogo de productos y sus precios, así como información relacionada a los mismos y modos de pago, la misma deberá estar al aire a finales de diciembre 7. Crear una página para el producto en Facebook y Twitter para realizar e-marketing, las mismas deberán estar listas para finales de diciembre 8. Crear una campaña de SEO para mejorar el posicionamiento de la página web en los buscadores, la misma deberá ejecutarse una vez se tenga el sitio a mano, y durante el primer año del negocio
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • El producto o negocio generador de este proyecto y por sus características, permitirá realizar el proyecto aún sin contar con el pre-estudio financiero del proyecto. • La información brindada y recolectada por los consumidores, competencia y proveedores será verdadera • La sociedad anónima contará con suficiente capital para el inicio de labores de la venta de productos • En este proyecto no se desplegará información crítica por solicitud de privacidad tanto del cliente como del patrocinador, que en este caso son los mismos. • La sociedad anónima brindará acceso a una persona experta en ventas de este tipo • La sociedad anónima tomará las decisiones de aprobación o solicitud de cambios por medio de una persona designada al iniciar el proyecto y no tardará más de 2 días naturales en realizarlas • No se presentará inestabilidad económica en el país durante la ejecución de este proyecto, y se tomará este supuesto para la elaboración de estimaciones dentro del primer año de participación en el mercado del negocio.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un presupuesto para este proyecto de \$500, sin contar con el pago a empleados o equipo de proyecto. • Se cuenta hasta diciembre del 2012 para la ejecución de este proyecto, ya que se desea iniciar labores del negocio en enero del 2013
Información histórica relevante
Se cuenta con una lista de posibles proveedores para este negocio en particular, además de precios de productos similares en el mercado.
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Cliente(s) directo(s): <ul style="list-style-type: none">• Sindeky S.A. Otros involucrados: <ul style="list-style-type: none">• Proveedores• Clientes• Equipo de proyecto	
Realizado por: Ing. Christopher Chanto Vargas	Firma:
Aprobado por: Ing. Marvin Coto Hernández, MAP Profesor Tutor	Firma:

9.2 Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación

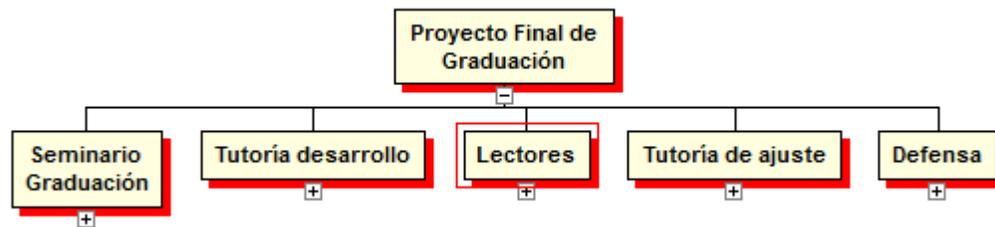


Figura 13: EDT del Proyecto Final de Graduación

9.2.1 EDT de entregable Seminario de Graduación

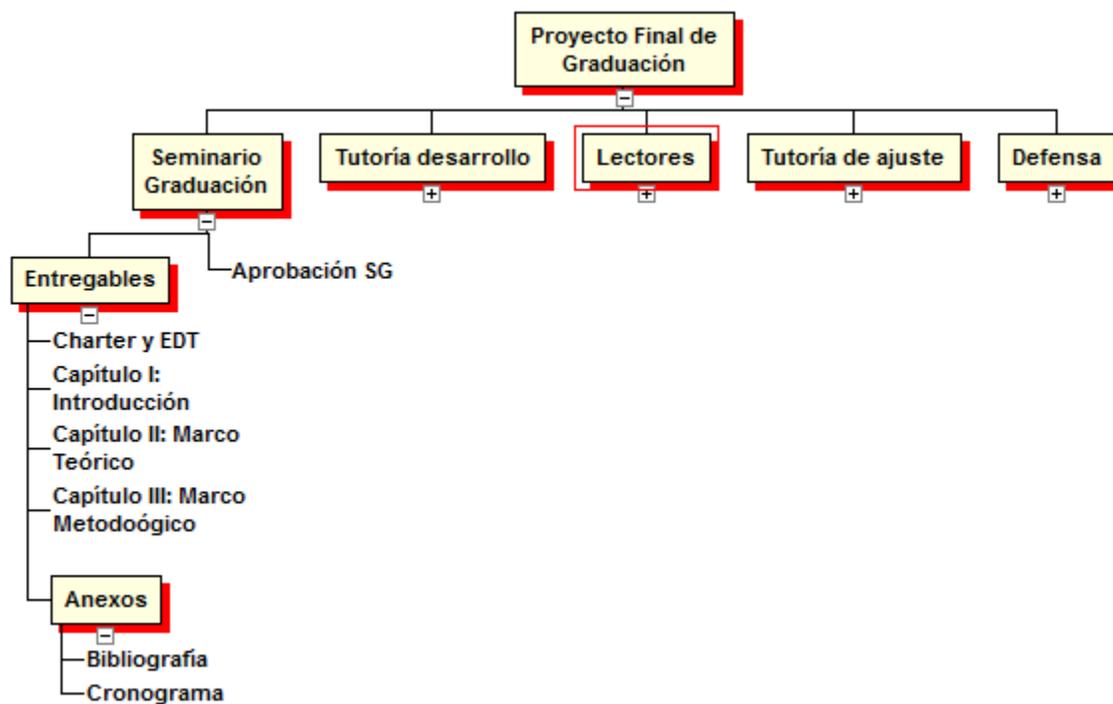


Figura 14: EDT del Seminario de Graduación

9.2.2 EDT de entregable Tutoría de Desarrollo

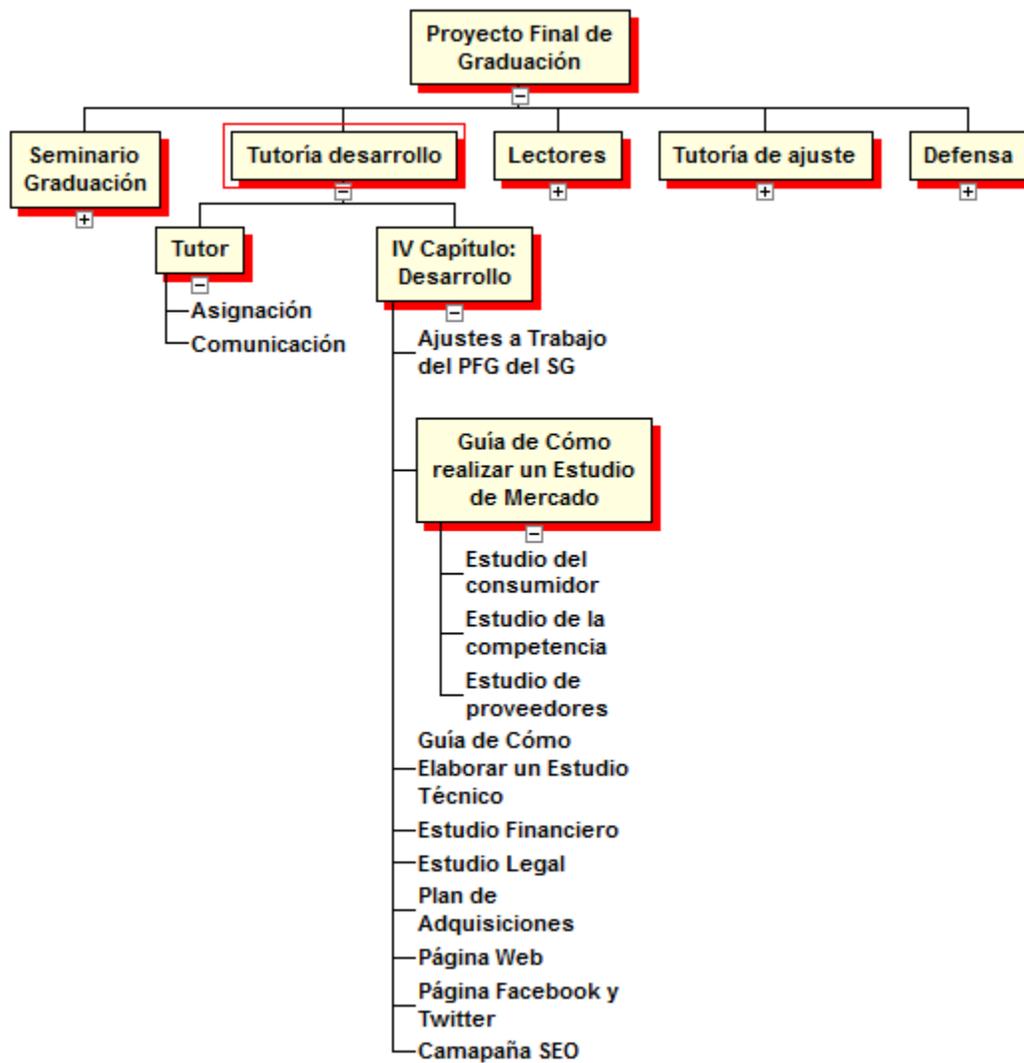


Figura 15: EDT de la tutoría de desarrollo

9.2.3 EDT de entregable Lectores



Figura 16: EDT de Lectores

9.2.4 EDT de entregable Tutoría de Ajuste

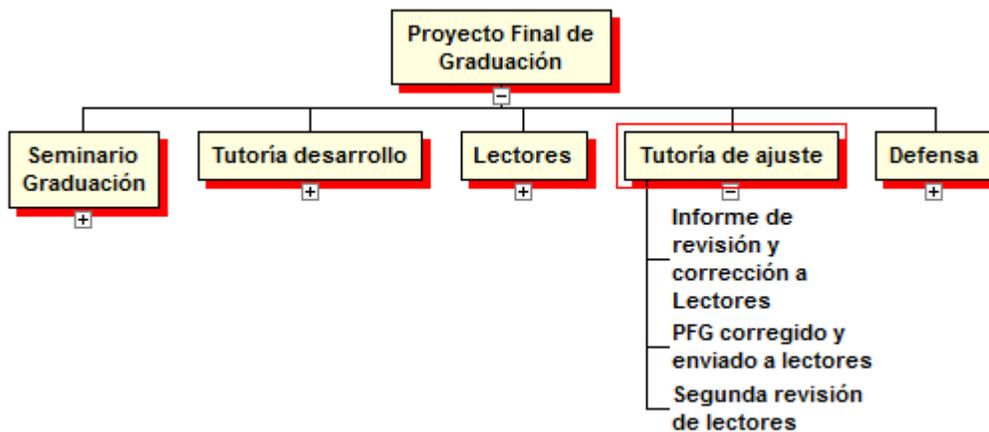


Figura 17: EDT de la Tutoría de Ajuste del proyecto

9.2.5 EDT de entregable Defensa

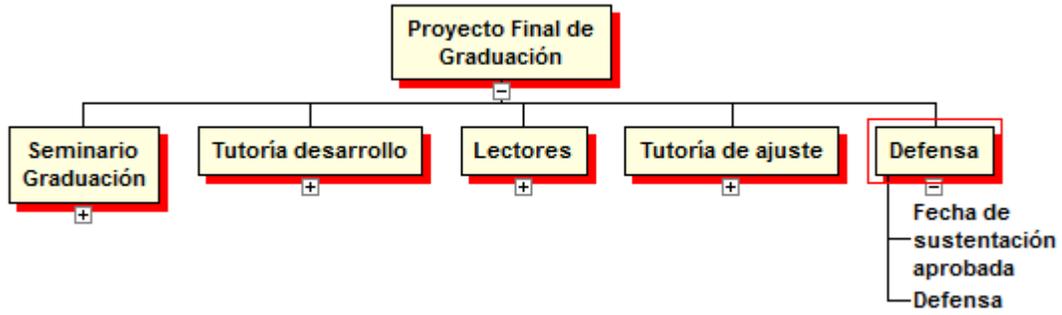


Figura 18: EDT de la Defensa del proyecto

9.3 Anexo 3: Cronograma PFG

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
0	Proyecto Final de Graduación	122 days	Mon 18/07/11	Tue 03/01/12	
1	<i>Inicio del PFG</i>	<i>0 days</i>	<i>Mon 18/07/11</i>	<i>Mon 18/07/11</i>	
2	Seminario de Graduación	25 days	Mon 18/07/11	Fri 19/08/11	
3	Entregables	24 days	Mon 18/07/11	Thu 18/08/11	
4	Charter y EDT	5 days	Mon 18/07/11	Fri 22/07/11	1
5	Capítulo I: Introducción	5 days	Mon 25/07/11	Fri 29/07/11	4
6	Capítulo II: Marco Teórico	5 days	Mon 01/08/11	Fri 05/08/11	5
7	Capítulo III: Marco Metodológico	5 days	Mon 08/08/11	Fri 12/08/11	6
8	Anexos:	19 days	Mon 25/07/11	Thu 18/08/11	
9	Bibliografía	19 days	Mon 25/07/11	Thu 18/08/11	4
10	Cronograma	19 days	Mon 25/07/11	Thu 18/08/11	4
11	Aprobación SG	1 day	Fri 19/08/11	Fri 19/08/11	10
12	Tutoría de desarrollo	62 days	Mon 22/08/11	Tue 15/11/11	
13	Tutor	2 days	Mon 12/09/11	Tue 13/09/11	
14	Asignación	1 day	Mon 12/09/11	Mon 12/09/11	11
15	Comunicación	1 day	Tue 13/09/11	Tue 13/09/11	14
16	IV Capítulo: Desarrollo	62 days	Mon 22/08/11	Tue 15/11/11	
17	Ajustes a Trabajo del PFG del SG	6 days	Wed 14/09/11	Wed 21/09/11	15
18	Guía de Cómo realizar un Estudio de Mercado	13 days	Thu 22/09/11	Mon 10/10/11	
19	Estudio del consumidor	5 days	Thu 22/09/11	Wed 28/09/11	17
20	Estudio de la competencia	5 days	Thu 29/09/11	Wed 05/10/11	19
21	Estudio de proveedores	3 days	Thu 06/10/11	Mon 10/10/11	20
22	Guía de Cómo Elaborar un Estudio Técnico	5 days	Tue 11/10/11	Mon 17/10/11	21
23	Estudio Financiero	10 days	Tue 18/10/11	Mon 31/10/11	22
24	Estudio Legal	5 days	Tue 01/11/11	Mon 07/11/11	23
25	Plan de Adquisiciones	5 days	Tue 08/11/11	Mon 14/11/11	24
26	Productos microempresa	60 days	Mon 22/08/11	Fri 11/11/11	
27	Página Web	40 days	Mon 22/08/11	Fri 14/10/11	11
28	Página Facebook y Twitter	15 days	Mon 17/10/11	Fri 04/11/11	27
29	Camapaña SEO	5 days	Mon 07/11/11	Fri 11/11/11	28
30	Aprobación Final del PFG	1 day	Tue 15/11/11	Tue 15/11/11	25,29
31	Lectores	15 days	Wed 16/11/11	Tue 06/12/11	
32	Solicitud de Asignación	5 days	Wed 16/11/11	Tue 22/11/11	
33	Asignación	1 day	Wed 16/11/11	Wed 16/11/11	30
34	Comunicado de asignación	3 days	Thu 17/11/11	Mon 21/11/11	33
35	Envío de PFG a Lectores	1 day	Tue 22/11/11	Tue 22/11/11	34
36	Trabajo de Lectores	10 days	Wed 23/11/11	Tue 06/12/11	
37	Lector 1	10 days	Wed 23/11/11	Tue 06/12/11	
40	Lector 2	10 days	Wed 23/11/11	Tue 06/12/11	
43	Tutoría de ajuste	13 days	Wed 07/12/11	Fri 23/12/11	
44	Informe de revisión y corrección a Lectores	9 days	Wed 07/12/11	Mon 19/12/11	39,42
45	PFG corregido y enviado a lectores	1 day	Tue 20/12/11	Tue 20/12/11	44
46	Segunda revisión de lectores	3 days	Wed 21/12/11	Fri 23/12/11	45
47	Defensa	7 days	Mon 26/12/11	Tue 03/01/12	
48	Fecha de sustentación aprobada	5 days	Mon 26/12/11	Fri 30/12/11	46
49	Defensa	2 days	Mon 02/01/12	Tue 03/01/12	48
50	<i>Fin del PFG</i>	<i>0 days</i>	<i>Tue 03/01/12</i>	<i>Tue 03/01/12</i>	49

Figura 19: Cronograma Proyecto Final de Graduación

9.3.1 Diagrama de Gantt

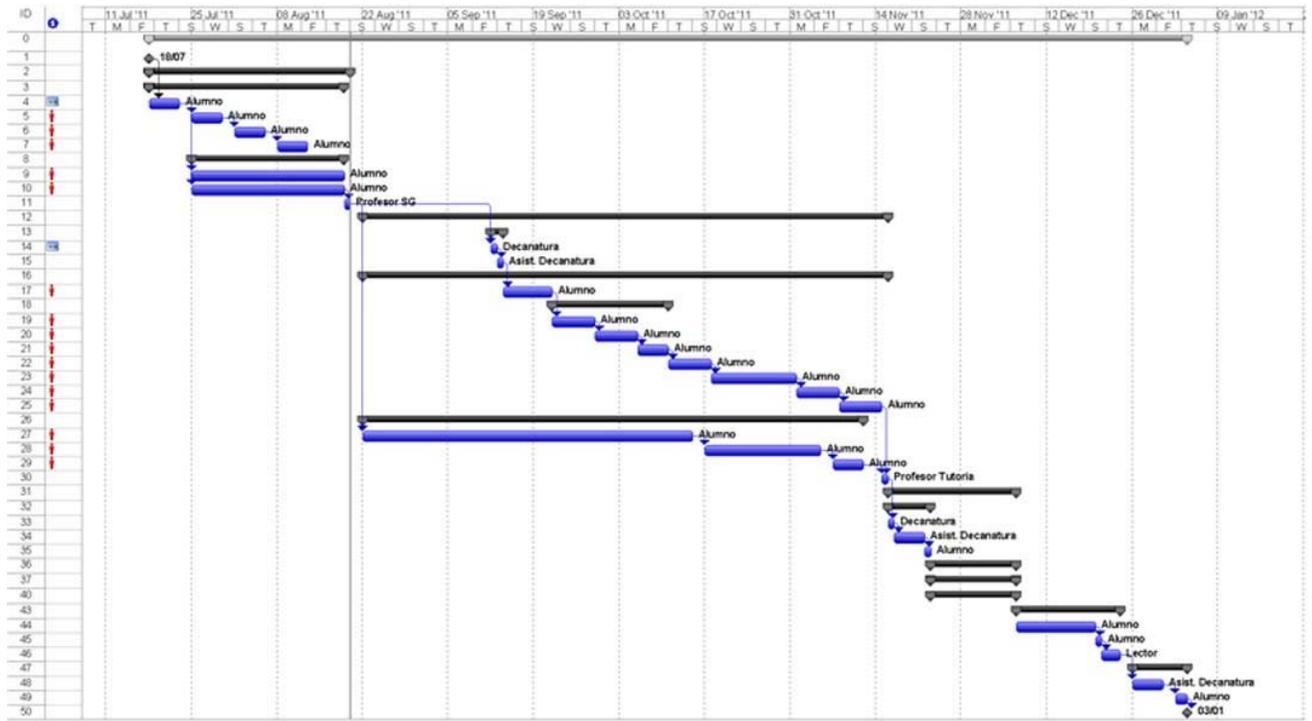


Figura 20: Diagrama de Gantt del PFG

9.4 Anexo 4: Cronograma Proyecto

Task Name	Duration	Start	Finish
Plan para la creación de una MiPyME	54 days	Wed 10/17/12	Mon 12/31/12
Inicio de proyecto	0 days	Wed 10/17/12	Wed 10/17/12
Constitución de la empresa	50 days	Wed 10/17/12	Tue 12/25/12
Creación e inscripción de la empresa	50 days	Wed 10/17/12	Tue 12/25/12
Estudio del consumidor	5 days	Wed 10/17/12	Tue 10/23/12
Estudio de la competencia	5 days	Wed 10/24/12	Tue 10/30/12
Estudio de proveedores	3 days	Wed 10/31/12	Fri 11/2/12
Estudio Técnico	5 days	Mon 11/5/12	Fri 11/9/12
Estudio Financiero	10 days	Mon 11/12/12	Fri 11/23/12
Estudio Legal	5 days	Mon 11/26/12	Fri 11/30/12
Página Web	39 days	Wed 10/17/12	Mon 12/10/12
Adquisición de dominio	1 day	Wed 10/17/12	Wed 10/17/12
Análisis y diseño	8 days	Thu 10/18/12	Mon 10/29/12
Definición diseño gráfico	3 days	Thu 10/18/12	Mon 10/22/12
Definición de contenidos	5 days	Tue 10/23/12	Mon 10/29/12
Implementación	25 days	Tue 10/30/12	Mon 12/3/12
Montaje plantilla gráfica	5 days	Tue 10/30/12	Mon 11/5/12
Inclusión de contenidos iniciales	10 days	Tue 11/6/12	Mon 11/19/12
Carrito de compras si aplica	10 days	Tue 11/20/12	Mon 12/3/12
Pruebas	5 days	Tue 12/4/12	Mon 12/10/12
Revisión de contenido	2 days	Tue 12/4/12	Wed 12/5/12
Pruebas navegadores	3 days	Thu 12/6/12	Mon 12/10/12
Lanzamiento	0 days	Mon 12/10/12	Mon 12/10/12
Página Facebook y Twitter	15 days	Tue 12/4/12	Mon 12/24/12
Definición de cuentas	1 day	Tue 12/4/12	Tue 12/4/12
Definición de objetivo de las cuentas y responsables	4 days	Wed 12/5/12	Mon 12/10/12
Diseño de las páginas	10 days	Tue 12/11/12	Mon 12/24/12
Lanzamiento de las páginas	0 days	Mon 12/24/12	Mon 12/24/12
Guía Campaña SEO	5 days	Tue 12/25/12	Mon 12/31/12
Definición de estrategia	2 days	Tue 12/25/12	Wed 12/26/12
Campaña Link Building	1 day	Thu 12/27/12	Thu 12/27/12
Campaña AdWords (si aplica)	1 day	Fri 12/28/12	Fri 12/28/12
Campaña redes sociales	1 day	Mon 12/31/12	Mon 12/31/12
Fin del proyecto	0 days	Mon 12/31/12	Mon 12/31/12

9.4.1 Diagrama de Gantt del proyecto

