

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTION DE PROYECTO PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE
FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA PREMIUM DE CARNICERÍA,
VERDULERÍA, GRANOS Y SEMILLAS

MAURICIO VENEGAS QUESADA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Marzo, 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

MARIA FERNANDA IBARRA
PROFESOR TUTOR

ROGER VALVERDE
LECTOR NO.1

GABRIELA BARRIENTOS
LECTOR NO.2

MAURICIO VENEGAS QUESADA
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Primero que todo le agradezco a Dios por las múltiples bendiciones que me ha dado en mi vida. Mi más profundo agradecimiento a mis padres y hermano, quienes son la raíz de lo que soy, ya que me inculcaron la importancia de la educación y me han brindaron su apoyo incondicional en todo momento. A mi hijo, quien ha sido mi inspiración en cada etapa de mi vida. También agradezco a mi pareja por su apoyo incondicional, constante motivación y la paciencia que ha demostrado a lo largo de este camino.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por permitirme cursar esta maestría y poder expandir mis conocimientos.

A mis padres, hermano e hijo por ser ellos la gran motivación que uno pueda tener y que lo inspiran a ser mejor cada día.

A mi pareja, por ser mi apoyo y confidente fiel en este gran proceso.

A mis dos grandes compañer@s que me ayudaron en todo este tiempo y que hoy se vuelven grandes amig@s.

A mí tutora por guiarme en este desarrollo de proyecto.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión integral de proyecto para elaborar un estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas, con el fin apoyar a los productores locales para que puedan vender sus productos de una forma más directa a los consumidores y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones informadas en la creación de la tienda.

El producto final de este proyecto consiste en un estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium. Este estudio está compuesto por los entregables finales del proyecto que corresponden al Grupo de Proceso de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre. Para esto, se utiliza una metodología analítico-sintético, deductivo – inductivo, investigación de campo y la guía que provee el Project Management Institute.

Palabras clave: Investigación MIPYMES alimentarias, estudio de factibilidad, sostenibilidad alimentaria, finanzas para MIPYME, administración de proyecto, legislación y regulaciones, y proyecciones financieras

ABSTRACT

The objective of this document is to develop a comprehensive project management plan to prepare a feasibility study for the creation and operation of a Premium meats, vegetables, grains, and seeds shop. This project aims to support local producers so that they can sell their products in a more direct way to consumers and provide a solid basis for making informed decisions when creating the store.

The final product of this project consists of a feasibility study for the creation and operation of a Premium store. This study is made up of the final deliverables of the project that correspond to the Initiation, Planning, Execution, Monitoring, Control and Closing Process Group. To achieve this, an analytical-synthetic, deductive-inductive methodology, field research and the guide provided by the Project Management Institute were used.

Key words: Food MSME research, feasibility study, food sustainability, MSME finance, project management, legislation and regulations, and financial projections

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ABSTRACT	5
CONTENIDO.....	6
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1 INTRODUCCIÓN	17
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Problemática.....	18
1.3 Justificación del proyecto.....	19
1.4 Objetivo general.....	20
1.5 Objetivos específicos	21

2	MARCO TEÓRICO.....	22
2.1	Marco institucional	22
2.1.1	Antecedentes de la institución	22
2.1.2	Misión y visión	23
2.1.3	Estructura organizativa.....	24
2.1.4	Productos y servicios que ofrece	24
2.2	Teoría de Administración de Proyectos.....	25
2.2.1	Principios de la dirección de proyectos.....	25
2.2.2	Dominios de desempeño del proyecto.....	29
2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos.....	32
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos	34
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	35
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos	39
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	42
2.3	Otra teoría propia del tema de interés.....	45
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio.....	46
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	47
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio	52
3	MARCO METODOLÓGICO.....	60
3.1	Fuentes de información	61
3.1.1	Fuentes primarias.....	61
3.1.2	Fuentes secundarias	63

3.2	Métodos de Investigación	65
3.2.1	Método analítico-sintético	65
3.2.2	Método deductivo - inductivo	66
3.2.3	Método de investigación de campo	67
3.3	Herramientas	68
3.4	Supuestos y restricciones	72
3.5	Entregables	74
4	DESARROLLO.....	76
4.1	Grupo de Proceso de Inicio.....	76
4.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	76
4.1.2	Identificar a los involucrados	87
4.2	Grupo de Proceso de Planificación	94
4.2.1	Gestión del Alcance.....	94
4.2.2	Gestión del Cronograma	101
4.2.3	Gestión de los Costos	119
4.2.4	Gestión de la Calidad	127
4.2.5	Gestión de los Recursos	134
4.2.6	Gestión de las Comunicaciones	146
4.2.7	Gestión de los Riesgos.....	158
4.2.8	Gestión de las Adquisiciones.....	172

4.3	Procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto	176
5	CONCLUSIONES.....	183
6	RECOMENDACIONES	186
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	188
7.1	Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible	190
7.2	Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5.....	200
7.3	Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.....	207
	LISTA DE REFERENCIAS	214
	ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	218
	ANEXO 2: EDT DEL PFG.....	225
	ANEXO 3: CRONOGRAMA DEL PFG.....	226
	ANEXO 4: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR.....	228
	ANEXO 5: DICCIONARIO DE LA EDT	230
	ANEXO 6: CRONOGRAMA DEL PROYECTO	249

ANEXO 7: PLANTILLA GESTIÓN DE CAMBIOS256

ANEXO 8: PLANTILLA LECCIONES APRENDIDAS257

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	24
Figura 2 Cuadro resumen de procesos por área de conocimiento y por grupo de procesos.	38
Figura 3 Ciclo de vida de los proyectos.....	40
Figura 4 Ciclos de vida de proyectos de distintas industrias.....	41
Figura 5 Contexto de la dirección de proyectos.....	42
Figura 6 Comparación de Portafolios, Programas y Proyectos	44
Figura 7 Acta del Proyecto	77
Figura 8 Matriz multicriterio	89
Figura 9 Matriz de criterio interés-poder.....	92
Figura 10 Enunciado del alcance del proyecto.....	95
Figura 11 EDT del Proyecto	100
Figura 12 Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto.....	102
Figura 13 Estimaciones de duración de actividades mediante la metodología PERT	113
Figura 14 Plan de gestión de costos	120
Figura 15 Estimación de costos para cada una de las actividades del proyecto.....	124
Figura 16 Estructura de Desglose Riesgo	159
Figura 17 Escala de Probabilidad de Impacto	160
Figura 18 Matriz de probabilidad - impacto	162
Figura 19 Análisis de impacto P5.....	202

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes de Información Utilizadas	64
Tabla 2 Métodos de Investigación Utilizados	68
Tabla 3 Herramientas Utilizadas	72
Tabla 4 Supuestos y restricciones.....	73
Tabla 5 Entregables	75
Tabla 6 Roles y funciones según la fase del proyecto.....	86
Tabla 7 Roles y responsabilidades de los involucrados	90
Tabla 8 Criterio de interés	91
Tabla 9 Criterio de poder	92
Tabla 10 Nivel de percepción de cada involucrado	93
Tabla 11 Lista de actividades del proyecto y su secuencia de ejecución	105
Tabla 12 Métricas de la línea base de la calidad.....	131
Tabla 13 Acciones de gestión y control para asegurar la calidad del proyecto.....	132
Tabla 14 Procedimiento para implementar acciones correctivas.....	134
Tabla 15 Descripción de entregables de las fases del proyecto	138
Tabla 16 Recursos materiales o físicos del proyecto.....	139
Tabla 17 Competencias y/o habilidades para el director del proyecto	141
Tabla 18 Factores del esquema de evaluación	144
Tabla 19 Estrategia de comunicación e información para el manejo de comunicaciones.....	150
Tabla 20 Matriz de comunicación del proyecto.....	153
Tabla 21 Matriz de Evaluación del Impacto de los Riesgos en los Objetivos.....	160
Tabla 22 Registro de los riesgos	162
Tabla 23 Plan de respuesta a los riesgos del proyecto	166
Tabla 24 Criterio de puntaje definido para cada rubro para la selección de proveedores.....	175

Tabla 25 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) Relevantes	180
-----------------------------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

B/C	Relación beneficio / costo
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
GPM	Green Project Management
IVA	Impuesto del Valor Agregado
KPI	Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Rendimiento)
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PFG	Proyecto Final de Grado
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
PMBOK	Project Management Body of Knowledge Guide (Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos)
PM	Project Manager (Gerente de Proyecto)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Administración de Proyectos)
PMO	Project Management Office (Oficina de Administración de Proyectos)
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RBS	Risk Breakdown Structure (Estructura de Desglose de Riesgo)
ROI	Retorno sobre la inversión
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

Con el paso de los años, se gestó la idea de establecer una tienda Premium que conectara a los consumidores finales de carnes, verduras, granos y semillas Premium provenientes de productores locales, respaldando así a la industria agrícola en la zona de Curridabat. Esta visión emprendedora se concretó con la tienda "Bóer," cuyo nombre en alemán, significa agricultor y reflejaba la dedicación a promover prácticas agrícolas sostenibles y éticas. Este proyecto fue una iniciativa de negocio que se podría concretar dependiendo de los resultados del estudio de factibilidad.

La distribución de alimentos fue un componente vital en la cadena de suministro, con un impacto profundo en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Sin embargo, la industria alimentaria tradicional a menudo enfrenta desafíos significativos que amenazan la sostenibilidad y la calidad de vida de las comunidades locales. Uno de los principales problemas radica en la distancia que separa a los productores locales de los consumidores finales, lo que aumenta los costos y reduce la frescura de los alimentos. Además, la falta de transparencia en la producción y en la cadena de suministro donde se ocultan prácticas no sostenibles, y la desconexión entre los consumidores y la fuente de sus alimentos que contribuye a problemas de salud. La creación de una tienda Premium de carnes, verduras, granos y semillas, como "Bóer", buscó abordar estas problemáticas al conectar directamente a los productores locales con los consumidores, reduciendo la distancia y promoviendo la frescura de los alimentos, priorizando la sostenibilidad, la transparencia y la calidad, y beneficiando tanto a la comunidad local como al medio ambiente.

La creación de la tienda Premium "Bóer," especializada en carnicería, verdulería, granos y semillas, representa una respuesta estratégica y oportuna a desafíos y oportunidades identificados en el contexto anterior. Este proyecto se fundamentó en el apoyo a productores locales y se centró en la toma de decisiones informadas respaldadas por datos y análisis sólidos. Los beneficios esperados incluyeron el empoderamiento de productores locales, acceso a alimentos de alta calidad para la comunidad y la generación de empleo local, siempre y cuando los resultados del estudio de factibilidad fueran favorables.

El objetivo principal fue desarrollar un plan de gestión integral de proyecto para elaborar el estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas. Los objetivos específicos fueron: proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base y proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.

Las metodologías de investigación que se utilizaron fueron el método analítico-sintético porque ayudó abordar los objetivos específicos descomponiendo cada uno en elementos analíticos y luego sintetizando los resultados en procedimientos, técnicas y herramientas que permitieron lograr los objetivos del proyecto de manera efectiva y gestionar el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto. El método deductivo-inductivo porque facilitó el estudio de hechos particulares de forma lógica y su posible inducción a un escenario de

comportamiento general. Por último, el método de investigación de campo mediante la observación, entrevistas y encuestas.

Durante la formulación del plan de gestión destinado a llevar a cabo el estudio de factibilidad para la tienda "Bóer", se han derivado conclusiones fundamentales que subrayan la necesidad de una gestión integral y estratégica en todas las fases del proyecto. Un aspecto crucial es la definición precisa de roles y responsabilidades de los principales interesados del equipo de trabajo involucrados en la recopilación de datos durante el desarrollo del estudio de factibilidad. Esto se realiza con el propósito de garantizar la obtención oportuna de datos, permitiendo determinar de manera precisa el nivel de viabilidad real para la implementación de la inversión y la conceptualización de la idea de negocio.

El estudio de factibilidad abarca áreas esenciales que contribuyen a evaluar de manera certera la conveniencia de la implementación de la inversión para dar forma a la idea de negocio. Se exploran aspectos como la existencia del mercado meta, las características del mercado, y los requerimientos técnicos, administrativos y económicos necesarios para el lanzamiento exitoso de la inversión. El análisis de los requisitos legales, por su parte, permite definir los criterios que deben cumplirse para operar sin riesgos y asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento.

Se sugiere al director del proyecto realizar revisiones continuas para detectar cualquier desviación en las líneas base, con el objetivo de preservar el equilibrio establecido y no afectar la triple restricción definida para el proyecto. Es crucial prestar atención a los desencadenantes asociados a cada riesgo identificado en el proyecto y aplicar los planes de contingencia previamente establecidos. Esto contribuirá a reducir el riesgo global del proyecto de acuerdo con lo planificado.

Además de las sugerencias, es esencial que el director del proyecto respalde de manera sólida los resultados obtenidos mediante información recopilada de fuentes confiables, tanto primarias como secundarias. Esto incluye la utilización de criterios de expertos y datos obtenidos de documentos institucionales formales, entre otros recursos. El objetivo es presentar de manera clara en el informe final del proyecto si es viable, desde las perspectivas legales, técnicas y financieras, implementar la idea de negocio a través de un local comercial.

Por último, se aconseja al director del proyecto que promueva la sostenibilidad en todas las fases del proyecto, garantizando la satisfacción de los patrocinadores y demás partes interesadas. Además, se destaca la necesidad de que el director del proyecto ejerza liderazgo constante y demuestre habilidades blandas fundamentales para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

Con el pasar de los años, se ha gestado la idea de establecer una tienda Premium que conecte a los consumidores finales de carnes, verduras, granos y semillas provenientes de productores locales, respaldando de este modo a la industria agrícola en la zona de Curridabat. Esta visión emprendedora se concreta en la tienda "Bóer", cuyo nombre en alemán, significa agricultor, refleja la dedicación a promover prácticas agrícolas sostenibles y éticas. Dicho proyecto es una iniciativa de negocio que podría concretarse dependiendo de los resultados del estudio de factibilidad que se desarrolla en este documento.

Esta idea ha estado tomando forma, impulsada por la necesidad de respaldar a los productores locales y la creciente demanda de alimentos frescos y de alta calidad. La ubicación elegida para este proyecto es Pinares de Curridabat, San José, una zona de expansión comercial y residencial, cuyo perfil encaja con la propuesta de la tienda.

Más allá de ser un comercio que apoya a los productores locales, "Bóer" está diseñada para ofrecer a la comunidad acceso a productos de la más alta calidad. Esto incluye carnes frescas y selectas, verduras recién cosechadas y granos y semillas de primera calidad. Esta oferta no solo mejora la calidad de la alimentación de los consumidores, sino que también cultiva un espíritu de aprecio por los alimentos de calidad dentro de la comunidad. Además, contribuye significativamente a la seguridad alimentaria al ofrecer una fuente de confianza para obtener productos de calidad en el ámbito local.

Adicionalmente, la operación de la tienda generará oportunidades de empleo local, desde carniceros hasta personal administrativo, brindando apoyo económico y fortaleciendo el tejido social de la zona. "Bóer" también asume un papel crucial al promover la agricultura de calidad, al enfocarse en productos Premium, y al elevar los estándares de calidad en la

industria agrícola local. Con esta misión, se inspira a otros productores a mejorar sus prácticas, impulsando la competitividad de la zona.

1.2 Problemática

La distribución de alimentos es un componente vital de la cadena de suministro, con un impacto profundo en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Sin embargo, la industria alimentaria tradicional a menudo se enfrenta a desafíos significativos que amenazan la sostenibilidad y la calidad de vida de las comunidades locales.

Uno de los principales problemas radica en la distancia que separa a los productores locales de los consumidores finales. Los intermediarios y las cadenas de suministro largas aumentan los costos y reducen la frescura de los alimentos. Esto conlleva una menor calidad de los productos y una mayor huella de carbono debido a largos desplazamientos.

Además, la falta de transparencia en la producción y la cadena de suministro puede ocultar prácticas insostenibles, como la explotación laboral y el uso excesivo de agroquímicos. Los productores locales, a menudo, luchan por competir en un mercado dominado por grandes cadenas de distribución, lo que pone en peligro su sustento y la diversidad agrícola.

Otro desafío importante es la desconexión entre los consumidores y la fuente de sus alimentos. La preferencia por los productos procesados y la falta de acceso a opciones saludables pueden contribuir a problemas de salud, como la obesidad y las enfermedades relacionadas con la alimentación. La falta de opciones de alimentos frescos y la escasez de tiendas que se preocupen por la calidad y la sostenibilidad agravan esta situación.

Además, la agricultura convencional ha tenido un impacto negativo en el medio ambiente, desde la pérdida de biodiversidad hasta la contaminación del suelo y el agua. La falta de incentivos para adoptar prácticas más sostenibles ha perpetuado este problema.

La creación de una tienda Premium de carnes, verduras, granos y semillas, como "Bóer", busca abordar estas problemáticas. Al conectar directamente a los productores locales

con los consumidores, se reduce la distancia y se promueve la frescura de los alimentos. Además, se prioriza la sostenibilidad, la transparencia y la calidad, apoyando a los agricultores locales y promoviendo una alimentación más saludable. Este enfoque busca ser un modelo por seguir que contribuye a una distribución de alimentos más sostenible y justa, beneficiando tanto a la comunidad local como al medio ambiente.

1.3 Justificación del proyecto

La creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas, bajo el nombre de "Bóer", representa una respuesta estratégica y oportuna a diversos desafíos y oportunidades identificados en el contexto actual. Esta iniciativa se erige sobre un sólido fundamento, sustentado en los siguientes aspectos:

- Apoyo a productores locales: en primer lugar, el proyecto surge como una respuesta a los desafíos que enfrentan los productores locales. En muchos casos, estos se encuentran en desventaja debido a la intermediación excesiva y las cadenas de suministro largas que reducen sus márgenes de beneficio. La creación de "Bóer" les proporciona una plataforma directa y justa para vender sus productos, empoderándolos y brindándoles una vía más rentable para llegar a los consumidores.
- Tomar decisiones informadas: la necesidad de contar con datos y análisis sólidos para tomar decisiones informadas sobre la operación y desarrollo de la tienda es fundamental. La información recopilada y analizada a través de este proyecto proporciona una base sólida para la toma de decisiones que impulsarán el éxito y la sostenibilidad de "Bóer". Desde la selección de proveedores locales hasta la determinación de precios y estrategias de marketing, la información recopilada respalda cada aspecto de la tienda.

Los beneficios que se esperan con el desarrollo del proyecto siempre y cuando los resultados del estudio de factibilidad sean favorables son:

- **Empoderamiento de productores locales:** uno de los principales beneficios del proyecto es el empoderamiento de los productores locales. Al permitirles llegar directamente a los consumidores finales, "Bóer" contribuye a nivelar el campo de juego y garantizar que los agricultores locales obtengan un precio justo por sus productos. Esto puede ser un catalizador para el crecimiento y la estabilidad económica en la comunidad agrícola.
- **Acceso a alimentos de alta calidad:** la tienda se compromete a ofrecer carnes, verduras, granos y semillas de alta calidad. Esto se traduce en una mejora significativa en la calidad de la alimentación de los consumidores. Además, fomenta una cultura de aprecio por los alimentos de calidad, promoviendo una alimentación más saludable y consciente en la comunidad.
- **Generación de empleo local:** La operación de la tienda requiere una fuerza laboral diversa, desde carniceros hasta personal administrativo. La creación de empleo local es un efecto positivo adicional del proyecto, contribuyendo al desarrollo económico de la zona y brindando oportunidades de empleo a la comunidad.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión integral de proyecto para elaborar el estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.

1.5 Objetivos específicos

1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.

2 Marco teórico

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

Desde hace varios años el autor ha tenido la idea de crear una tienda Premium donde se ofrezcan carnes, verduras, granos y semillas de productores locales a los consumidores finales y de esa forma apoyar dicha industria. Con una visión emprendedora se quiere crear la tienda llamada *Bóer* que en alemán significa agricultor. Además de ofrecer los productos, también se busca ser un defensor activo de prácticas agrícolas sostenibles y éticas, apoyando a los agricultores locales y promoviendo la producción de alimentos saludables.

Esta iniciativa de proyecto se quiere desarrollar en la zona de Pinares de Curridabat, San José; una zona donde el desarrollo comercial y habitacional está creciendo a grandes rasgos y en donde el concepto de la tienda calza adecuadamente con el tipo de población que allí se ubica.

La tienda no solo busca apoyar al productor local sino también aportar a la comunidad con acceso a productos de alta calidad, lo que significa carnes frescas y selectas, verduras recién recolectadas y granos y semillas de primera calidad; esto no solo mejora la calidad de la alimentación de los consumidores, sino que también fomenta una cultura de aprecio por los alimentos de calidad en la comunidad. Así mismo, mejora la seguridad alimentaria, en donde proporcionará una fuente local confiable y los residentes de la zona puedan confiar en la tienda para obtener productos de calidad.

Por otro lado, se busca crear opciones de empleo local; la operación de la tienda requerirá personal, desde carniceros hasta colaboradores administrativos, creando de esta forma oportunidades de empleo.

Otro aporte importante por destacar es la promoción de la agricultura de calidad, al enfocarse en productos Premium, la tienda puede elevar los estándares de calidad en la

industria agrícola local; y así otros productores pueden verse motivados a mejorar sus prácticas para mantenerse competitivos.

Una tienda Premium de este tipo puede tener un impacto transformador en la comunidad y en la industria local al fomentar la calidad, la sostenibilidad y la prosperidad económica en la zona. Esto no solo beneficia a los residentes locales, sino que también puede servir como un modelo a seguir para el sector agrícola en general.

2.1.2 Misión y visión

Al ser una propuesta de negocio, se tiene una alternativa de misión y visión que se desea utilizar cuando se finalice la consolidación formal de la empresa. A continuación, se muestra la misión y visión propuesta por el autor:

La misión de Bóer:

Ofrecemos carnes, verduras, granos y semillas de calidad superior para promover una alimentación saludable, al mismo tiempo que apoyamos a productores locales y promovemos prácticas agrícolas sostenibles para contribuir al desarrollo económico y la preservación del medio ambiente en nuestra comunidad.

La visión de Bóer:

Ser reconocidos como el referente en alimentos de calidad premium, proporcionando a nuestra comunidad productos frescos y elaborados con prácticas sostenibles. Nos esforzamos por elevar los estándares de calidad en la industria alimentaria, apoyando a productores locales y promoviendo prácticas agrícolas responsables.

Los valores de Bóer:

Responsabilidad

Integridad

Calidad

Colaboración

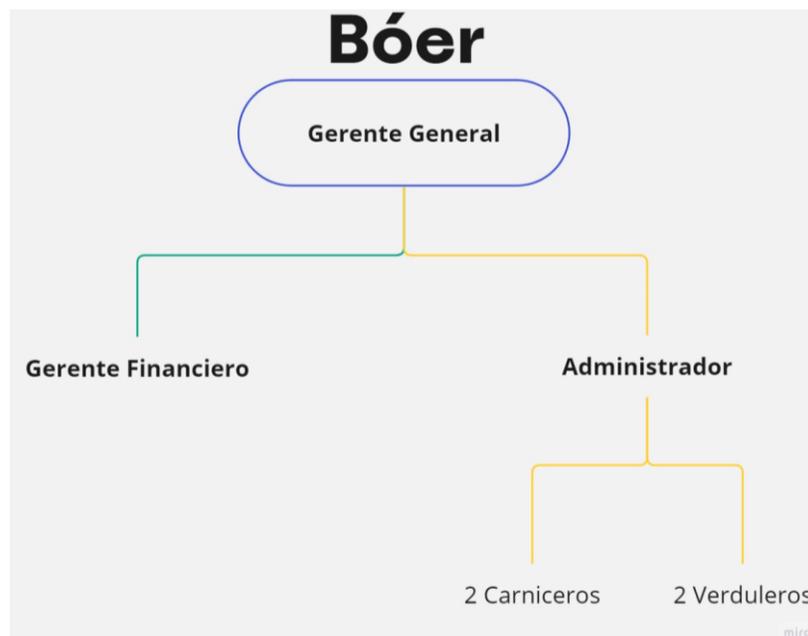
Respeto

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa estaría compuesta por un gerente general, un gerente financiero, un administrador, 2 carniceros y 2 verduleros como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Estructura Organizativa



Nota: Elaboración propia

El Gerente General estará a cargo de la supervisión y funcionamiento idóneo del negocio con el apoyo del Gerente Financiero y el Administrador. Los carniceros y verduleros son los encargados del servicio al cliente.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Bóer ofrecerá los siguientes productos:

- a) Carnicería Premium:
 - Cortes de carne de primera calidad, como filete, solomillo, chuletas y más.
 - Carne de res, cerdo, cordero, aves de corral, entre otras.
 - Embutidos, como jamones, salchichas y embutidos gourmet.
 - Carnes marinadas y sazonadas.
- b) Verdulería Fresca:
 - Una amplia variedad de verduras frescas y orgánicas.
 - Frutas de temporada.
 - Hierbas frescas y especias.
- c) Granos y Semillas de Calidad Superior:
 - Granos enteros, como arroz, quinua, avena y cebada.
 - Legumbres y leguminosas, como lentejas y garbanzos.
 - Semillas para cocinar y para agregar a ensaladas, yogur y batidos.
 - Harinas de grano entero y mezclas para hornear saludables.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

A continuación, se describen algunos conceptos a considerar según la teoría de administración de proyectos del PMI.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

De acuerdo con (Project Management Institute, 2017) los principios para un profesional sirven como pautas fundamentales para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas y van de la mano con los valores y la ética profesional y personal.

Seguidamente, se describen los 12 principios de la Guía del PMBOK (PMI, 2021):

- Administración: tiene como finalidad asegurar que el proyecto esté alineado con los objetivos estratégicos y que entregue valor medible y tangible. Busca ser un

profesional honesto, diligente, respetuoso y seguir una ética a la hora de llevar a cabo un proyecto.

En el proyecto se aplicaría una estructura de dirección de proyecto clara con roles y responsabilidades definidos, con el fin de evitar confusiones y malentendidos

- Equipo: considera importante implementar una cultura de responsabilidad y trabajo en equipo en un entorno respetuoso. Definir las responsabilidades y roles de cada miembro del equipo ayuda a evitar confusiones y garantiza una colaboración efectiva.

En este caso se buscaría reclutar y formar un equipo de proyecto con habilidades y experiencia adecuadas en carnicería, verdulería, granos y semillas.

- Interesados: no solamente es importante gestionar a las partes interesadas en el proyecto, también es importante involucrarlas de forma activa para dar un valor añadido al proyecto, lo cual, fomenta una colaboración efectiva, mejora la comunicación y la toma de decisiones informadas.

Se buscaría comunicarse de manera regular y transparente con las partes interesadas como por ejemplo colaboradores, clientes, proveedores, entre otros para gestionar sus expectativas y preocupaciones.

- Valor: consiste en asegurar que el proyecto esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y que entregue valor medible y tangible. Se evaluaría constantemente como cada aspecto del proyecto contribuye al valor general de la organización.
- Pensamiento sistémico: busca evaluar y gestionar los impactos del proyecto de manera integral, considerando aspectos como la sostenibilidad, la ética y el impacto social.

La elección de productos orgánicos y locales, así como prácticas de gestión de residuos adecuadas, puede contribuir a la sostenibilidad ambiental al reducir la huella ecológica de la tienda, o bien, garantizar que los productos ofrecidos en la tienda provengan de fuentes éticas, como proveedores que respeten los derechos laborales y por último una generación de empleo para la comunidad.

- Liderazgo: tiene la finalidad de fomentar el liderazgo efectivo, que empodere y respalde al equipo del proyecto, promoviendo la colaboración y la toma de decisiones informadas.

Desde los altos jerarcas se buscaría inspirar una cultura de compromiso con los objetivos del proyecto, con la calidad y con los recursos a utilizarse, y una responsabilidad en la toma de decisiones, en la comunicación, y en la ética y en la integridad en el proyecto.

- Adaptación: trata de reconocer la necesidad de adaptación en un entorno empresarial en constante cambio, promoviendo la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

Se tendría un enfoque adaptable que permita responder a desafíos inesperados como en la demanda en el mercado, fluctuaciones en los costos de los insumos, competencia en el mercado o cambios en las preferencias del consumidor.

- Calidad: se enfatiza la importancia de la calidad en todas las etapas del proyecto, asegurando que los resultados cumplan con los estándares y las expectativas del cliente.

Se implementaría procesos de control de calidad y auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento de los estándares como normas de calidad

alimentaria, normas de etiquetado y estándares de manipulación y almacenamiento de Alimentos.

- Complejidad: Los proyectos pueden ser simples o altamente complejos en función de diversos factores, como la magnitud del proyecto, la cantidad de partes interesadas involucradas, la tecnología utilizada y los riesgos asociados. La dirección de proyectos debe abordar la complejidad cuando sea necesario, y esto puede implicar enfoques y técnicas específicas para gestionar proyectos.

Una estrategia eficiente ante desafíos complejos podría incluir la diversificación de proveedores, la implementación de sistemas de gestión de inventario avanzados, protocolos estrictos de control de calidad y seguridad alimentaria, programación de turnos de manera eficiente, la capacitación continua y la creación de un ambiente de trabajo positivo.

- Riesgo: cualquier proceso o actividad dentro del desarrollo de un proyecto tiene un riesgo, se debe ser capaz de minimizar su impacto al máximo.

Se desarrollaría un plan de gestión de riesgos del proyecto que incluya estrategias de mitigación y reservas de contingencia.

- Adaptabilidad y capacidad de recuperación: hoy en día es importante saber responder a los diferentes cambios del entorno y poder adaptarse al máximo a los nuevos contextos para poder llevar a cabo el proyecto con éxito.

Por ende, se buscaría mantener un enfoque en la continuidad del negocio y la capacidad de adaptación a situaciones imprevistas.

- Cambio: es importante adaptarse a los cambios del entorno y saber llevar un proceso de evolución para no estancarse en un mismo lugar.

Se gestionaría el cambio de manera efectiva, comunicando los beneficios y las razones detrás de las decisiones de cambio.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Los dominios de desempeño de proyectos funcionan como un sistema integrado, con la finalidad de lograr resultados satisfactorios que entreguen valor al negocio y cumplan con los objetivos para los cuales fue diseñado. El PMI en la última edición de la Guía del PMBOK (PMI, 2021) explica “un dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos. Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto” (Project Management Institute, 2017, pag.7).

Los dominios de desempeño del proyecto son los siguientes:

- Dominio de desempeño de los interesados: se refiere a la identificación, gestión y comunicación con todas las partes interesadas relevantes en el proyecto. La guía recomienda seguir un orden jerárquico primero los clientes y usuarios, luego el patrocinador, el PMO, ente regulador y por último los colaboradores que trabajan en el proyecto. La estrategia consiste en involucrarlos en cada fase del proyecto, para contar con el apoyo y de esta manera conocer de cerca sus intereses; esto ayudará en gran medida a evitar errores en los entregables o fallas que puedan afectar negativamente alguna etapa del proyecto, con este dominio se busca crear y establecer relaciones productivas y de largo plazo.
- Dominio de desempeño del equipo: se centra en el liderazgo y la gestión de los miembros del equipo del proyecto, promoviendo la colaboración y la efectividad del equipo. Se busca fomentar y liderar un equipo de proyecto que incluya expertos en carnicería, agricultura, gestión de tiendas y otros roles relevantes. La capacidad para gestionar y motivar al equipo será de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

- Dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida: aborda la selección del enfoque adecuado para desarrollar el proyecto y gestionar el ciclo de vida, considerando factores como la adaptabilidad y la entrega incremental. Se deberá elegir el enfoque de desarrollo adecuado para la tienda, considerando si se adopta un modelo de negocio ágil, incremental o tradicional.

Para el presente caso el dominio idóneo es el predictivo debido a que los objetivos y el alcance del estudio están bien definidos desde el principio, se cuenta con un cronograma y presupuesto concretos y los entregables son específicos y definidos.

- Dominio de desempeño de planificación: incluye la planificación de todas las actividades del proyecto, desde la definición de objetivos hasta la creación de planes detallados y la gestión de recursos. Consiste en elaborar un plan de gestión detallado que abarque desde la ubicación de la tienda hasta la adquisición de productos, la gestión de inventario y la estrategia de marketing.

El estudio de factibilidad juega un papel esencial en la etapa inicial de un proyecto, ya que evalúa si un proyecto es viable antes de avanzar en la planificación y la ejecución porque proporciona información fundamental para tomar decisiones. Implica una evaluación exhaustiva de la viabilidad técnica (por ejemplo, la capacidad para obtener productos de alta calidad), financiera (si es rentable operar en la ubicación específica), operativa (la capacidad de mantener operaciones eficientes) y legal (cumplimiento de regulaciones alimentarias y comerciales).

- Dominio de desempeño del trabajo del proyecto: se refiere a la ejecución de las actividades del proyecto de acuerdo con el plan, supervisando y controlando el progreso y gestionando los cambios según sea necesario.

Implica la implementación de todas las actividades planificadas, donde se transforman los planes en acciones concretas y se asegura que el proyecto avance hacia su finalización exitosa mientras se gestionan los cambios, los riesgos y las comunicaciones de manera efectiva. Se espera que los entregables del proyecto se completen de acuerdo con las especificaciones y dentro de los plazos y el presupuesto establecidos. Así mismo, se abordan los problemas a medida que surgen, tomando medidas correctivas y manteniendo una comunicación clara y constante.

- Dominio de desempeño de entrega: enfatiza la entrega exitosa de los resultados del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos y se entregue valor al cliente. Se trata de asegurar que la tienda ofrezca productos de alta calidad y una experiencia agradable para los clientes.

Se centra en asegurar que los resultados del proyecto se entreguen de manera efectiva, cumpliendo con los requisitos y expectativas de las partes interesadas, y que se complete el proyecto de manera satisfactoria. Esta fase es muy importante para el éxito del proyecto y su transición a la operación.

- Dominio de desempeño de la medición: seguimiento del desempeño del proyecto y la identificación de áreas de mejora. Se aplicarán diferentes tipos de evaluaciones para la mejora continua, como, por ejemplo, establecer métricas clave de desempeño o KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) para analizar el desempeño de cumplimientos de plazos, presupuesto y calidad.
- Dominio de desempeño de la incertidumbre: se relaciona con la gestión de riesgos y los cambios a lo largo del proyecto. Para su implementación se deben de identificar los riesgos que podrían afectar el proyecto, se realiza un análisis de los riesgos detectados para evaluar el impacto y la probabilidad,

seguidamente se desarrolla un plan de respuesta y una comunicación hacia los interesados, Así mismo, se realiza un monitoreo constante de los riesgos para establecer reservas de contingencia en el presupuesto y planes de posibles cambios en el proyecto.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

La necesidad de aplicar diferentes tipos de enfoques en la dirección de proyectos inicia con la disminución de hacer trabajos dobles y los sobrecostos en que pueden incurrir las organizaciones, estos enfoques permiten aplicar marcos de buenas prácticas a nivel de gestión de proyectos y lograr el aumento de la efectividad de los pasos que permiten cumplir los objetivos y resultados esperados por los involucrados.

Los enfoques que se pueden mencionar son:

- Enfoques predictivos

Según Cruz & González (2018) identifica que este enfoque define las actividades, alcances, entregables, herramientas y seguimientos que utilizara. En este contexto se documenta las fases y los procesos desarrollados. Esta metodología requiere un alto nivel de compromiso del equipo de proyectos para el cumplimiento de fases. Otra de sus características radica en los cambios durante los proyectos, en donde se manejan de manera formal, controlada y requieren de aprobaciones.

- Enfoques adaptativos

Los proyectos adaptativos, también conocidos como proyectos ágiles, son adecuados para situaciones en que los requisitos son cambiantes o no se conocen por completo desde el principio.

Algunas de las características de esta metodología es que son iterativas y flexibles ya que se adopta un enfoque iterativo, donde se trabaja en ciclos cortos llamados iteraciones, los requisitos pueden evolucionar y ajustarse a medida que avanza el proyecto. Tiene entregas

incrementales, el proyecto se divide en entregables más pequeños y funcionales que se entregan de manera incremental permitiendo obtener valor temprano y realizar ajustes en función de los comentarios. Se adapta al cambio porque su prioridad es la satisfacción del cliente.

Un enfoque adaptativo durante sus ciclos de vida mantiene una constante planificación, revisión, diseño y ejecución.

- Enfoques híbridos

Los proyectos híbridos combinan elementos de enfoque predictivo y adaptativo para abordar situaciones en las que se requiere cierta predictibilidad y estabilidad, pero también flexibilidad para adaptarse a cambios. Se elige el enfoque (predictivo o adaptativo) adecuado para cada fase o aspecto del proyecto. Por ejemplo, la fase de planificación puede seguir un enfoque predictivo, mientras que la fase de desarrollo puede ser ágil. En esta metodología la flexibilidad es clave, y se permite la adaptación a medida que surgen cambios o se obtiene nueva información. Por ende, la comunicación y la colaboración son esenciales, especialmente entre equipos que trabajan con diferentes enfoques.

“Algunas metodologías de dirección de proyectos están evolucionando para incorporar nuevas prácticas aplicadas con éxito. Entre los ejemplos se incluye el uso de prácticas ágiles y otras prácticas iterativas, técnicas de análisis de negocio para la gestión de requisitos, herramientas para identificar elementos complejos en los proyectos, y métodos de gestión de cambios organizacionales para prepararse para la transición de las salidas del proyecto a la organización” (Project Management Institute, 2017, pág. 73).

Un enfoque predictivo podría funcionar en la elaboración del proyecto objeto de este trabajo. Algunas razones por las cuales podría ser apropiada son:

- Los objetivos y el alcance del estudio de factibilidad están bien definidos desde el principio.

- Se cuenta con cronograma y presupuesto definidos.
- Se cuenta con entregables específicos y definidos, lo que hace que una metodología predictiva pueda ayudar a garantizar que estos entregables se completen de manera precisa y completa.
- Se recopilará información de datos y análisis de estos para una toma de decisiones más precisa.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. Que sea temporal no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración. El final de un proyecto se alcanza cuando se logran los objetivos o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no podrán ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. La decisión de terminar un proyecto requiere aprobación y autorización por parte de una autoridad competente” (Project Management Institute, 2017, pág. 142).

La importancia de la administración de proyectos cubre aspectos fundamentales que abarcan desde la ejecución eficiente de tareas hasta la obtención de resultados exitosos y la satisfacción de las partes interesadas involucradas.

“La administración de proyectos incluye primero establecer un plan y después ponerlo en práctica para lograr el objetivo. El tomar el tiempo necesario para desarrollar un plan bien pensado es crítico para el logro exitoso de cualquier proyecto. Una vez que éste se inicia, el proceso de administración de este incluye supervisar el progreso para asegurar que todo vaya de acuerdo con el plan. La clave para el control efectivo del proyecto es medir el progreso real y compararlo con el planeado sobre una base oportuna y periódica y realizar acciones correctivas de inmediato si es necesario” (Gido & Clements, 2013, p. 2).

La administración de proyectos permite llevar a cabo tareas de manera eficaz y eficiente. Esto se logra a través de la definición clara de objetivos, la planificación de recursos y tiempos, y la gestión efectiva de costos y riesgos. La eficacia se relaciona con lograr los resultados deseados, mientras que la eficiencia implica hacerlo con la menor cantidad de recursos posible. A su vez, proporciona un marco para el control y seguimiento de todas las actividades del proyecto, esto permite identificar y abordar problemas a medida que surgen, garantizando que el proyecto siga el camino planificado.

Ahora bien, es crucial para garantizar que los proyectos se ejecuten de manera efectiva, eficiente y exitosa. Ayuda a las organizaciones y equipos a lograr sus objetivos, satisfacer las necesidades de los clientes, utilizar recursos de manera efectiva y mantenerse competitivos en un mundo en constante cambio. Además, fomenta la mejora continua y la innovación en todos los niveles de la organización.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

La administración de proyectos emplea 10 áreas de conocimiento para dirigir un proyecto. Estas áreas representan los diversos aspectos que los gerentes de proyectos deben considerar y abordar para lograr un proyecto exitoso, “son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Un Área de Conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2017, pág. 553). A continuación, se presentan las diez áreas de conocimiento:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** se centra en coordinar todas las actividades del proyecto, asegurando que los diversos elementos del proyecto se integren de manera efectiva y se ejecuten de acuerdo con el plan.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** definir, controlar y gestionar lo que está incluido y excluido en el proyecto. Implica establecer límites claros y garantizar que el proyecto cumpla con los objetivos definidos.

- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** corresponde a la programación y secuenciación de actividades para garantizar que el proyecto se complete dentro del plazo previsto.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** implica estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, asegurando que se utilicen los recursos de manera eficiente y que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** se refiere a garantizar que el proyecto cumpla con los estándares y requisitos de calidad definidos.
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** esta área corresponde a la selección, desarrollo y gestión del equipo de proyecto. Involucra la asignación de roles y responsabilidades, así como la motivación y dirección de los miembros del equipo.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** implica establecer un plan de comunicación efectivo para garantizar que la información relevante se comparta de manera adecuada y oportuna entre todas las partes interesadas del proyecto.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** identifica, evalúa y gestiona los riesgos que pueden afectar el proyecto; incluye la planificación de respuestas a los riesgos identificados.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** implica la adquisición de bienes y servicios necesarios para el proyecto, así como la gestión de contratos y proveedores.
- **Gestión de las Partes Interesadas del Proyecto:** se centra en identificar, analizar y gestionar a todas las partes interesadas del proyecto, incluyendo clientes, patrocinadores y otros involucrados.

Un proceso es “una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos” (Westreicher, 2020). De acuerdo con la Guía del PMBOK (PMI, 2017): los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- Grupo de procesos de Inicio: se enfoca en la autorización y definición del proyecto. Incluye actividades como la identificación de las partes interesadas, la elaboración del acta de constitución del proyecto (Project Charter) y la definición de los objetivos iniciales del proyecto. En esta fase, se establece si el proyecto es viable y debe continuar.
- Grupo de procesos de Planificación: se desarrolla un plan detallado que guiará la ejecución del proyecto. Se incluyen tareas como la definición del alcance, la elaboración del cronograma, la estimación de costos, la identificación de riesgos y la planificación de recursos, entre otras. El resultado principal es el Plan de Gestión del Proyecto, que sirve como hoja de ruta para el equipo del proyecto.
- Grupo de procesos de Ejecución: se llevan a cabo las actividades según lo definido en el Plan de Gestión del Proyecto. Esto incluye la asignación de recursos, la coordinación del equipo, la gestión de proveedores y la ejecución de las tareas planificadas. La ejecución es donde se produce el trabajo real del proyecto.
- Grupo de procesos de Monitoreo y Control: durante la ejecución se supervisa y controla el progreso del proyecto para garantizar que se cumplan los objetivos y

se mantenga el rumbo. Se realizan actividades de seguimiento, medición del desempeño, control de cambios y gestión de riesgos.

- Grupo de procesos de Cierre: se finaliza el proyecto de manera ordenada y se asegura que todos los entregables se completen y entreguen satisfactoriamente. Se llevan a cabo actividades como la obtención de aceptación formal del cliente, la liberación de recursos y la documentación de lecciones aprendidas. El cierre del proyecto es esencial para asegurar una finalización exitosa.

A continuación, se presenta la Figura 2 con un resumen de los procesos por área de conocimiento y por grupo de procesos.

Figura 2

Cuadro resumen de procesos por área de conocimiento y por grupo de procesos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de *Guía del PMBOK* (pa.25), por PMI, 2017, PMI.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Según el PMI (2017), el ciclo de vida de un proyecto se define como las fases en las que un proyecto debe atravesar, desde el inicio hasta el cierre de este. Estas fases tienen un

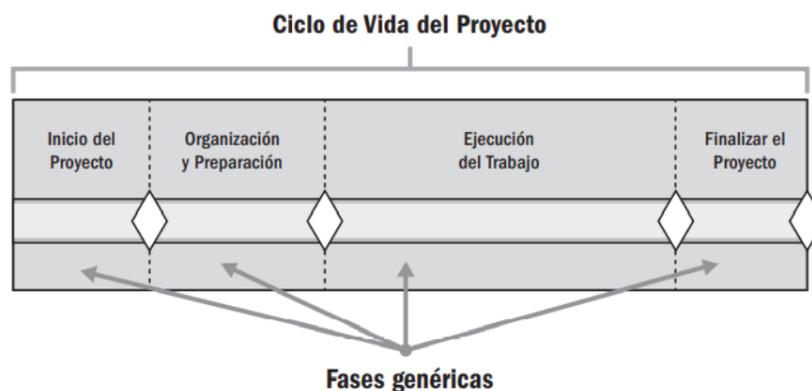
orden cronológico de ejecución, el ciclo de vida de un proyecto forma parte fundamental del marco de buenas prácticas en la dirección de proyectos.

Los ciclos de vida de un proyecto se pueden identificar de la siguiente manera:

- Inicio: en esta fase, se autoriza el proyecto y se definen sus objetivos iniciales.
- Organización y preparación: se desarrolla un plan detallado que guiará el proyecto.
- Ejecución del trabajo: se llevan a cabo las actividades del proyecto de acuerdo con el plan y se controlan los resultados.
- Cierre del proyecto: se finaliza el proyecto de manera ordenada y se obtiene la aceptación del cliente

Figura 3

Ciclo de vida de los proyectos



Nota: Ciclo de vida del proyecto y sus fases genéricas. Tomado de *Guía del PMBOK* (pa.548), por PMI, 2017, PMI.

Una vez definido el proyecto, se requiere contar con un ciclo de vida que guíe en el camino de su implementación. Los ciclos de vida ayudan a los administradores de proyectos a determinar las fases generales con las que contará el proyecto a desarrollar. Permitirá,

además, contar con puntos de control durante el proyecto que le dará una mejor evaluación del progreso, desde que se inicia hasta que se termina el proyecto.

Cockrell (2012) brinda otra definición de ciclo de vida de la gestión del proyecto, la cual indica que es el conjunto de fases de este; cada una con un entregable tangible y verificable, como planes de trabajo, prototipos o el producto final del proyecto. Las fases son: iniciación, planeación, ejecución, control y cierre.

Estas dos definiciones concuerdan en que se debe tomar en cuenta que cada proyecto es único y si bien se pueden agrupar según algunas características similares, cada proyecto puede tener su propio conjunto de fases a aplicar y dependerá de lo establecido por la organización que requiere el proyecto y el administrador de este.

Por otra parte, Kerzner (2017) indica que el ciclo de vida de un proyecto depende de la industria en que se desarrolle y no hay una relación entre sí. En la siguiente figura se aprecian los diferentes ciclos de vida que Kerzner (2017) indica son los más comunes en cada una de las industrias.

Figura 4

Ciclos de vida de proyectos de distintas industrias

Ingeniería	Manufactura	Software	Construcción
Start-up	Formación	Conceptual	Planificación, recolección de
Definición	Construcción	Planificación	datos y procedimientos
Principal	Producción	Definición y diseño	Estudios e ingeniería básica
Terminación	Reducir progresivamente	Implementación	Revisión mayor
	Auditoria final	Conversación	Ingeniería de detalle

			Superposición de ingeniería de detalle / construcción
			Construcción
			Pruebas y puesta en servicio

Nota: Se muestra los Ciclos de vida de proyectos de distintas industrias. Elaboración propia.

Si bien lo que indica Kerzner de que cada industria tiene su propio ciclo de vida y que incluso dentro de una misma industria puede haber muchas variaciones de ese ciclo de vida, el PMI trata de dar un ciclo de vida genérico que le aplique a cualquier proyecto independientemente de la industria en la que se desenvuelve, ya que es común que todos los proyectos tengan un inicio, una etapa donde se organice y se planifique el trabajo que se va a realizar, la ejecución del trabajo como tal que dará como resultado el producto o servicio a entregar y un cierre.

En los emprendimientos sucede de la misma manera que en cualquier otro proyecto de cualquier tipo. Para la gestión general de este, habrá que gestionar las diferentes etapas y procesos que lo componen, y aprobar cada una de las fases antes mencionadas para lograr el correcto desempeño del proyecto.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Lledó (2013) afirmó que: “todo proyecto debería estar alineado dentro del plan estratégico de la compañía” (p.22). En el marco de la dirección de proyectos, para la creación de cualquier negocio es importante que el proyecto detecte los portafolios, programas y proyectos requeridos dentro del plan estratégico para poder cumplir con el alcance y metas propuestas durante la realización del proyecto, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Contexto de la dirección de proyectos



Nota: Los proyectos, programas o portafolios están alineados con el plan estratégico. Tomado de *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. (pa.23), por Lledó, 2017, P. Lledó.

La estrategia empresarial y la gestión de proyectos están relacionados, ya que los proyectos son una forma fundamental de implementar la estrategia y lograr los objetivos de una organización. La gestión de proyectos efectiva implica asegurar de que los proyectos estén alineados con la estrategia empresarial y contribuyan a su éxito a largo plazo.

“Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.” (Project Management Institute, 2017, pág. 15). De igual forma “La dirección de portafolios se define como la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar objetivos estratégicos” (Project Management Institute, 2017, pág.15).

En otras palabras, un portafolio incluye un grupo de programas, proyectos individuales y otros trabajos operativos no necesariamente relacionados entre sí, que se priorizan, seleccionan e implementan para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

“La dirección de programas se define como la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa y para obtener beneficios y

control no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente” (Project Management Institute, 2017, pág.14).

Un programa es un enfoque estratégico para gestionar proyectos relacionados que se agrupan para lograr un conjunto de beneficios y objetivos estratégicos más amplios. Se utiliza cuando una organización necesita coordinar múltiples proyectos para alcanzar metas globales.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y final definidos” (Project Management Institute, 2017).

Un proyecto tiene un inicio y un final definido. No es un esfuerzo continuo, sino que tiene un límite de tiempo predefinido y una vez que se alcanza el objetivo o se completa el trabajo, el proyecto llega a su fin. Los proyectos están diseñados para lograr un resultado específico que no se ha alcanzado anteriormente de la misma manera y su ejecución incluye recursos limitados, como tiempo, presupuesto, personal y otros recursos. La gestión eficiente de estos recursos es esencial para el éxito de un proyecto.

En este proyecto en particular se pretende la creación de un documento que brinde todo el análisis necesario para indicar cual es la factibilidad de la creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.

En la Figura 6 se realiza una comparación con mayor detalle de Portafolios, Programas y Proyectos.

Figura 6

Comparación de Portafolios, Programas y Proyectos

Dirección Técnica de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Definición	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.	Un programa es un grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.	Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos.
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria.	Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.
Cambio	Los directores de proyecto esperan cambios e implementan procesos para mantener los cambios gestionados y controlados.	Los programas son administrados de una manera que acepta y se adapta al cambio según resulte necesarios para optimizar la entrega de beneficios a medida que los componentes del programa entregan resultados y/o salidas.	Los directores de portafolios monitorean continuamente cambios en los entornos internos y externos más amplios.
Planificación	Los directores de proyecto elaboran progresivamente información a alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas son administrados mediante planes de alto nivel que realizan el seguimiento de las interdependencias y los avances de los componentes del programa. Los planes del programa también se utilizan para guiar la planificación al nivel de componente.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesarios con relación al portafolio en conjunto.
Gestión	Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.	Los programas son gestionados por directores de programas quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa.	Los directores de portafolios pueden manejar o coordinar al personal dirección de portafolios, o al personal de programas y proyectos que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto.
Monitorear	Los directores de proyecto supervisan y controlan el trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto.	Los directores de programas monitorean el progreso de los componentes del programa para garantizar que se logren los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio.
Éxito	El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito de un programa se mide por la capacidad del mismo para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios.	El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio.

Nota: Comparación de Portafolios, Programas y Proyectos. Tomado de *Guía del PMBOK* (pa.13), por PMI 2017.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

Establecer metas u objetivos que son difíciles de alcanzar o poco realistas pueden llevar al fracaso de cualquier proyecto y aún más cuando es un emprendimiento. Al pensar de forma

irrealista se coloca a los gerentes de proyectos en situaciones muy complicadas o comprometedoras que les va a dificultar el proceso de planificación, por esta razón, es que se plantea desarrollar un plan de gestión para realizar un estudio de factibilidad.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

Los hábitos alimenticios de los costarricenses se caracterizan por ser poco saludables, los cuales son la causa de muchas enfermedades. Estas enfermedades son producto de dietas desbalanceadas, alimentos en malas condiciones sanitarias, desconocimiento de la trazabilidad del producto, manipulación inadecuada de alimentos, etc. Esta situación es de especial cuidado para las entidades de salud y para la población en general, lo cual hace necesario la implementación de programas educativos que promuevan una alimentación con alto valor nutricional, baja en grasa y que fomenten los hábitos de consumo de carnes, vegetales, semillas y granos saludables.

Por esta razón y con una visión emprendedora es que se busca crear una tienda en donde los productos sean de primera calidad y sustentables con el medio ambiente, de productores locales con buenas prácticas agrícolas sostenibles y éticas, y dirigido a la población de la comunidad en donde la tienda se establecerá.

En la actualidad, la oferta de productos de carnes, vegetales, semillas y granos alimenticios en la zona de interés muestra ciertas deficiencias y desafíos que plantean una oportunidad para la creación de una tienda Premium. Aunque existen supermercados, mini super o abastecedores en la zona, la disponibilidad de productos de alta calidad, como carnes frescas y selectas, verduras recién recolectadas y granos y semillas de primera calidad, es limitada. Los residentes a menudo tienen que recurrir a opciones fuera de la zona para obtener estos productos.

La mayoría de los puntos de abastecimiento no tienen un enfoque en apoyar a los productores locales. Esto significa que los agricultores y ganaderos pueden tener dificultades para acceder al mercado local y para obtener precios justos por sus productos.

Existe una creciente conciencia en la población sobre la importancia de prácticas agrícolas sostenibles y éticas, los consumidores buscan cada vez más productos que sean producidos de manera responsable y que apoyen a las comunidades locales. Por otro lado, la población de la zona de Pinares y alrededores de Curridabat está compuesta en su mayoría por personas que valoran la calidad y están dispuestas a pagar más por productos premium y frescos.

En un mercado donde las opciones convencionales son comunes, existe una oportunidad para diferenciarse al ofrecer productos frescos, de calidad y promover una experiencia de compra única.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Parte importante de un estudio de factibilidad es realizar proyecciones financieras para tener negocios sólidos. Según Rodríguez (2023) son un instrumento que permite a las empresas analizar el desempeño histórico y actual con el fin de planificar el futuro del proyecto en términos de gastos, ingresos e inversiones. Mediante las proyecciones financieras se plantea el crecimiento del proyecto al plantear objetivos y establecer cómo lograrlos mediante las ventas, inversiones y la correcta gestión de los ingresos. Lo anterior permite saber hacia dónde se dirige la empresa y los ajustes que se deben realizar para mantenerse en crecimiento. Por otro lado, también se puede plantear posibles escenarios en los que se puede ver la empresa y así estar preparado para dichas circunstancias, ya sean positivas o negativas.

Algunos aspectos por los cuales es importante la realización de las proyecciones financieras es que refleja la salud financiera de la empresa, permite definir cómo se cubrirán los gastos que mantienen rentable la empresa, ayuda a explicar mejor la oportunidad de negocio

para atraer inversionistas y hay menos incertidumbre acerca del desempeño de la empresa mediante los datos reales (Rodríguez, 2023).

Cabe mencionar los 5 pasos para llevar a cabo una proyección financiera:

- Realizar una proyección de ventas.
- Establecer una proyección de gastos operativos.
- Definir una proyección de resultados.
- Elaborar un balance general.
- Ejecutar una proyección de flujo de efectivo. (Rodríguez, 2023)

Por otro lado, un punto importante es la ubicación de la tienda. Pinares de Curridabat es una zona residencial y comercial ubicada en el cantón de Curridabat, en la provincia de San José, Costa Rica. Esta área se ha convertido en un lugar atractivo para vivir y establecer negocios debido a diversas características que la distinguen, como, por ejemplo, la cercanía del centro de la ciudad y el fácil acceso a importantes vías de transporte, como la carretera principal que conecta San José con el este del país. Además, se caracteriza por ser residencial, con un ambiente tranquilo, seguro, la calidad de vida y la cercanía a servicios y comodidades, sin embargo, desde los últimos años ha experimentado un crecimiento significativo en términos comerciales. Se han establecido una variedad de comercios, tiendas, restaurantes y servicios, lo que ha enriquecido la oferta para los residentes locales.

Por ende, Pinares de Curridabat es una zona que combina una ubicación conveniente, una oferta comercial en crecimiento y un entorno residencial atractivo. Estas características la convierten en un lugar popular tanto para vivir como para establecer negocios, como una tienda premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.

Otro punto son las ferias del agricultor es “un mercado minorista para uso exclusivo de pequeños y medianos productores, en forma individual u organizada, de los sectores de la producción agropecuaria, pesquera, avícola, pequeña industria y artesanía en donde venden

directamente sus productos al consumidor” (Municipalidad de Curridabat, s.f.). Estas ferias son eventos locales y comunitarios que se realizan en diferentes regiones del país, generalmente de manera semanal o quincenal, y que tienen como objetivo principal promover la agricultura sostenible y la venta directa de productos frescos y alimentos producidos localmente.

Un concepto muy similar son las ferias verdes, son eventos y mercados que promueven la agricultura sostenible, la producción orgánica, la alimentación saludable y el consumo responsable. Estas ferias son un componente importante del movimiento de agricultura sostenible y orgánica en el país y ofrecen una plataforma para que agricultores locales, productores de alimentos y artesanos exhiban y vendan sus productos directamente a los consumidores.

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

La metodología de la investigación se refiere al “método que utilizará para resolver un problema de investigación mediante la recopilación de datos utilizando diversas técnicas, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos de la investigación” (Ortega, s.f.).

Un componente fundamental en la evaluación de viabilidad de un proyecto es la elaboración de proyecciones financieras. De acuerdo con lo mencionado por Rodríguez (2023) en su explicación de la importancia de las proyecciones financieras, los métodos de investigación utilizados se pueden mencionar la revisión bibliográfica para obtener información sobre temas financieros, esta revisión habría involucrado consultar fuentes escritas, como libros, artículos académicos y documentos relacionados con la planificación financiera y la elaboración de proyecciones. Así mismo, la autora analiza y sintetiza la información obtenida para explicar el concepto y la importancia de las proyecciones financieras en un estudio de factibilidad, esto implica descomponer la información y luego integrarla de manera coherente

para proporcionar una comprensión completa del tema. Se realizaron investigaciones de campo para recopilar datos y ejemplos específicos relacionados con la elaboración de proyecciones financieras, implica entrevistas con profesionales financieros o empresarios. Por último, Rodríguez (2023) describe detalladamente los pasos para llevar a cabo una proyección financiera, aplicando un enfoque descriptivo, el cual proporciona una explicación paso a paso del proceso.

Para abordar la ubicación de la tienda la empresa consultora Inhaus Bienes Raices realizó una investigación de campo para evaluar la ubicación de manera más directa; visitas al lugar, entrevistas con residentes o dueños de locales y observación in situ. Por otro lado, la Municipalidad de Curridabat recopiló información sobre la zona a través de fuentes documentales como mapas, informes sobre desarrollo urbano y estadística demográfica.

Se realizó un análisis de datos recopilados a través de la Municipalidad de Curridabat para conocer la cercanía con el centro de la ciudad, acceso a vías de transporte y el crecimiento comercial en los últimos años.

En síntesis, los métodos de investigación utilizados incluyen la investigación documental, el análisis de datos existentes, investigación de campo, el análisis de mercado y un enfoque comparativo para evaluar la idoneidad de la ubicación en función de las necesidades del negocio por Inhaus Bienes Raices y la Municipalidad de Curridabat.

Los métodos de investigación utilizados para abordar el tema de las ferias del agricultor y las ferias verdes se pueden mencionar la investigación documental basada en consultas a documentos o regulaciones municipales en la Municipalidad de Curridabat. Además, la investigación de campo ayudó a recopilar información sobre la realización de estas ferias. Esto incluye visitas a las ferias, entrevistas con organizadores o participantes y observaciones in situ.

Entrevistas o consultas con organizadores de las ferias del agricultor, agricultores locales, productores de alimentos y artesanos para obtener información sobre la promoción de la agricultura sostenible y la venta directa de productos.

Estas metodologías de investigación habrían ayudado a recopilar datos sólidos, para argumentar para respaldar la viabilidad de un plan de gestión de proyecto para un estudio de factibilidad para la creación de una tienda Premium.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Algunas conclusiones que se pueden comentar son:

- Según Rodríguez, las proyecciones financieras ayudan a establecer objetivos y estrategias de crecimiento (2023).
- Según Rodríguez, la realización de proyecciones financieras ofrece una visión clara de la dirección en la que se dirige la empresa y permite realizar ajustes necesarios para mantener el crecimiento y la rentabilidad (2023).
- La ubicación de la tienda en Pinares de Curridabat se presenta como una opción atractiva debido a su proximidad al centro de la ciudad, acceso a importantes vías de transporte y su entorno residencial y comercial en crecimiento. Según conversación con el Sr. Cristian Zúñiga de Inhaus Bienes Raices (comunicación personal, septiembre, 2023)
- Según Trujillo, la zona de Pinares de Curridabat combina una ubicación conveniente, una oferta comercial en crecimiento y un ambiente residencial atractivo, lo que la convierte en un lugar apto (2022).
- La participación en ferias del agricultor y ferias verdes podría ser una estrategia efectiva para promover la tienda premium y establecer relaciones sólidas con la comunidad local (Municipalidad de Curridabat, s.f.)

Algunas recomendaciones que se pueden comentar son:

- Según Rodríguez, buscar asesoramiento financiero o contable experto para garantizar la precisión y fiabilidad de las proyecciones financieras (2023).
- Explorar oportunidades de colaboración con las ferias del agricultor y ferias verdes locales para promover productos frescos y saludables en la tienda premium y fortalecer la relación (Municipalidad de Curridabat, s.f.)
- Mantener actualizadas las tendencias en agricultura sostenible y orgánica para adaptar la oferta de productos de acuerdo con las demandas de los consumidores (Municipalidad de Curridabat, s.f.)
- Según Rodríguez, realizar proyecciones financieras de manera periódica a lo largo del proyecto para evaluar su desempeño y realizar ajustes cuando sea necesario (2023).
- Según Rodríguez, considerar diferentes escenarios económicos al realizar proyecciones financieras para estar preparados ante posibles cambios en el entorno económico (2023).

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

En esta sección, se exploran teorías adicionales que respaldan este trabajo y complementan lo que se ha abordado en el marco teórico.

2.3.3.1 Mercadeo para emprendedores

Philip Kotler es un norteamericano nacido en 1931, quien es uno de los considerados padres del mercadeo a nivel mundial, define el mercadeo como "un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor." (Giraldo, 2018). En otras palabras, el mercadeo es una tendencia generalizada en el mundo de los negocios y

servicios, que consiste en realizar un conjunto de actividades para dar a conocer y promocionar un producto o servicio de manera planificada, y con estrategias claves para alcanzar a posicionarlo con los mejores resultados.

El mercadeo es de vital importancia para la creación del proyecto porque puede impactar directamente en el éxito y la viabilidad de este.

A través de los años, el mercadeo y el comercio han tenido que evolucionar junto con las nuevas tendencias, necesidades y exigencias de los consumidores. Es por esta razón, que los nuevos estilos de vida de los consumidores y la evolución de la tecnología han impactado enormemente en dónde y cómo los consumidores satisfacen sus necesidades. Por ejemplo, hoy en día las personas prefieren invertir dinero en experiencias de compras en lugar de ir simplemente a comprar un producto debido al vínculo psicológico con la felicidad que genera dicha experiencia. A raíz de lo anterior, ha nacido el concepto de marketing memorable, el cual tiene como objetivo “crear experiencias para conseguir llegar al cliente de forma creativa y memorable, consiguiendo crear vínculos emocionales entre consumidores y marcas” (De la Peña, 2022). Es por esta razón que Bóer pretende brindar una experiencia de compra a sus clientes que sea memorable y satisfactoria y que se destaque ante la competencia.

Por otro lado, el mercadeo busca crear y retener clientes satisfechos y rentables, y, además, competir a través de la maximización de la oferta. No se trata solo de adquirir clientes, sino de cultivar relaciones duraderas con ellos. Al proporcionar productos frescos y brindar una experiencia positiva, se fomenta la lealtad del cliente, lo que a su vez aumenta la rentabilidad a largo plazo. Además, al ofrecer un valor superior en comparación con la competencia, se puede destacar en el mercado y ganar una ventaja competitiva basada en la calidad y la satisfacción del cliente, en lugar de depender exclusivamente de precios bajos.

Ahora bien, el mercadeo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) es una herramienta esencial para su éxito y crecimiento en un entorno empresarial cada vez

más competitivo. Estas empresas, que conforman una parte significativa de la economía nacional, pueden beneficiarse enormemente de estrategias de mercadeo efectivas.

Según Tomas (2022) cualquier empresa, independientemente de su tamaño, necesita una buena estrategia de marketing, ya que esta es la única manera de lograr el éxito. Y para llevar a cabo una buena estrategia es necesario diseñar un plan de marketing. Para que esto suceda se deben de seguir algunos pasos como:

- Analizar la situación de la empresa.
- Analizar la situación en la que se encuentra la empresa dentro del mercado.
- Encontrar aquellas oportunidades y amenazas que podría tener la empresa.
- Marcar unos objetivos.
- Elaborar un plan de actuación.
- Evaluación.

No se debe de olvidar el mercadeo digital, el cual ofrece la oportunidad de llegar a una audiencia general a través de plataformas en línea, redes sociales y publicidad en línea. Esto brinda una presencia en un mundo más digitalizado y permite competir en un escenario más amplio.

Ahora bien, existe una parte muy importante para que las MIPYMES se puedan desarrollar y esto son los beneficios que el gobierno de Costa Rica les pueda aportar para su desarrollo, según la Ley 8262 “Ley de Fortalecimiento a las Pymes”, se derivan los siguientes beneficios:

- Acceso a fondos no reembolsables para innovación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).
- Servicios de desarrollo empresarial como: charlas, capacitaciones, talleres, entre otros.
- Ferias empresariales y encuentros de negocios.

- Tarifa preferencial en la revalidación anual de empresas ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.
- Tarifa diferenciada de \$5 a gestores de residuos, micro y pequeñas.
- Financiamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Exoneración impuesto personas jurídicas: micro y pequeñas empresas.
- Exoneración IVA alquiler micro y pequeñas empresas, monto menor a ₡669,000
- Pago escalonado para patronos ante Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) para nuevas microempresas hasta 5 empleados.
- Permiso sanitario de funcionamiento microempresas: tarifa única de \$20.
- Tarifa preferencial en registros sanitarios para microempresas (20% de la tarifa vigente).

2.3.3.2 Finanzas para MIPYMES

Las MIPYMES son el motor de muchas economías en todo el mundo porque tienen capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y promover el desarrollo económico local. Sin embargo, a pesar de su importancia, las MIPYMES a menudo enfrentan desafíos financieros significativos que pueden obstaculizar el crecimiento y supervivencia a largo plazo. “En el caso de las MIPYMES y emprendimientos se observa que las barreras que estos enfrentan están relacionadas con elevados costos financieros, ausencia de colaterales, exceso de trámites o procesos muy extensos y bajos montos en los créditos aprobados” (Mejía, 2021).

El acceso a las oportunidades que las MIPYMES pueden “enfrentan barreras al uso relacionadas con la falta de educación financiera por parte de sus propietarios y administradores” (Mejía, 2021). Sin embargo; las finanzas son una parte fundamental de cualquier negocio, independientemente de su tamaño. No obstante, para las MIPYMES, la gestión financiera adecuada es aún más crucial.

Las finanzas proporcionan información crítica que respalda la toma de decisiones empresariales. Los datos financieros ayudan a los propietarios de MIPYMES a evaluar la rentabilidad de productos o servicios, identificar áreas de inversión y tomar decisiones estratégicas sobre precios, costos y expansión.

Ahora bien, las finanzas proporcionan información crítica que respalda la toma de decisiones, los datos financieros ayudan a los propietarios de MIPYMES a evaluar la rentabilidad de productos o servicios, identificar áreas de inversión y tomar decisiones estratégicas sobre precios, costos y expansión. A menudo operan con recursos financieros limitados, una gestión eficiente de recursos es esencial para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos financieros. Si se aplica una planificación fiscal adecuada puede resultar en ahorros significativos para la tienda y de esa forma comprender el impacto de los impuestos y aprovechar las oportunidades fiscales para mantener una salud financiera sólida. Las finanzas bien gestionadas son un pilar para el crecimiento sostenible de las MIPYMES. Esto incluye la capacidad de reinvertir ganancias, diversificar productos o servicios y explorar nuevas oportunidades de mercado.

Las finanzas desempeñan un papel importante en el éxito de las MIPYMES. La capacidad de acceder al capital, tomar decisiones informadas, administrar recursos limitados y planificar estratégicamente son elementos que dependen de una sólida gestión financiera. Aunque las MIPYMES enfrentan desafíos financieros, también tienen la oportunidad de aprovechar la agilidad y la innovación para prosperar en el mercado. La educación financiera y el acceso a recursos financieros son factores clave que pueden ayudar a las MIPYMES a superar obstáculos y contribuir significativamente al crecimiento económico y al empleo en las comunidades locales.

Desde el año 2008, mediante la Ley N. 8634, en Costa Rica, existe el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), conformado por un conjunto de entidades públicas y privadas, que

financian e impulsan proyectos productivos y factibles, técnica y económicamente. Este sistema fue creado para ofrecer alternativas de financiamiento y apoyo empresarial a emprendedores y empresarios de todo el país. Para esto, se deben cumplir ciertos requisitos:

- Calificar como beneficiario de la ley 9274 (Pymes).
- Tener al menos 12 meses de desarrollar la actividad económica.
- Tener un plan de inversión técnica o financieramente viable.
- El monto establecido como máximo es de ¢350 millones.

2.3.3.3 Control de calidad para carnes, verduras, granos y semillas

El control de calidad “es una actividad reguladora de cumplimiento obligatorio llevada a cabo por las autoridades nacionales o locales competentes con el objetivo de proteger al consumidor y garantizar que todos los alimentos que salen al mercado cumplen los requisitos mínimos de calidad e inocuidad alimentaria, así como que hayan sido etiquetados de manera correcta respetando la normativa vigente” (Universidad Europea, 2023).

Ahora bien, control de calidad también se puede definir como “los procedimientos que una empresa debe seguir para asegurar que sus productos cumplen con las normas de calidad alimentaria y unos estándares aceptables para garantizar la seguridad de los consumidores” (Infinita Industrial Consulting, 2022).

La industria alimentaria es una de las más sensibles en cuanto a la calidad y seguridad de los productos. Cuando se trata de tiendas que ofrecen carnes, verduras, granos y semillas, el control de calidad se convierte en un pilar fundamental. Garantizar la frescura, la inocuidad y la calidad de los productos es esencial tanto para la satisfacción del cliente como para el cumplimiento de las regulaciones y estándares de salud pública.

El control de calidad se encarga de garantizar que los productos no representen riesgos para la salud de los consumidores, esto implica la prevención de la contaminación, el almacenamiento adecuado y la manipulación higiénica de los alimentos.

Los productos frescos como las carnes y las verduras requieren un riguroso control de calidad para asegurar que los productos se mantengan frescos y que cumplan con los estándares de calidad porque los clientes buscan productos que sean visualmente atractivos y que tengan un buen sabor. Además, las tiendas de alimentos deben cumplir con una serie de regulaciones y estándares gubernamentales, por lo que el control de calidad garantiza que se cumplan todas las normativas en cuanto a etiquetado, trazabilidad, almacenamiento y manipulación de alimentos.

Aporta grandes beneficios buscando la satisfacción del cliente para que éstos confíen en los establecimientos y que garanticen la calidad de los productos. La satisfacción del cliente se traduce en lealtad y recomendaciones de mejora.

Por otro lado, la sostenibilidad y el control de calidad están relacionados entre sí porque buscan operar de manera responsable y ética. Ambos conceptos tienen un impacto significativo en la reputación, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. De igual forma, se busca que los productos y servicios de alta calidad que respeten el medio ambiente, las comunidades y las normativas. Al integrar prácticas sostenibles en los procesos de control de calidad, se puede lograr una mayor eficiencia operativa, mejorar la reputación y contribuir a un mundo más sostenible.

Las tiendas que venden carnes, verduras, granos y semillas deben cumplir con varias regulaciones y normas de calidad. Estas normas están destinadas a garantizar la seguridad de los alimentos y la calidad de los productos ofrecidos a los consumidores. Algunas de las regulaciones y normas relevantes del Ministerio de Salud son:

- Normas de higiene y manipulación de alimentos.

- Normas de etiquetado.
- Control de calidad y seguridad alimentaria.
- Regulaciones específicas por tipo de alimento.
- Certificaciones de calidad.

3 Marco metodológico

Para iniciar con esta sección se define como marco metodológico “un apartado de los proyectos de investigación en el que se detallan los métodos de análisis empleados para abordar el objeto de estudio” (Editorial Etecé, 2023).

En otras palabras, se trata de la parte de un proyecto de investigación o estudio que describe y establece la metodología o enfoque que se utilizó para llevar a cabo la investigación. “En el marco metodológico se deben detallar los procedimientos, herramientas, técnicas y mecanismos empleados en la investigación” (Editorial Etecé, 2023). Es importante en cualquier investigación, ya que proporciona un plan detallado de cómo se recopilaron, analizaron y presentaron los datos, y cómo se abordaron las preguntas de investigación.

Un marco metodológico aborda los siguientes aspectos:

- Tipo de investigación: describe el enfoque general de la investigación.
- Métodos de recopilación de datos: detalla cómo se obtuvieron los datos necesarios para responder a las preguntas de la investigación.
- Muestreo: especifica como se llevó a cabo el proceso de muestreo.
- Instrumentos de medición: herramientas que se utilizaron para recopilar los datos.
- Análisis de datos: se explica cómo se analizaron los datos recopilados.

El marco metodológico es esencial para garantizar la coherencia y la calidad de la investigación, ya que proporciona una estructura sólida para la planificación, ejecución y análisis del estudio. Cada uno de estos elementos contribuye a asegurar que los resultados de la investigación sean válidos, confiables y relevantes para los objetivos planteados.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se definen como “instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. Se trata de diversos tipos de documentos que contienen información útil para satisfacer una demanda de conocimiento” (Rabotnikof, 2022).

Se refiere a los recursos de los cuales se obtiene información, datos, conocimiento o evidencia para llevar a cabo investigaciones, tomar decisiones, aprender o realizar cualquier tipo de análisis.

La importancia de las fuentes de información reside en que:

Se puede encontrar información y datos importantes acumulados a lo largo de la historia pertinentes para una investigación. Como es de suponer, los resultados de nuestra investigación también se integrarán a estos y formarán parte de la tradición científica necesaria para futuras investigaciones. (Avello, 2018)

Son esenciales para la toma de decisiones informadas, la investigación, la comunicación y muchos otros aspectos de la vida cotidiana y la sociedad en su conjunto. La calidad y la fiabilidad de las fuentes de información son fundamentales para su utilidad y efectividad. Por lo tanto, es importante evaluar y seleccionar cuidadosamente las fuentes de información en función de sus objetivos y necesidades específicas.

3.1.1 Fuentes primarias

Según Coll (2021) “la fuente primaria es uno de los distintos tipos de fuente de información. Esta proporciona información nueva y original, siendo el resultado de una investigación o trabajo intelectual”.

En otras palabras, son aquellas que proporcionan datos, hechos o evidencia original y no procesada directamente relacionada con un evento, tema, fenómeno o investigación específica. Son la primera fuente de información y representan información que no ha sido interpretada, analizada ni filtrada por intermediarios, son esenciales en la investigación y

ofrecen datos que pueden ser fundamentales para comprender un tema o abordar preguntas de investigación.

Este tipo de información es frecuente encontrarla en trabajos académicos como la tesis doctoral, la tesis de un máster, un libro, patentes, así como otros soportes. Además, también es frecuente encontrar fuentes primarias en enciclopedias, diccionarios, guías, fuentes bibliográficas, entre otros documentos. (Coll, 2021)

Algunos ejemplos comunes de fuentes de información primarias pueden ser documentos originales, datos de investigación, testimonios y entrevistas, información de archivo, documentos legales y registros personales.

Para llevar a cabo un estudio de factibilidad para la creación de una tienda premium de carnicería, verdulería, granos y semillas, es importante recopilar información de diversas fuentes primarias que permitan evaluar de manera adecuada la viabilidad del proyecto.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en:

- Entrevistas con proveedores potenciales: entrevista a proveedores para obtener información sobre la disponibilidad de productos, costos, acuerdos de suministro y relaciones comerciales.
- Encuestas a posibles clientes: encuestas a residentes de la zona para comprender las necesidades, preferencias y expectativas con respecto a los productos que se ofrecerán.
- Entrevistas con expertos en la industria: consultar a expertos en la industria de la alimentación y el comercio minorista para obtener información sobre las mejores prácticas, las tendencias y los desafíos que enfrenta el sector.
- Informe de visitas a otras tiendas similares: visitas a tiendas de carnicería, verdulería, granos y semillas para observar la operación, selección de productos, estrategias de mercadeo y servicio al cliente.

- Entrevistas con posibles socios: entrevistas a personas interesadas para entender las expectativas y requisitos para participar en el negocio.
- Informes de revisión de documentación legal y regulatoria: examinar documentos legales y regulaciones relacionadas con la apertura de un negocio de alimentos y comercio minorista en el área, lo cual incluye permisos y requisitos sanitarios.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellas que recopilan, resumen, interpretan o reutilizan información y datos que se han generado previamente en otras fuentes. Estas fuentes proporcionan una recopilación o análisis de información que ya ha sido publicada o registrada en algún formato anterior. Tal cual lo confirma Coll (2021) “es uno de los distintos tipos de fuente de información. Esta proporciona información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria”.

Son una forma de acceder a la información existente sin tener que realizar la recopilación de datos de manera directa. Además, son útiles para obtener una visión general de un tema, para respaldar argumentos, para realizar investigaciones de antecedentes y para obtener información contextual sobre un área de interés.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en libros de gestión de proyectos del PMI y de Lledó, libros de texto relacionados con la gestión de proyectos y con estudios de factibilidad, informes de investigación como los publicados por instituciones académicas, gubernamentales o privadas, que presentan hallazgos y conclusiones de investigaciones previas, guías de referencia como diccionarios especializados y manuales, suelen proporcionar definiciones y explicaciones de conceptos previamente desarrollados, sitios web de información que resumen información sobre diversos temas relacionados con gestión de proyectos, estudios de factibilidad, mercadeo y finanzas.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.	Entrevistas con expertos en la industria. Entrevistas con posibles socios. Entrevistas con proveedores potenciales. Encuestas a posibles clientes.	Project Management Institute, Inc. (2017). Guía práctica de ágil. Páginas web sobre planes de desarrollo de proyectos de emprendimiento. Regulaciones y Normativas. Estudios de competencia. Literatura técnica.
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.	Entrevistas con expertos en la industria. Entrevistas con posibles socios. Encuestas a posibles clientes.	Project Management Institute, Inc. (2017). Guía práctica de ágil. Lledó, Pablo (2017) Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Process Groups: A Practice Guide (PMI, 2023)
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.	Entrevistas con expertos en la industria. Entrevistas con posibles socios. Encuestas a posibles clientes.	Process Groups: A Practice Guide Lledó, Pablo (2017) Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Project Management Institute, Inc. (2017). Guía práctica de ágil.

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos (Zita, 2023). Son enfoques sistemáticos y estratégicos que los investigadores utilizan para planificar, llevar a cabo y analizar investigaciones en diversas disciplinas y campos del conocimiento. Estos métodos se utilizan para obtener información, recopilar datos, analizar resultados y llegar a conclusiones en el proceso de investigación. Los métodos de investigación son fundamentales para garantizar que una investigación sea rigurosa, confiable y objetiva.

La elección del método adecuado depende de los objetivos de investigación, la naturaleza de los datos que se desean recopilar y las preguntas de investigación específicas que se plantean. A menudo, los investigadores utilizan una combinación de métodos para abordar preguntas de investigación complejas y obtener una comprensión más completa de un fenómeno.

Entre los principales métodos que se pueden utilizar en una investigación se encuentran: el método analítico, sintético, analítico-sintético, deductivo, inductivo, inductivo-deductivo, dialéctico, histórico comparativo, modelación, estadístico, observación, entre otros.

A continuación, se detallan algunos de los métodos de investigación que se utilizaron en el desarrollo del PFG:

3.2.1 Método analítico-sintético

Fusiona ambos métodos. Analiza los hechos del objeto de estudio por separado en cada una de sus partes (analítico) y luego repite el mismo proceso, pero de forma conjunta (sintético). Así se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados, s.f.).

En otras palabras, dicho método es un enfoque de investigación que combina la descomposición analítica y la síntesis para comprender y abordar problemas o tareas de manera efectiva, y se utiliza principalmente en el ámbito educativo.

Para el proyecto el enfoque analítico-sintético ayudó abordar los objetivos específicos descomponiendo cada uno en elementos analíticos clave y luego sintetizando los resultados en procedimientos, técnicas y herramientas que permitan lograr los objetivos del proyecto de manera efectiva y gestionar el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.

3.2.2 Método deductivo - inductivo

Este método está formado por dos enfoques, el deductivo que se toman conclusiones generales para explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados, s.f.). El inductivo utiliza el razonamiento para llegar a las conclusiones, partiendo de hechos aceptados como válidos previamente, hasta alcanzar dichas conclusiones, cuya aplicación es de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados, s.f.).

Con la unión de estos dos métodos, se consigue un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados, s.f.).

Este enfoque se fundamenta en la lógica y puede ser aplicado en dos modalidades distintas. La vía inductiva implica la revisión de casos individuales para luego derivar generalizaciones, mientras que el enfoque deductivo se centra en la evaluación de principios

generales antes de su aplicación en situaciones específicas. En este proyecto se adoptó un enfoque inductivo-deductivo, ya que facilitó el estudio de hechos particulares de forma lógica, y su posible inducción a un escenario de comportamiento general.

3.2.3 Método de investigación de campo

Los métodos de investigación de campo son un conjunto de enfoques y técnicas utilizados para recopilar datos directamente en el entorno en que ocurren los eventos de estudio. Estos métodos implican la recolección de información de primera mano a través de observaciones, entrevistas, encuestas u otras interacciones directas con sujetos de estudio en su ambiente natural.

Es un método de recolección de datos cualitativos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. Cuando los investigadores hablan sobre estar en “el campo” están hablando de estar en el lugar de los hechos y participar en la vida cotidiana de las personas que están estudiando (Questionpro, s.f.).

Algunos ejemplos de métodos de investigación de campo incluyen: observación, entrevistas, encuestas, estudios etnográficos, entre otros.

Estos métodos son especialmente útiles cuando se necesita una comprensión profunda y contextual de un tema, ya que permiten a los investigadores obtener información directa de las personas o los eventos en su contexto natural.

En resumen, en el proyecto se utilizó el método de campo mediante la observación, entrevistas y encuestas. Esto permitió recabar información suficiente para la construcción de los conocimientos necesarios, y valorar los requerimientos de los clientes meta que involucra el proyecto.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados en este trabajo.

Tabla 2*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método deductivo - inductivo	Método de campo
1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.	Simplificó la exploración de situaciones específicas y amplias a través de la elaboración de documentos enfocados en estrategias.	Se empleó para analizar a los involucrados del proyecto.	Permitió la recolección de datos todos de las partes involucradas para la coordinación de los procesos y actividades.
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.	Se utilizó para realizar el análisis de diversos documentos referentes a planes de gestión de proyectos de emprendedores.	Se utilizó mediante el estudio de planes de gestión de proyectos similares al de este trabajo para aplicar las experiencias	
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.	Se utilizó para desarrollar procedimientos detallados, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto.	Se analizaron las fuentes de datos y, se lograron extraer las recomendaciones relacionadas con las técnicas y herramientas necesarias para la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto de manera efectiva	

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

En la dirección de proyectos, las herramientas se refieren a los instrumentos, técnicas y recursos que se utilizan para planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar un proyecto de

manera eficiente y efectiva. Estas herramientas ayudan a los gerentes de proyectos y a sus equipos a llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cumplir con los plazos y presupuestos establecidos.

El PMI (2017) define que herramientas es algo tangible que se utiliza en la dirección de proyectos para realizar una actividad que permite producir un producto o resultado.

Las herramientas de gestión de proyectos ayudan a coordinar equipos, delegar tareas y colaborar con otros trabajadores en diferentes proyectos (Roca, 2023).

El PMI (2017) en la Guía del PMBOK® en su sexta edición se tienen en total 132 herramientas y técnicas únicas. En ese sentido se han creado 6 grupos de herramientas y técnicas, clasificándolas según su propósito en:

- Técnicas de recopilación de datos: utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes. Existen 9 herramientas y técnicas de este tipo.
- Técnicas de análisis de datos: utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información. Existen 27 herramientas y técnicas de este tipo.
- Técnicas de representación de datos: utilizadas para mostrar representaciones gráficas u otros métodos utilizados para transmitir datos e información. Existen 15 herramientas y técnicas de este tipo.
- Técnicas para la toma de decisiones: utilizadas para elegir un camino entre diferentes alternativas. Existen 2 herramientas y técnicas de este tipo.
- Habilidades de comunicación: se utilizan para transferir información entre los interesados. Existen 2 herramientas y técnicas de este tipo.
- Habilidades interpersonales y de equipos: se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados. Existen 17 herramientas y técnicas de este tipo.

A estas herramientas y técnicas agrupadas se suman otras 60 herramientas y técnicas que no están agrupadas para hacer un total de 132 herramientas y técnicas únicas incluidas en la Guía del PMBOK® en su sexta edición.

Si bien las herramientas y técnicas mencionadas representan buenas prácticas que suelen ser efectivas en la mayoría de los proyectos, fue necesario personalizar su aplicación para que se ajustaran a las circunstancias específicas de este proyecto en particular.

Algunas herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto, de acuerdo con las descripciones del PMI (2017) son:

- Reuniones y entrevistas: reuniones se utilizó para reunir a los miembros del equipo de proyecto, partes interesadas y otras personas relevantes para discutir temas relacionados con el proyecto; mientras que entrevistas se utilizó para recopilar información o realizar consultas específicas a individuos o grupos de personas involucradas en el proyecto.
- Juicio de expertos: se recopiló información y se tomó decisiones basadas en la experiencia y conocimientos de personas expertas en un área o disciplina específica.
- Recopilación de datos: se utilizó para la obtención sistemática de información y datos relevantes para el proyecto con el propósito de analizarlos, utilizarlos en la toma de decisiones y mejorar la gestión del proyecto.
- Observación: implicó la vigilancia y el seguimiento de actividades, eventos, personas o procesos relacionados con el proyecto con el propósito de obtener una comprensión más profunda.
- Análisis de datos: análisis de datos recopilados para identificar patrones, tendencias, relaciones y conclusiones que puedan ser útiles para tomar decisiones informadas.

- Inspecciones: implicó una revisión sistemática de los resultados del proyecto para verificar que cumplan con los estándares de calidad y los requisitos especificados.
- Auditorías: se realizaron registros para evaluar su cumplimiento con estándares, políticas, procedimientos y regulaciones.
- Análisis de documentos: implicó la revisión, evaluación y análisis de diversos tipos de documentos y registros relacionados con el proyecto.
- Descomposición: Divide el proyecto en componentes más pequeños y manejables utilizando técnicas de descomposición, como la estructura de desglose del trabajo (EDT).
- Método de diagramación: se utiliza para representar visualmente la secuencia de tareas y las dependencias del proyecto como el Diagrama de Gantt.
- Representaciones de la incertidumbre: utiliza representaciones visuales para comunicar la incertidumbre y la variabilidad en las estimaciones del proyecto.
- Sistema gestión de cambios: implementa un sistema formal de gestión de cambios que permita documentar, evaluar y aprobar cualquier cambio en el alcance, cronograma, presupuesto u otros aspectos del proyecto.
- Indicadores Clave de Desempeño: indicadores que ayudan a medir el progreso y el logro de los objetivos.
- Plan de comunicación: desarrolla un plan de comunicación que detalla cómo se informa a los interesados sobre el progreso del proyecto, los problemas identificados y las acciones tomadas.
- Análisis de riesgos: análisis para identificar posibles amenazas y oportunidades que puedan afectar la planificación y ejecución del proyecto.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3*Herramientas Utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.	Reuniones y entrevistas, observación, análisis de documentos, juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos, inspecciones y auditorias
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.	Análisis de datos, juicio de expertos, descomposición, recopilación de datos, método de diagramación, representaciones de la incertidumbre, análisis de riesgos
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.	Juicio de expertos, reuniones y entrevistas, sistema gestión de cambios, Indicadores Clave de Desempeño (KPI), inspecciones, plan de comunicación

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

En la gestión de proyectos, los supuestos y restricciones son dos elementos clave que ayudan a definir los límites y las condiciones en las que se llevará a cabo el proyecto.

Los supuestos son condiciones que se consideran verdaderos o se toman como ciertos en el momento de la planificación del proyecto, pero que aún pueden estar sujetos a cambios o incertidumbre en el futuro. Los supuestos son fundamentales para la planificación del proyecto, ya que proporcionan una base sobre la cual se desarrolla el plan.

Lledó (2017) define los supuestos como los “factores que son aceptados como verdaderos y deberían ocurrir para el éxito del proyecto” (p.102). Por otro lado, el PMI (2017) afirma que son “factores que se espera estén disponibles o visibles” (p.33).

Los supuestos pueden ser revisados y actualizados a medida que se obtiene más información o a medida que evoluciona el proyecto. Es importante documentar y comunicar los supuestos para que todos los interesados estén al tanto de las condiciones.

Ahora bien, las restricciones son limitaciones o condiciones que restringen la forma en que se puede llevar a cabo un proyecto. Estas limitaciones pueden ser de naturaleza temporal, financiera, técnica o de otro tipo. Las restricciones establecen límites que deben ser tenidos en cuenta al desarrollar el plan del proyecto y tomar decisiones.

Lledó (2017) menciona que las restricciones son los elementos que limitan el proyecto, siendo las más conocidas las restricciones de presupuesto, tiempo y alcance (conocido como la triple restricción). Ahora bien, Martins (2022) menciona que una restricción es el principal factor limitante que impide que un proyecto tenga éxito.

A menudo las restricciones representan desafíos que deben ser gestionados de manera efectiva durante la ejecución del proyecto. Es fundamental identificar y comunicar las restricciones desde el principio para que el equipo de proyecto y los interesados comprendan los límites dentro de los cuales deben trabajar.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación:

Tabla 4

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.	El tiempo semanal para avanzar en el proyecto es limitado a 10 horas. Los interesados directos tienen toda la disposición	Sin el aporte esperado por parte de los interesados se puede afectar el producto final del Proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.</p>	<p>de colaborar con el desarrollo del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar los grupos de proceso. La toma de decisiones e implementación de cambios o recomendaciones será ágil y oportuna, ya que se trata de un emprendimiento y no se debe de ajustar a las políticas de una organización.</p>	<p>El proyecto se debe realizar en el tiempo estimado de 4 meses.</p>
<p>3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.</p>	<p>Se cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar los grupos de proceso.</p>	<p>El proyecto se debe realizar en el tiempo estimado de 4 meses. El proyecto debe desarrollarse en apego a la legislación nacional.</p>

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Los entregables son productos, resultados o documentos específicos que deben ser producidos o completados como parte del proyecto y entregados a los interesados o partes involucradas en el proyecto. Los entregables representan los resultados concretos y medibles que se esperan lograr al finalizar el proyecto.

Según la definición del PMI (2017) un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad para realizar un servicio que sea único y verificable, necesario para completar un proceso o fase del proyecto. De igual forma, como lo comenta Aguirre (2021) un entregable de

proyecto es el resultado de una producción o de un trabajo, tras un pedido de un cliente o, a nivel interno, de una petición de la Dirección.

En síntesis, los entregables son importantes porque proporcionan claridad, control, medición y comunicación efectiva en todas las etapas del proyecto. Ayudan a garantizar que el proyecto se ejecute de manera eficiente, cumpla con sus objetivos y sea un éxito para todas las partes involucradas. En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.	Grupo de Proceso de Inicio: contiene los procesos del grupo de procesos de inicio tales como el acta de constitución y análisis de los involucrados.
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.	Grupo de Proceso de Planificación y Ejecución: Contiene los procesos del grupo de proceso de planificación y ejecución de las 10 área del conocimiento necesarios para la ejecución del proyecto.
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.	Grupo de Proceso de Monitoreo, Control y Cierre: Contiene los procesos necesarios para realizar el monitoreo, control y cierre del proyecto.

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

En el presente capítulo se describe el desarrollo integrado del proyecto, donde se integran diversos campos del conocimiento para guiar y organizar el proceso de elaboración de propuestas para lograr así los objetivos del proyecto y la satisfacción de los involucrados.

4.1 Grupo de Proceso de Inicio

El Grupo de Proceso de Inicio incluye el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto e identificar a los involucrados. El objetivo principal de este grupo de procesos es establecer una base sólida para el proyecto, asegurando que todas las partes interesadas tengan una comprensión común de los objetivos y alcances del proyecto.

4.1.1 Acta de Constitución del Proyecto

El desarrollo del acta de constitución del proyecto implica desarrollar un documento formal que autoriza la existencia del proyecto. Dicho documento contiene información como los objetivos, los recursos necesarios, presupuesto, el alcance, los interesados, entre otros. Es decir, proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos, creando un registro que incorpora el compromiso de las partes interesadas.

El primer paso para el desarrollo del proyecto es efectuar el acta constitutiva y lograr una adecuada gestión e integración como se puede mostrar en la Figura 7.

Figura 7

Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
04 de enero del 2024	Plan de gestión de proyecto para realizar un estudio de factibilidad para la creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.	
Tipo de proyecto:	Predictivo	
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Procesos: de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Áreas: integración, alcance, cronograma, costo, riesgos, interesados, calidad, comunicaciones, recursos y adquisiciones.	Económico	
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
12 de setiembre del 2023	15 de febrero del 2024	5
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
<p>Objetivo general: Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de prefactibilidad del proyecto, que permita determinar la viabilidad de la inversión por parte de los patrocinadores. 2. Desarrollar los estudios de gestión administrativa para definir el capital humano requerido y establecer la planeación estratégica del negocio. 3. Ejecutar el estudio técnico para identificar la ubicación estratégica para el local, equipo físico de trabajo necesario y requerimientos que debe de incorporar el edificio. 4. Efectuar el estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias del mercado meta para determinar el nivel de demanda, así como la identificación de los proveedores asociados y competencia directa e indirecta. 5. Identificar los requerimientos legales con los que debe de contar el abastecedor, respecto a permisos municipales, de salud entre otros. 6. Definir la viabilidad financiera de la idea de negocio para estimar posibles flujos de caja que permitan realizar el cálculo de indicadores financieros que determinen la rentabilidad aproximada que se obtendría con la implementación del negocio. 7. Definir mediante el desarrollo de un estudio de entorno: características sociales, 		

demográficas, políticas, económicas, ambientales y de carácter tecnológico que podrían impactar de alguna manera al proyecto.

Justificación o propósito del proyecto

La creación de la tienda Premium "Bóer" responde estratégica y oportunamente a desafíos y oportunidades identificados en el contexto actual. El proyecto se fundamenta en dos pilares clave: el apoyo a productores locales y la toma de decisiones informadas. "Bóer" busca abordar los problemas que enfrentan los productores locales al ofrecerles una plataforma directa para vender sus productos y proporcionando una vía más rentable. Los beneficios esperados del proyecto están condicionados a los resultados favorables del estudio de factibilidad y abarcan tres aspectos clave. En primer lugar, se destaca el empoderamiento de los productores locales al proporcionarles una plataforma directa para llegar a los consumidores, asegurando precios justos y potencialmente impulsando el crecimiento económico en la comunidad agrícola. En segundo lugar, el proyecto se compromete a ofrecer alimentos de alta calidad, mejorando la calidad de la alimentación de los consumidores y fomentando una cultura de aprecio por alimentos de calidad. Por último, la generación de empleo local, desde carniceros hasta personal administrativo, contribuye al desarrollo económico de la zona y brinda oportunidades laborales a la comunidad.

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

Desarrollar un plan de gestión integral de proyecto para elaborar el estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.

Específicamente:

1. Desarrollo de un análisis de prefactibilidad que sirva como base para planear el estudio de factibilidad del proyecto.
2. Desarrollo de un estudio de factibilidad que permita establecer la viabilidad de llevar a cabo la inversión.
3. Realizar un estudio de prefactibilidad del proyecto, que permita determinar la viabilidad de la inversión por parte de los patrocinadores.
4. Desarrollar estudios de gestión administrativa.
5. Ejecutar estudios técnicos.
6. Efectuar estudios de mercado.
7. Identificar los requerimientos legales con los que debe de contar la tienda.
8. Definir la viabilidad financiera de la idea de negocio.

Supuestos

1. Se cuenta con el tiempo necesario para realizar los análisis pertinentes.
2. Los patrocinadores del proyecto participan proactivamente.
3. Los requerimientos de los involucrados están bien definidos.
4. Las personas y entidades involucradas proveerán la información consultada.
5. De ser factible el proyecto, en la fase de inversión o implementación el director del proyecto se encargará de conseguir todos los permisos municipales y autorizaciones de funcionamiento necesaria.

Restricciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se deben de buscar fuentes de información ágiles y fidedignas. 2. El precio de los materiales e insumos varían constantemente. 3. Los estudios para la implementación del proyecto deben de estar finalizados en el lapso no mayor a 2 meses. 4. Se dispone de un margen de tiempo reducido para recabar toda la información necesaria debido a responsabilidades laborales. 5. El tiempo semanal para avanzar en el proyecto es limitado. 6. Sin el aporte esperado por parte de los interesados se puede afectar el producto final del Proyecto. 7. No se ha realizado un estudio de mercado.

Identificación preliminar de riesgos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Si no se cumple con los tiempos establecidos, se puede ver afectada la fecha de entrega del documento final, impactando el cronograma del proyecto. 2. Si no se trabaja en conjunto con los involucrados, se puede perder el interés de los interesados, impactando el avance y cronograma del proyecto. 3. Si por motivos de emergencia nacional no se puedan realizar las reuniones previstas para obtener la información de especialistas en el área, impactaría el desarrollo del proyecto. 4. Si no se logra obtener la información necesaria podría verse afectado el tiempo de la investigación lo que a su vez afecta el tiempo de entrega

Recursos y presupuesto generales	
El presupuesto del proyecto es abierto.	
Cronograma de hitos	
Nombre hito	Fecha finalización
Acta Constitutiva del Proyecto	02/11/2023
Plan para la planificación del proyecto	07/11/2023
Cronograma del proyecto	10/11/2023
Estudios de factibilidad	09/02/2024
Estudio de gestión operativa	24/11/2023
Estudio técnico	05/12/2023
Estudio de mercado	03/01/2024
Estudio de requerimientos legales	15/01/2024
Estudio financiero	26/01/2024
Estudio del entorno	09/02/2024
Evaluación final de requerimientos	13/02/2024
Informe final	15/02/2024

Información histórica relevante
Los patrocinadores del proyecto cuentan con conocimientos en administración de empresas, finanzas y administración de proyectos, venta de productos y experiencia en manejo de inventarios, amplio conocimiento de la zona, identificación de posibles proveedores e idea

estructurada del negocio que se quiere desarrollar. Por otro lado, cabe mencionar que para este proyecto la tienda no se ha creado.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

1. Patrocinador
2. Director del Proyecto
3. Gerente General
4. Gerente Financiero
5. Administrador
6. Carniceros
7. Verduleros
8. Proveedores
9. Clientes potenciales

Involucrados Indirectos:

1. Municipalidad de Curridabat
2. Comunidad local
3. Competidores potenciales
4. Universidades o institutos educativos
5. Ministerio de Salud
6. Constructores
7. Entidad bancaria

Director de proyecto: Mauricio Venegas Quesada	Firma:
Autorización: María Fernanda Ibarra	Firma:

Nota: Acta Constitutiva del Proyecto. Autoría propia.

4.1.1.1 Caso de negocio

Es esencial iniciar una evaluación de viabilidad como parte del plan de negocio para determinar la idoneidad de invertir en la creación y gestión de una tienda Premium que ofrezca productos de carnicería, verdulería, granos y semillas. La exploración de esta oportunidad no solo podría generar un beneficio financiero para la inversión realizada, sino que también contribuiría al respaldo de los productores locales al proporcionarles una plataforma más rentable para la venta de sus productos.

4.1.1.2 Plan de gestión de beneficios

Se proyecta desarrollar una relación ganar-ganar con la ejecución del proyecto, ya que con su ejecución los patrocinadores pueden conocer el nivel de factibilidad de llevar a cabo la

iniciativa de negocio y así distribuir adecuadamente la inversión. Por otro lado, el desarrollo de este estudio es favorable para el director del proyecto, debido a que sirve para adquirir experiencia en la rama de dirección de proyectos.

4.1.1.3 Acuerdos

Entre los principales acuerdos están:

- Los patrocinadores se encargarán de suministrar toda la información necesaria para llevar a cabo el estudio de factibilidad.
- El director de proyecto se encargará de solicitar en el ente según corresponda la lista de los requerimientos legales de funcionamiento, sea para municipal, de salud u otro.
- Los estudios deben de estar finalizados en el lapso de 8 semanas a partir de su inicio.
- El administrador del proyecto contará con el espacio físico y recursos necesarios para llevar a cabo los estudios de factibilidad.
- Se garantiza disposición de los patrocinadores para valorar recomendaciones y solicitudes de cambio.
- Los patrocinadores están dispuestos a valorar alternativas de mejora sustentadas en los estudios.

4.1.1.4 Factores ambientales

El proyecto pretende determinar la viabilidad o no de realizar la inversión para establecer una tienda premium, y así aprovechar la oportunidad de negocio que plantea el escenario, y alinee estratégicamente las expectativas de los patrocinadores con los requerimientos para su implementación. Por otro lado, es importante considerar que, para llevar a cabo este tipo de proyecto, es trascendental definir los requerimientos necesarios y estudiar

los factores de mayor impacto, con el fin de controlar los riesgos inherentes, y así reducir al máximo la posibilidad de incurrir en imprevistos, que podrían aumentar el plazo y costos proyectados para la planificación del plan de inversión.

Documentos de la propuesta:

Estos documentos son importantes porque proporcionan la información necesaria para verificar si los resultados esperados van de la mano con los obtenidos, lo cual permite articular eficientemente la toma de decisiones. Incluye lo siguiente:

- Ubicación geográfica: la localidad de Curridabat es el primer distrito y ciudad cabecera del cantón de Curridabat, en la provincia de San José. Se ubica en el Oeste del cantón y limita al Norte con el distrito de Granadilla y el cantón de Montes de Oca, al Este con el mismo cantón, al Oeste con el distrito de Sánchez, al Sur con el cantón de Desamparados y el distrito de Tirrases.
- Altitud: cuenta con una altitud media de 1260 m.s.n.m.
- Clima: durante el transcurso del año, la temperatura generalmente varía de 17°C a 27°C y rara vez baja a menos de 15°C o sube a más de 28°C.
- Población: para el año 2022, Curridabat cuenta con una población estimada de 80.677 habitantes.
- Actividad económica: Curridabat es conocido por ser un lugar con una actividad económica muy diversificada, cuenta con una variedad de comercios, desde pequeñas tiendas locales hasta centros comerciales más grandes. Además, hay una presencia significativa de servicios profesionales, como consultorías, agencias de bienes raíces, servicios de salud y educación. El desarrollo inmobiliario ha sido notable con la construcción de nuevas viviendas, complejos residenciales y proyectos comerciales.

- Demanda del mercado: En la localidad existe una demanda constante de productos alimenticios, así como otros insumos complementarios que son de alta demanda por la población.

El área de Pinares de Curridabat y los alrededores de este mismo cantón es conocido por su constante desarrollo y crecimiento. Algunos aspectos sociodemográficos aparte a los mencionados anteriormente son:

- El crecimiento poblacional que ha tenido en las últimas décadas debido a su atractivo como área residencial y su desarrollo económico.
- Diferentes segmentos de población que van desde jóvenes hasta personas mayores, la presencia de familias, estudiantes y profesionales.
- Acceso a instituciones educativas tanto públicas como privadas.
- Un nivel socioeconómico medio-alto
- Diversidad cultural tanto de familias costarricenses como de personas y/o familias expatriadas.
- Fácil acceso a servicios de salud, comercios locales, áreas recreativas, servicios gubernamentales y entre otros.

Todos los aspectos mencionados anteriormente llevan a elegir esta zona como una ubicación 100% atractiva para crear el proyecto en cuestión.

4.1.1.5 Activos de los procesos de la empresa

Al tratarse de un emprendimiento que supone el plan de gestión de un estudio de factibilidad para la creación de la empresa, se cuenta solamente con activos intangibles, como lo son los conocimientos de los patrocinadores en: administración de empresas, finanzas, experiencia en manejo de inventarios y habilidades en ventas.

4.1.1.6 Juicio de expertos

A través de análisis efectuados por expertos, se realizaron cálculos detallados para tabular los materiales necesarios, estimando el capital humano, insumos, equipos y software requeridos en el proyecto. Este análisis también proporcionó los requisitos mínimos que deben incluirse en el estudio para evaluar de manera adecuada la viabilidad de la inversión.

En la ejecución de este proyecto, se otorga especial importancia a la realización de reuniones con los interesados. El propósito de estas reuniones es dirigirlos hacia los objetivos específicos establecidos, acordar requisitos y proporcionar otra información estratégica crucial para asegurar el éxito del proyecto.

Como parte integral del cronograma, estas reuniones se incorporan como herramientas en actividades estratégicas durante las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. El objetivo principal es evaluar progresos, considerar posibles acciones de mejora y facilitar un seguimiento proactivo de cada entregable para su posterior aprobación.

4.1.1.7 Toma de decisiones

En el desarrollo del proyecto, las decisiones requieren un análisis exhaustivo, una evaluación y aprobación por parte del director del proyecto y los patrocinadores. Es esencial que estas decisiones estén respaldadas por criterios de expertos, proyecciones, análisis estadísticos, consideración de alternativas, análisis FODA, evaluación costo-beneficio y entre otros aspectos.

En términos generales, estas decisiones deben centrarse en mejorar la precisión de los resultados del estudio de factibilidad del proyecto, y al mismo tiempo, deben ser tomadas con precaución para no afectar de manera adversa las líneas base previamente establecidas.

4.1.1.8 Registro de supuestos

- Se cuenta con el tiempo necesario para realizar los análisis pertinentes.

- Los patrocinadores del proyecto participan proactivamente.
- Los requerimientos de los involucrados están bien definidos.
- Las personas y entidades involucradas proveerán la información consultada.
- De ser factible el proyecto, en la fase de inversión o implementación el director del proyecto se encargará de conseguir todos los permisos municipales y autorizaciones de funcionamiento necesaria.

4.1.1.9 Registro de restricciones

- Se deben de buscar fuentes de información ágiles y fidedignas.
- El precio de los materiales e insumos varían constantemente.
- Los estudios para la implementación del proyecto deben de estar finalizados en el lapso no mayor a 2 meses.
- Se dispone de un margen de tiempo reducido para recabar toda la información necesaria debido a responsabilidades laborales.
- El tiempo semanal para avanzar en el proyecto es limitado.
- Sin el aporte esperado por parte de los interesados se puede afectar el producto final del Proyecto.
- No se ha realizado un estudio de mercado.

4.1.1.10 Roles y funciones

Se definieron 4 fases en el ciclo de vida del proyecto. En la Tabla 6 se muestra cada fase con su respectiva función / responsabilidad.

Tabla 6*Roles y funciones según la fase del proyecto*

Fase	Funciones / Responsabilidad
1. Perfil	Exposición de la idea de negocio y expectativas.
2. Estudios de prefactibilidad	Realizar los estudios de prefactibilidad.
3. Factibilidad	Consulta de requisitos legales. Estudio de gestión organizativa. Estudio técnico. Estudio de mercado. Estudio financiero. De ser necesario ejecutar entrevistas y recopilar información asociada a proveedores, requisitos de entidades públicas y entre otros.
4. Cierre	Evaluación de los entregables contra los requerimientos planteados en los estudios de factibilidad, realización de informe final y aprobación de cierre.

Nota: La Tabla 6 muestra roles y funciones según la fase del proyecto. Autoría propia.

4.1.1.11 Lecciones aprendidas

En el proyecto se pretende emplear diferentes métodos y herramientas para obtener datos confiables. Entre dichos métodos empleados están las entrevistas, observaciones de campo, grupos focales y talleres con las partes interesadas en los resultados y las actividades del proyecto.

La recopilación de datos de calidad de una forma ágil es crucial para el proyecto, debido a que está directamente relacionado con las restricciones del proyecto.

4.1.2 Identificar a los involucrados

En el proyecto la adecuada gestión de los involucrados es fundamental, ya que el éxito del proyecto depende en gran parte de la habilidad para manejar estratégicamente a los interesados y sus expectativas.

4.1.2.1 Identificación de los involucrados del proyecto

A continuación, se enlistan los involucrados identificados para el proyecto:

- Patrocinador
- Director del Proyecto
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Administrador
- Carniceros
- Verduleros
- Proveedores
- Clientes potenciales
- Municipalidad de Curridabat
- Comunidad local
- Competidores potenciales
- Universidades o institutos educativos
- Ministerio de Salud
- Constructores
- Entidad bancaria

4.1.2.2 Criterios de selección de los principales involucrados

Con relación a lo anterior, se procedió a identificar a los principales involucrados del

proyecto. Con el objetivo de identificar el nivel de involucramiento e impacto de cada una de estas partes interesadas se procede a realizar una matriz multicriterio, la cual está compuesta por 5 criterios de decisión ponderados según la influencia de estos en el proyecto. Se definen los siguientes criterios:

- Aporte de información legal: se refiere al nivel de información sobre los requerimientos legales que debe cumplir la idea de negocio para operar o solicitar un servicio público.
- Aporte de información técnica: se refiere al nivel de información técnica en referencia a requerimientos que ofrece al proyecto.
- Aporte de información del entorno: se refiere al nivel de información que ofrece respecto al entorno del mercado en la localidad, tales como demografía, economía, demanda, precios, entre otros.
- Impacto/influencia: se refiere al nivel de impacto e influencia que puede ejercer sobre los resultados de este proyecto.
- Aporte de Recursos: se refiere al nivel de aporte de los recursos que ofrece al proyecto.

Posteriormente se utiliza una escala de “Likert”, en donde se define el nivel de impacto de cada parte interesada de 1 a 5 respecto a cada factor, siendo 1 nada o muy poco impacto y 5 muy alto impacto sobre el factor:

1. Nada o poco impacto
2. Poco impacto
3. Impacto intermedio
4. Impacto moderado
5. Impacto alto

A continuación, en la Figura 8 se muestra el desarrollo de la matriz multicriterio descrita, en la cual se logra observar la ponderación obtenida por cada uno de los involucrados según los 5 criterios asignados.

Figura 8

Matriz multicriterio

Involucrados						Ponderación
	Aporte de información legal	Aporte de información técnica	Impacto/influencia	Aporte de Recursos	Peso	
	0,3	0,10	0,15	0,25	0,20	
Patrocinador	2	5	4	5	5	3,95
Director del Proyecto	2	5	4	5	5	3,95
Gerente General	1	1	1	1	1	1,00
Gerente Financiero	1	1	1	1	1	1,00
Administrador	1	1	1	1	1	1,00
Carniceros	1	1	1	1	1	1,00
Verduleros	1	1	1	1	1	1,00
Proveedores	2	5	5	5	1	3,3
Clientes potenciales	1	1	2	5	1	2,15
Municipalidad de Curridabat	5	4	4	5	1	3,95
Comunidad local	1	1	2	5	1	2,15
Competidores potenciales	1	3	5	5	1	2,8
Universidades o institutos educativos						0
Ministerio de Salud	5	4	4	5	1	3,95
Constructores	5	4	4	5	1	3,95
Entidad bancaria	5	4	4	5	1	3,95

Nota: Plantilla de Matriz multicriterio. Autoría propia.

A través de la evaluación ponderada en la matriz multicriterio, se han identificado los seis principales actores involucrados en el proyecto. Esta ponderación ha tenido en cuenta

diversos factores con el objetivo de proporcionar una visión integral del entorno en el cual se llevará a cabo el proyecto. Los involucrados, clasificados según la ponderación obtenida, son los siguientes:

1. Patrocinador.
2. Director de proyecto.
3. Municipalidad de Curridabat.
4. Ministerio de Salud.
5. Constructores
6. Entidad bancaria.

4.1.2.3 Roles y responsabilidades de los involucrados

En la Tabla 7 se detallan los roles y responsabilidades de forma específica de los principales involucrados en el proyecto.

Tabla 7

Roles y responsabilidades de los involucrados

Roles	Responsabilidades
Patrocinador	Proveer la información necesaria sobre los requerimientos y expectativas para que el director del proyecto defina el plan de gestión del proyecto. Además, recabarán la información necesaria sobre diversos requerimientos.
Director del proyecto	Planificar, ejecutar, monitorear y controlar que el proyecto cumpla los requerimientos y expectativas solicitadas por los Patrocinadores.
Municipalidad de Curridabat	Suministrará la información necesaria sobre los requerimientos de cumplimientos legales.
Ministerio de Salud	Suministrará la información necesaria sobre los requerimientos de cumplimientos de salud.

Roles	Responsabilidades
Constructores	Son responsables de llevar a cabo las obras físicas necesarias para adaptar el espacio y construir la infraestructura requerida para la tienda.
Entidad bancaria	Proporcionar financiamiento para la puesta en marcha del proyecto.

Nota: Roles y responsabilidades de los involucrados y/o interesados. Autoría propia.

4.1.2.4 Criterios de evaluación de interesados

Luego de identificados los principales interesados se define el criterio de evaluación para el análisis, estos criterios se usan también para obtener la matriz interés – poder.

En los criterios de evaluación de los interesados se considera el interés que cada uno de los interesados tiene en las decisiones a tomar en el proyecto y su poder o grado de influencia sobre la toma de decisiones. En la Tabla 8 y 9 se detallan las posibilidades en ambos criterios:

Tabla 8

Criterio de interés

Criterio	Definición
Alto	Participa de forma activa y constante en las actividades del proyecto.
Medio	Participa de forma activa pero intermitente en las actividades del proyecto.
Bajo	Asiste a las actividades del proyecto, pero no participa ni genera aportes.

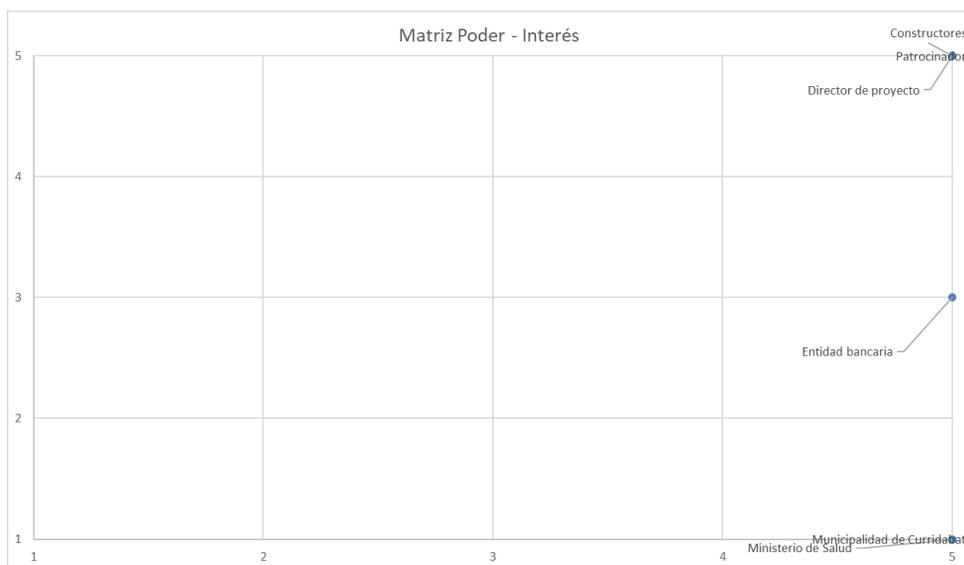
Nota: Criterio de interés de involucrados y/o interesados. Autoría propia.

Tabla 9*Criterio de poder*

Criterio	Definición
Alto	Tiene potestad para la toma de decisiones que afecten o favorezcan el proyecto, ya sea a lo interno o a lo externo de este, en términos de alcance, tiempo y costo.
Medio	Sus acciones tienen un impacto moderado sobre el proyecto en términos de alcance, tiempo y costo.
Bajo	Sus acciones tienen poco impacto sobre el proyecto en términos de alcance, tiempo y costo.

Nota: Criterio de poder de involucrados y/o interesados. Autoría propia.

En la Figura 9 se muestra la matriz de criterio interés-poder.

Figura 9*Matriz de criterio interés-poder*

Nota: Matriz de criterio interés-poder. Autoría propia.

Seguidamente en la Tabla 10 se analiza a cada involucrado con el objetivo de definir su potencial grado de impacto, interés, poder e influencia durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 10

Nivel de percepción de cada involucrado

Involucrados	Impacto	Interés	Poder	Influencia
1. Patrocinadores	Alto	Alto	Alto	Alto
2. Directo de proyecto	Alto	Alto	Alto	Alto
3. Municipalidad de Curridabat	Alto	Bajo	Alto	Medio
4. Ministerio de Salud	Alto	Bajo	Alto	Medio
5. Constructores	Medio	Alto	Alto	Medio
6. Entidad bancaria	Alto	Medio	Alto	Medio

Nota: Clasificación del impacto, interés, poder e influencia de los involucrados y/o interesados. Autoría propia.

4.1.2.5 Principales competidores y características

En la zona de Pinares, donde se pretende desarrollar la tienda Premium se pueden encontrar una variedad de competidores en el sector de carnicería, verdulería, granos y semillas. Algunos competidores identificados y sus principales características son:

- Supermercados y tiendas de alimentación general: cadenas de supermercados o tiendas de conveniencia que ofrecen una amplia variedad de productos, incluyendo carne, productos frescos y productos a granel. Pueden tener secciones especializadas y departamentos de productos frescos. A menudo ofrecen promociones y descuentos.

- Mercados locales y ferias: mercados locales, ferias y vendedores ambulantes que podrían ofrecer productos frescos. Suelen destacar por la frescura y origen local de los productos. Ofrecen una experiencia de compra más personalizada. Pueden tener una variedad estacional de productos.
- Carnicerías especializadas: carnicerías especializadas que se centran en la venta de carne de alta calidad y podrían ofrecer otros productos básicos. Pueden proporcionar asesoramiento de expertos sobre tipos de carne y preparación.
- Plataformas de compras en línea (E-commerce): plataformas en línea que ofrecen la posibilidad de comprar alimentos y productos a través de internet, compitiendo en conveniencia y accesibilidad. Pueden tener servicios de entrega a domicilio. Tienen opciones de pago en línea.

4.2 Grupo de Proceso de Planificación

El grupo de procesos de planificación es fundamental para establecer las bases sólidas que permiten la ejecución exitosa del proyecto. Proporciona la oportunidad de anticipar desafíos, establecer expectativas claras y asegurar que el equipo y las partes interesadas estén alineados en cuanto a los objetivos y el enfoque del proyecto.

4.2.1 Gestión del Alcance

El alcance del proyecto implica la delimitación de todos los elementos esenciales para evaluar de manera precisa la viabilidad organizativa, técnica, de mercado, legal, financiera y ambiental. Este enfoque busca garantizar que el proyecto integre todas las características y niveles de calidad esperados. En otras palabras, se trata de identificar y definir todas las actividades y procesos necesarios para llevar a cabo el estudio de factibilidad destinado a la creación de la tienda Premium, asegurándose de cumplir con los requisitos establecidos en términos de tiempo, costos y modalidades.

4.2.1.1 Enunciado del Alcance del Proyecto

La formulación del alcance del proyecto sirve como instrumento para registrar todos los requisitos y características que deben abarcar tanto el proyecto en sí como el producto que resultará de él. Aquí se detallan cada uno de los productos entregables y sus respectivos criterios de aceptación. Además, valida la información contenida en el acta del proyecto y se elabora con un nivel más profundo de detalle.

En la Figura 10 se presenta el enunciado del alcance del proyecto.

Figura 10

Enunciado del alcance del proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO			
ID Proyecto	TP-01	Fecha:	15-ene-24
Nombre de proyecto	Plan de gestión de proyecto para realizar un estudio de factibilidad para la creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.		
Preparado por:	Mauricio Venegas Quesada		
Director de proyecto	Mauricio Venegas Quesada		
Fecha de inicio del proyecto	01/22/2023	Fecha tentativa de finalización	15/02/24
Versión	Fecha	Autor	Revisión de cambios
V1		Mauricio Venegas Quesada	María Fernanda Ibarra
Descripción general			
<p>Evaluar la factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.</p> <p>Específicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un análisis de prefactibilidad que sirva como base para planear el estudio de factibilidad del proyecto. 2. Desarrollo de un estudio de factibilidad que permita establecer la viabilidad de llevar a cabo la inversión. 3. Realizar un estudio de prefactibilidad del proyecto, que permita determinar la viabilidad de la inversión por parte de los patrocinadores. 			

4. Desarrollar estudios de gestión administrativa.
5. Ejecutar estudios técnicos.
6. Efectuar estudios de mercado.
7. Identificar los requerimientos legales con los que debe de contar la tienda.
8. Definir la viabilidad financiera de la idea de negocio.

Justificación o propósito del proyecto

La creación de la tienda Premium "Bóer" responde estratégica y oportunamente a desafíos y oportunidades identificados en el contexto actual. El proyecto se fundamenta en dos pilares clave: el apoyo a productores locales y la toma de decisiones informadas. "Bóer" busca abordar los problemas que enfrentan los productores locales al ofrecerles una plataforma directa para vender sus productos y proporcionando una vía más rentable. Los beneficios esperados del proyecto están condicionados a los resultados favorables del estudio de factibilidad y abarcan tres aspectos clave. En primer lugar, se destaca el empoderamiento de los productores locales al proporcionarles una plataforma directa para llegar a los consumidores, asegurando precios justos y potencialmente impulsando el crecimiento económico en la comunidad agrícola. En segundo lugar, el proyecto se compromete a ofrecer alimentos de alta calidad, mejorando la calidad de la alimentación de los consumidores y fomentando una cultura de aprecio por alimentos de calidad. Por último, la generación de empleo local, desde carniceros hasta personal administrativo, contribuye al desarrollo económico de la zona y brinda oportunidades laborales a la comunidad.

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

Se presentan las principales actividades del proyecto en conjunto con su criterio de aceptación:

Actividad	Criterio de aceptación	Supuestos
Aprobar el acta constitutiva del proyecto	Debe incluir la aprobación del director del proyecto y los patrocinadores	El director del proyecto cuenta con la información requerida de forma oportuna
Aprobar el plan para la dirección del proyecto	Debe de incorporar integralmente diversos planes de gestión, orientados a favorecer el seguimiento y control de los entregables del proyecto	El director del proyecto cuenta con la disposición de los interesados para implementar las herramientas y técnicas que se requieran
Aprobar el cronograma del proyecto	Debe incluir todas las actividades necesarias y su secuencia para lograr los entregables requeridos	Se cuenta con el acta constitutiva y plan para la dirección del proyecto aprobada
Realizar los estudios de prefactibilidad	Debe de incorporar el estudio organizacional, técnico, de mercado, legal, financiero y del entorno del proyecto	Se tiene el acceso a la información requerida y anuencia de los interesados

Definir la planeación estratégica	Debe de incorporar el análisis estratégico que favorezcan para la toma de decisiones en beneficio para lograr los objetivos planteados del proyecto	Se cuenta con el análisis FODA del proyecto
Definir los requerimientos del local comercial	Incorpora características definidas mínimas que debe de incorporar el local comercial	Se determinaron y aprobaron los requerimientos con los que debe de contar local comercial
Definir la demanda	Debe de recopilar datos sobre el mercado, aspectos sobre los clientes potenciales y productos de mayor interés	Se llevaron a cabo entrevistas y reuniones con los grupos focales
Aprobar el plan de adquisición del inventario	Debe de incorporar el plan de adquisición de los productos e insumos que se requiere	Se cuenta con el desarrollo del plan de adquisición de productos e insumos y del proyecto
Determinar los requerimientos para los permisos municipales	Debe de incorporar informe con la tabulación de los requerimientos legales necesarios para operar	Se efectuó la identificación de los permisos municipales necesarios para operar
Determinar los requerimientos para los permisos de salud	Debe de incorporar informe con la tabulación de los requerimientos de salud necesarios para operar	Se efectuó la identificación de los permisos de salud necesarios para operar
Otros permisos para operar	Determinar los requerimientos para otros permisos necesarios	Identificar otros permisos con los que debe de contar el local comercial
Determinar el punto de equilibrio	Debe de incorporar el desarrollo del cálculo del punto de equilibrio	Se cuenta con una proyección del flujo de efectivo que incorpora una estimación de las ventas, costos fijos y variables
Aprobar la evaluación de requerimientos	Debe de incorporar estudios, tales como: organizacional, técnico, de mercado, legal, financiero y del entorno del proyecto, en un mayor detalle que en la fase de prefactibilidad	Se cuenta con la conclusión de los diferentes estudios de factibilidad del proyecto

Aprobar informe final	Este informe debe incluir el grado de cumplimiento de los entregables del proyecto, así como el rendimiento, acciones correctivas y aprobación final del director del proyecto y patrocinadores	El director del proyecto lleva un control de informes a lo largo de todo el proyecto y emite una evaluación final
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Supuestos

1. Se cuenta con el tiempo necesario para realizar los análisis pertinentes.
2. Los patrocinadores del proyecto participan proactivamente.
3. Los requerimientos de los involucrados están bien definidos.
4. Las personas y entidades involucradas proveerán la información consultada.
5. De ser factible el proyecto, en la fase de inversión o implementación el director del proyecto se encargará de conseguir todos los permisos municipales y autorizaciones de funcionamiento necesaria.

Restricciones

1. Se deben de buscar fuentes de información ágiles y fidedignas.
2. El precio de los materiales e insumos varían constantemente.
3. Los estudios para la implementación del proyecto deben de estar finalizados en el lapso no mayor a 2 meses
4. Se dispone de un margen de tiempo reducido para recabar toda la información necesaria debido a responsabilidades laborales.
5. El tiempo semanal para avanzar en el proyecto es limitado.
6. Sin el aporte esperado por parte de los interesados se puede afectar el producto final del Proyecto.
7. No se ha realizado un estudio de mercado.

Recursos y presupuesto generales

El presupuesto del proyecto es abierto.

Cronograma de hitos

Nombre hito	Fecha finalización
Acta Constitutiva del Proyecto	02/11/2023
Plan para la planificación del proyecto	07/11/2023
Cronograma del proyecto	10/11/2023
Estudios de factibilidad	09/02/2024
Estudio de gestión operativa	24/11/2023
Estudio técnico	05/12/2023
Estudio de mercado	03/01/2024
Estudio de requerimientos legales	15/01/2024
Estudio financiero	26/01/2024
Estudio del entorno	09/02/2024
Evaluación final de requerimientos	13/02/2024
Informe final	15/02/2024

Información histórica relevante

Los patrocinadores del proyecto cuentan con conocimientos en administración de empresas, finanzas y administración de proyectos, venta de productos y experiencia en manejo de inventarios, amplio conocimiento de la zona, identificación de posibles proveedores e idea estructurada del negocio que se quiere desarrollar. Por otro lado, cabe mencionar que para este proyecto la tienda no se ha creado.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

10. Patrocinador
11. Director del Proyecto
12. Gerente General
13. Gerente Financiero
14. Administrador
15. Carniceros
16. Verduleros
17. Proveedores
18. Clientes potenciales

Involucrados Indirectos:

8. Municipalidad de Curridabat
9. Comunidad local
10. Competidores potenciales
11. Universidades o institutos educativos
12. Ministerio de Salud
13. Constructores
14. Entidad bancaria

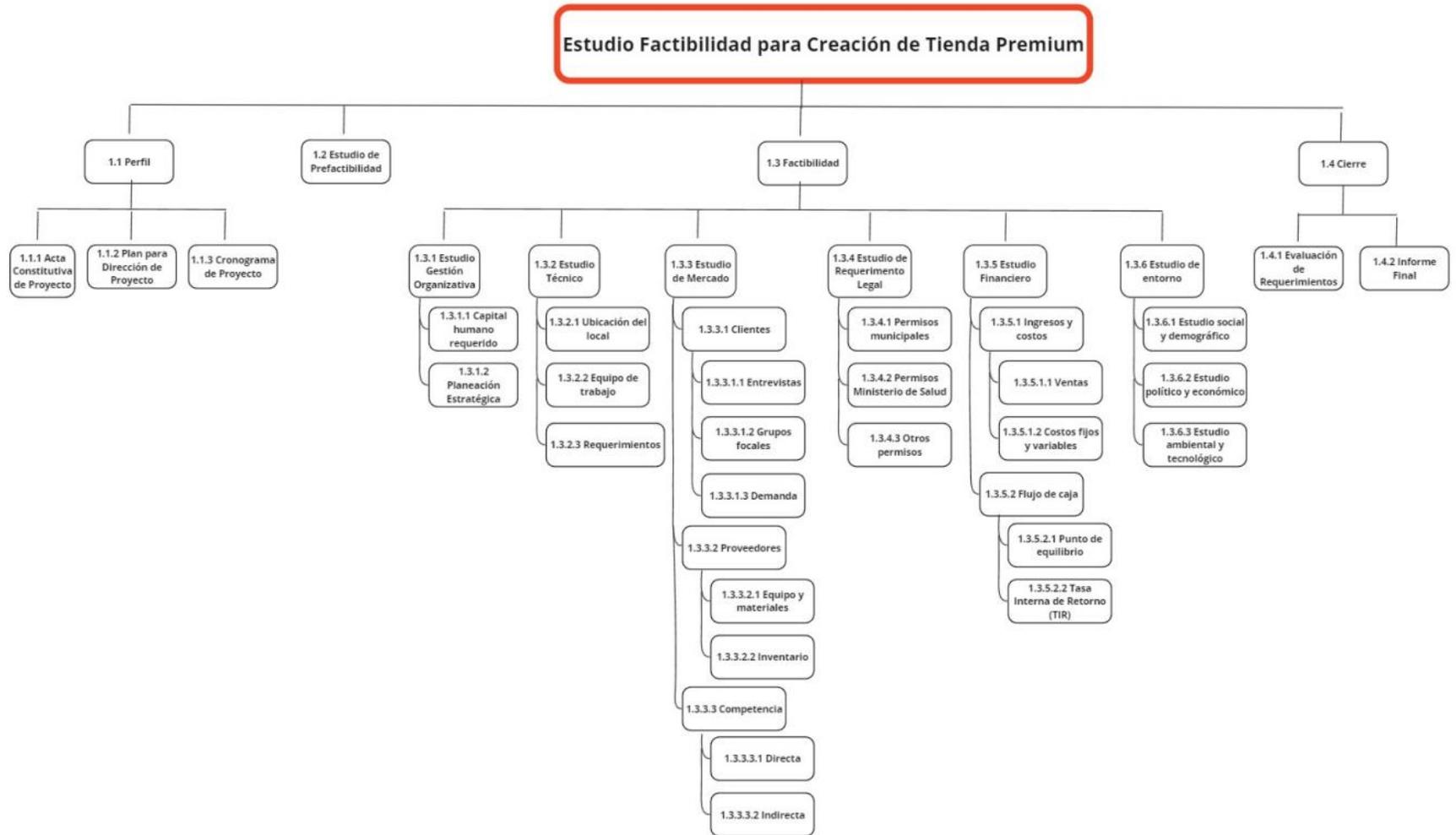
Nota: Enunciado del Alcance del Proyecto. Autoría propia.

4.2.1.2 Estructura de Desglose de Trabajo del Proyecto

La estructura de desglose de trabajo subdivide los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y sencillos de manejar, que proporcionan un marco de referencia de lo que se debe entregar. En la Figura 11 se visualiza la EDT.

Figura 11

EDT del Proyecto



4.2.1.3 Diccionario de la EDT

El Diccionario de la EDT detalla la descripción del contenido de cada uno de los componentes de la estructura de desglose de trabajo del proyecto. Este diccionario muestra las características de las cuentas de control y principales paquetes de trabajo que involucra. Entre las características incluidas están: el código de cuenta, nombre, fecha de inicio, fecha fin, descripción, supuestos, responsables, recursos disponibles y los criterios de aceptación.

Por su extensión dicho diccionario se incorporó en el Anexo 5

4.2.2 Gestión del Cronograma

La adecuada planificación, evaluación y gestión del tiempo son aspectos esenciales para el éxito del proyecto, ya que proporcionan una dirección clara sobre la ruta a seguir para alcanzar los objetivos establecidos dentro del plazo previsto.

La gestión del cronograma del proyecto incorpora 6 procesos, que se mencionan a continuación:

- Planificar la gestión del cronograma.
- Definir las actividades.
- Secuenciar las actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el cronograma.
- Controlar el cronograma.

4.2.2.1 Planificar la Gestión del Cronograma

En el caso del proyecto para planificar la gestión del cronograma del estudio de factibilidad y creación de la empresa, se ha construido un plan de gestión del cronograma que se detalla en la Figura 12.

Figura 12*Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto*

Metodología de programación
Este proyecto se realizará siguiendo las buenas prácticas del PMI
Herramientas de programación
Para la programación se utilizará el apoyo de las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • MS Project • Microsoft Excel
Unidades de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto: duración se medirá en semanas • Actividades: duración se medirá en días
Identificación de actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades necesarias para este proceso de planificación se identificaron y tomaron de la EDT, donde se cuenta con paquetes de trabajo que derivan sus actividades. • Cada actividad tendrá un código que lo relaciona directamente con un paquete de trabajo en el EDT. • Para esto se seguirá con el formato utilizado en el EDT, agregando un nivel más abajo, por ejemplo, si el EDT termina en 1.1.1 las actividades de este paquete empezarán en 1.1.1.1 y así sucesivamente.
Secuenciación de actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Primero se establecerá la secuencia de las actividades con el formato desglosado en la identificación de las actividades. • Se establecerá la secuencia de las actividades para poder obtener la secuencia de la totalidad del proyecto
Reglas para la medición del desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Línea base • Porcentaje de avance • Valor ganado • Índice del desempeño del cronograma • Curva S
Presupuesto
El presupuesto se realizó con un desglose por actividades y por fase, de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Desglose de actividades fase de Perfil o Integración. • Desglose de actividades fase de Estudios de Prefactibilidad. • Desglose de actividades fase de Factibilidad. • Desglose de actividades fase de Cierre.
Desarrollo del cronograma
Con base en los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • EDT • Paquetes de trabajo • Actividades del proyecto
Actualización e Informes
Cualquier modificación en el cronograma, deberá ser solicitada mediante una “solicitud de cambio” y debe ser debidamente aprobada por los patrocinadores del proyecto.

Para controlar el cronograma del proyecto se llevarán los formatos periódicos para el control con base en los requerimientos establecidos en el plan para la dirección del proyecto.

Nota: Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto. Autoría propia.

4.2.2.2 Definir las actividades

En este procedimiento, se identificaron y registraron las acciones específicas destinadas a los entregables mediante la descomposición de los paquetes de trabajo en actividades. Este enfoque sirvió como fundamento para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control a lo largo de todo el proyecto. Se basa en el plan para la dirección del proyecto, considerando factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

Se aplicaron diversas técnicas y herramientas, como el juicio de expertos, descomposición, planificación gradual y reuniones. Como resultado de este procedimiento, se generó una lista detallada de actividades, hitos, solicitudes de cambio y las actualizaciones necesarias en la línea base del cronograma y la línea base de costos.

4.2.2.3 Definir las actividades

En este procedimiento, se identificaron y registraron las conexiones entre las actividades esenciales del proyecto y la secuencia lógica de los trabajos. Esta secuencia lógica se deriva del plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto y factores ambientales.

Por otra parte, se empleó la técnica y herramienta del método de diagramación por precedencia (PDM) de final a inicio. Se estableció una relación lógica donde una actividad no puede comenzar hasta que haya concluido su actividad predecesora. Esto se llevó a cabo para crear el diagrama de red del cronograma y establecer la secuenciación necesaria para realizar los estudios de factibilidad.

En la Tabla 11, se detallan las actividades esenciales para el proyecto, proporcionando una breve descripción del alcance de cada actividad. Además, se presenta la relación secuencial de cada actividad a través de la definición de las actividades predecesoras.

Tabla 11*Lista de actividades del proyecto y su secuencia de ejecución*

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
1.1.1.1	Elaborar acta constitutiva del proyecto.		Redacción del documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos a las actividades del proyecto.	-
1.1.1.2	Aprobar el acta constitutiva del proyecto.	Acta constitutiva del proyecto. Este hito marca el inicio de labores requeridas para alcanzar el objetivo del proyecto.	Firma de las partes interesadas al documento.	1.1.1.1
1.1.2.1	Elaborar el plan para la dirección del proyecto.		Definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.	1.1.1.2
1.1.2.2	Aprobar plan para la dirección del proyecto.		Firma de las partes interesadas del proyecto.	1.1.2.1
1.1.3.1	Elaborar el cronograma del proyecto.		Elaborar el cronograma para la ejecución de las actividades del proyecto mostrando duraciones y orden a realizarse.	1.1.2.2
1.1.3.2	Aprobar el cronograma	Cronograma del proyecto. Establece la guía para el control y seguimiento de	Firma de las partes interesadas al documento.	1.1.3.1

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
			las acciones y actividades requeridas del proyecto.	
1.2.1	Unificar toda la información de interés.	Estudio de prefactibilidad. Inicio de los estudios de factibilidad para la creación de la tienda Premium.	Recopilación y selección de información de interés.	1.1.3.2
1.2.2	Realizar los estudios de prefactibilidad.		Identificación del problema, necesidades, oportunidad de negocio y factores de mayor impacto en el proyecto.	1.2.1
1.3.1.1.1	Valorar el capital humano requerido.	Estudio de gestión operativa. Desarrollo del estudio de factibilidad organizativa.	Valorar el capital humano que se requiere.	1.2.2
1.3.1.1.2	Definir el capital humano requerido.		Define la cantidad y características del capital humano a requerir.	1.3.1.1.1
1.3.1.2.1	Realizar la planeación estratégica.		Analizar posibles propuestas estratégicas.	1.3.1.1.2
1.3.1.2.2	Definir la planeación estratégica.		Selección de la ubicación para el negocio.	1.3.1.2.2
1.3.2.1.1	Selección de alternativas de ubicación del local	Estudio técnico. Desarrollo del estudio de factibilidad técnico.	Pretende realizar la selección de las mejores alternativas de ubicación para el local.	1.3.1.2.2
1.3.2.1.2	Definir la ubicación del local.		Elección de la ubicación del local.	1.3.2.1.1
1.3.2.2.1	Valorar el equipo de trabajo.		Analizar el equipo de trabajo.	1.3.2.1.2

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
1.3.2.2.2	Definir el equipo de trabajo.		Definir el equipo de trabajo necesario para el local.	1.3.2.2.1
1.3.2.3.1	Determinación de los requerimientos del local.		Definir cual será el equipo de trabajo con que debe contar el local.	1.3.2.2.1
1.3.2.3.2	Definir los requerimientos del local.		Definir los requerimientos que debe de contar el local.	1.3.2.3.1
1.3.3.1.1.1	Diseño y ejecución de entrevistas.		Realizar el diseño del protocolo y posibles preguntas para plantearlas en las entrevistas.	1.3.2.3.1
1.3.3.1.1.2	Tabular y analizar los resultados de las entrevistas.	Estudio de mercado. Desarrollo del estudio de factibilidad de mercado.	Aprobación del plan para realizar las entrevistas.	1.3.3.1.1.1
1.3.3.1.2.1	Ejecución de reuniones grupales.		Planear las reuniones con los grupos.	1.3.3.1.1.2
1.3.3.1.2.2	Recabar y tabular información de las reuniones grupales.		Tabular información importante obtenida de las reuniones grupales.	1.3.3.1.2.1
1.3.3.1.3.1	Estudio de la demanda.		Realizar el estudio de los productos con mayor demanda.	1.3.3.1.2.2
1.3.3.1.3.2	Definir la demanda.		Definir cuales son los productos con mayor demanda.	1.3.3.1.3.1
1.3.3.2.1.1	Identificar los equipos y materiales necesarios.		Identificar y enlistar los equipos y materiales requeridos para el funcionamiento del negocio.	1.3.3.1.3.2

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
1.3.3.2.1.2	Priorizar los equipos y materiales necesarios.		Determinar según la priorización los equipos y materiales para el funcionamiento del negocio.	1.3.3.2.1.1
1.3.3.2.2.1	Identificar los proveedores y elaborar el plan de adquisición del inventario.		Identificar y realizar la elaboración del plan de adquisición por proveedor y productos que ofrece.	1.3.3.2.1.2
1.3.3.2.2.2	Definir y aprobar el plan de adquisición.		Firma de las partes interesadas.	1.3.3.2.2.1
1.3.3.3.1.1	Identificación de la competencia directa.		Identificar las principales características de la competencia directa.	1.3.3.2.2.2
1.3.3.3.1.2	Definir la competencia directa.		Determinar la competencia directa.	1.3.3.3.1.1
1.3.3.3.2.1	Identificación de la competencia indirecta.		Identificar las principales características de la competencia indirecta.	1.3.3.3.1.2
1.3.3.3.2.2	Definir la competencia indirecta.		Determinar la competencia directa.	1.3.3.3.2.1
1.3.4.1.1	Identificar los permisos municipales.		Consultar a la municipalidad sobre los permisos para el negocio.	1.3.3.3.2.2
1.3.4.1.2	Determinar los requerimientos para los permisos municipales.	Estudio de requerimiento legal. Desarrollo del estudio de factibilidad de legal.	Se determinan los requerimientos municipales.	1.3.4.1.1
1.3.4.2.1	Identificar los permisos del Ministerio de Salud.		Consultar al Ministerio de Salud sobre los permisos para el negocio.	1.3.4.1.2

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
1.3.4.2.2	Determinar los requerimientos para los permisos del Ministerio de Salud.		Se determinan los requerimientos del Ministerio de Salud.	1.3.4.2.1
1.3.4.3.1	Identificar otros permisos.		Consultar a expertos sobre otros permisos para el negocio.	1.3.4.2.2
1.3.4.3.2	Determinar los requerimientos para otros permisos.		Se determinan otros requerimientos de funcionamiento.	1.3.4.3.1
1.3.5.1.1.1	Estimar posibles ventas.		Realizar una estimación de flujo de ventas.	1.3.4.3.2
1.3.5.1.1.2	Definir la proyección de ventas.	Estudio financiero. Desarrollo del estudio financiero.	De define la proyección de ventas.	1.3.5.1.1.1
1.3.5.1.2.1	Estimar los costos fijos y variables.		Realizar una aproximación de costos fijos y variables.	1.3.5.1.1.2
1.3.5.1.2.2	Definir la proyección de costos fijos y variables.		Definir la proyección de costos fijos y variables.	1.3.5.1.2.1
1.3.5.2.1.1	Calcular el punto de equilibrio.		Se realiza el cálculo del punto de equilibrio para valorar el margen de ganancia.	1.3.5.1.2.2
1.3.5.2.1.2	Determinar el punto de equilibrio y precios.		Se determina y establece el punto de equilibrio para generar utilidades.	1.3.5.2.1.1
1.3.5.2.2.1	Calcular la tasa interna de retorno para determinar la viabilidad del negocio.		Se realiza el cálculo de la tasa interna de retorno para determinar la conveniencia de llevar a cabo el negocio.	1.3.5.2.1.2

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
1.3.5.2.2.2	Determinar la conveniencia de la tasa interna de retorno.		Se determina la tasa interna de retorno para el negocio.	1.3.5.2.2.1
1.3.6.1.1	Desarrollo del estudio social demográfico.		Analizar la información social y demográfica del entorno de donde se ubicará la tienda.	1.3.5.2.2.2
1.3.6.1.2	Definición de factores sociales y demográficos que podrían afectar el negocio.	Estudio del entorno. Desarrollo del estudio del entorno.	Definir factores claves a considerar en el ámbito social y demográfico.	1.3.6.1.1
1.3.6.2.1	Desarrollo del estudio político y económico.		Analizar la información social y demográfica del entorno donde se ubicará la tienda.	1.3.6.1.2
1.3.6.2.2	Definición de factores políticos y económicos que podrían afectar el negocio.		Definir factores claves a considerar en el ámbito políticos y económicos.	1.3.6.2.1
1.3.6.3.1	Desarrollo del estudio ambiental y tecnológico.		Analizar la información ambiental y tecnológico del entorno donde se ubicará la tienda.	1.3.6.2.2
1.3.6.3.2	Definición de factores ambiental y tecnológico que podrían afectar el negocio.		Definir factores claves a considerar en el ámbito ambiental y tecnológico.	1.3.6.3.1
1.4.1.1	Determinar el nivel de cumplimiento de los requerimientos.		Pretende determinar el nivel de cumplimiento de los estudios de factibilidad.	1.3.6.3.2
1.4.1.2	Aprobar la evaluación de los requerimientos.	Estudio de requerimientos. Marcar el nivel de cumplimiento de las actividades del proyecto.	Firma de las partes interesadas.	1.4.1.1

EDT	Actividad	Hitos	Descripción	Predecesora
1.4.2.1	Elaborar informe final.		Incluye análisis de lecciones aprendidas, resultado del nivel de cumplimiento de los entregables y aprobación final del cierre del proyecto.	1.4.1.2
1.4.2.2	Aprobar informe final	Informe final. Informe final de los resultados y fin del proyecto.	Firma de las partes interesadas.	1.4.2.1

Nota: Lista de actividades del proyecto y se respectiva secuenciación, se incluye hitos y/o cuentas de control. Autoría propia.

4.2.2.4 Estimar la duración de las actividades

La determinación de la duración de las actividades del proyecto fue crucial para establecer el plazo de ejecución necesario. Durante esta fase de desarrollo del cronograma, se llevaron a cabo estimaciones detalladas de los trabajos requeridos y la duración correspondiente para completar las actividades dentro del tiempo disponible. Este proceso de estimación se basó en el plan de dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y los activos disponibles.

Además, las mejores prácticas en la gestión de proyectos sugieren la aplicación de diversos métodos para establecer los tiempos de las actividades. Se consideraron métodos que permiten estimaciones bajo cierta incertidumbre, teniendo en cuenta rangos de tiempo para actividades específicas en situaciones tanto positivas como negativas. Es fundamental destacar que la información base para enumerar las actividades proviene del alcance del proyecto. Por lo tanto, es de suma importancia establecer tiempos con criterios sólidos que se alineen con las necesidades del proyecto y permitan mantener su alcance.

Este proceso arrojó estimaciones de la duración, que sirven como base para las estimaciones y actualizaciones de los documentos del proyecto. La participación directa del director del proyecto en este proceso es esencial para evitar pasar por alto cualquier detalle que pueda generar complicaciones en el desarrollo del proyecto.

En el caso específico de la estimación de la duración de las actividades, se implementó la metodología PERT para obtener tiempos estimados. Esta elección se justifica porque el proyecto en cuestión representa un emprendimiento, careciendo de información previa sobre la duración de las actividades. Las estimaciones se obtuvieron mediante la consulta a diversos expertos para recopilar información sobre los tiempos pesimistas, optimistas y esperados de las actividades, sirviendo como base para la aplicación de la metodología. En la Figura 13 se detalla la metodología PERT.

Figura 13

Estimaciones de duración de actividades mediante la metodología PERT

EDT	Actividad	Predecesora	Criterio de estimación	Duración + probable (días)	Duración optimista (días)	Duración pesimista (días)	Tiempo estimado (días) PERT
1.1.1.1	Elaborar acta constitutiva del proyecto.	-	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.1.1.2	Aprobar el acta constitutiva del proyecto.	1.1.1.1	Estimaciones con base de datos	0,5	0,2	1	0,6
1.1.2.1	Elaborar el plan para la dirección del proyecto.	1.1.1.2	Estimaciones con base de datos	2	1,5	2,5	2,0
1.1.2.2	Aprobar plan para la dirección del proyecto.	1.1.2.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.1.3.1	Elaborar el cronograma del proyecto.	1.1.2.2	Estimaciones con base de datos	2	1,5	3	2,2
1.1.3.2	Aprobar el cronograma	1.1.3.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	2	1,2
1.2.1	Unificar toda la información de interés.	1.1.3.2	Estimaciones con base de datos	2	1,8	2,5	2,1
1.2.2	Realizar los estudios de prefactibilidad.	1.2.1	Estimaciones con base de datos	5	4	7	5,3
1.3.1.1.1	Valorar el capital humano requerido.	1.2.2	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.1.1.2	Definir el capital humano requerido.	1.3.1.1.1	Estimaciones según expertos	1	0,8	1,5	1,1
1.3.1.2.1	Realizar la planeación estratégica.	1.3.1.1.2	Estimaciones con base de datos	1,5	1	1,5	1,3

1.3.1.2.2	Definir la planeación estratégica.	1.3.1.2.2	Estimaciones según expertos	1,5	0,5	1,5	1,2
1.3.2.1.1	Selección de alternativas de ubicación del local	1.3.1.2.2	Estimaciones según expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.2.1.2	Definir la ubicación del local.	1.3.2.1.1	Estimaciones según expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.2.2.1	Valorar el equipo de trabajo.	1.3.2.1.2	Estimaciones según expertos	1,5	1	2	1,5
1.3.2.2.2	Definir el equipo de trabajo.	1.3.2.2.1	Estimaciones según expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.2.3.1	Determinación de los requerimientos del local.	1.3.2.2.1	Estimaciones según expertos	1,5	1	2	1,5
1.3.2.3.2	Definir los requerimientos del local.	1.3.2.3.1	Estimaciones según expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.3.1.1.1	Diseño y ejecución de entrevistas.	1.3.2.3.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,2	0,9
1.3.3.1.1.2	Tabular y analizar los resultados de las entrevistas.	1.3.3.1.1.1	Estimaciones según expertos	0,5	0,4	1	0,6
1.3.3.1.2.1	Ejecución de reuniones grupales.	1.3.3.1.1.2	Estimaciones con base de datos	1	0,8	1,5	1,1
1.3.3.1.2.2	Recabar y tabular información de las reuniones grupales.	1.3.3.1.2.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.3.1.3.1	Estudio de la demanda.	1.3.3.1.2.2	Estimaciones con base de datos	3	2,5	3,5	3,0
1.3.3.1.3.2	Definir la demanda.	1.3.3.1.3.1	Estimaciones con base de datos	1,5	1	2	1,5

1.3.3.2.1.1	Identificar los equipos y materiales necesarios.	1.3.3.1.3.2	Estimaciones con base de datos	2	1,5	3	2,2
1.3.3.2.1.2	Priorizar los equipos y materiales necesarios.	1.3.3.2.1.1	Estimaciones con base de datos	1,5	1	2	1,5
1.3.3.2.2.1	Identificar los proveedores y elaborar el plan de adquisición del inventario.	1.3.3.2.1.2	Estimaciones con base de datos	3	2	4	3,0
1.3.3.2.2.2	Definir y aprobar el plan de adquisición.	1.3.3.2.2.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.3.3.1.1	Identificación de la competencia directa.	1.3.3.2.2.2	Estimaciones con base de datos	1	0,5	2	1,2
1.3.3.3.1.2	Definir la competencia directa.	1.3.3.3.1.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.3.3.2.1	Identificación de la competencia indirecta.	1.3.3.3.1.2	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	2	1,2
1.3.3.3.2.2	Definir la competencia indirecta.	1.3.3.3.2.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.4.1.1	Identificar los permisos municipales.	1.3.3.3.2.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1	2,5	1,8
1.3.4.1.2	Determinar los requerimientos para los permisos municipales.	1.3.4.1.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.4.2.1	Identificar los permisos del Ministerio de Salud.	1.3.4.1.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1	2,5	1,8

1.3.4.2.2	Determinar los requerimientos para los permisos del Ministerio de Salud.	1.3.4.2.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.4.3.1	Identificar otros permisos.	1.3.4.2.2	Estimaciones con base de datos	2	1	2,5	1,8
1.3.4.3.2	Determinar los requerimientos para otros permisos.	1.3.4.3.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.5.1.1.1	Estimar posibles ventas.	1.3.4.3.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1	2,5	1,8
1.3.5.1.1.2	Definir la proyección de ventas.	1.3.5.1.1.1	Estimaciones con base de datos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.5.1.2.1	Estimar los costos fijos y variables.	1.3.5.1.1.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1	2,5	1,8
1.3.5.1.2.2	Definir la proyección de costos fijos y variables.	1.3.5.1.2.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.5.2.1.1	Calcular el punto de equilibrio.	1.3.5.1.2.2	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.5.2.1.2	Determinar el punto de equilibrio y precios.	1.3.5.2.1.1	Estimaciones con base de datos y expertos	0,5	0,4	1	0,6
1.3.5.2.2.1	Calcular la tasa interna de retorno para determinar la viabilidad del negocio.	1.3.5.2.1.2	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0

1.3.5.2.2.2	Determinar la conveniencia de la tasa interna de retorno.	1.3.5.2.2.1	Estimaciones con base de datos y expertos	0,5	0,4	1,5	0,8
1.3.6.1.1	Desarrollo del estudio social demográfico.	1.3.5.2.2.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1,5	3	2,2
1.3.6.1.2	Definición de factores sociales y demográficos que podrían afectar el negocio.	1.3.6.1.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.6.2.1	Desarrollo del estudio político y económico.	1.3.6.1.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1,5	3	2,2
1.3.6.2.2	Definición de factores políticos y económicos que podrían afectar el negocio.	1.3.6.2.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.3.6.3.1	Desarrollo del estudio ambiental y tecnológico.	1.3.6.2.2	Estimaciones con base de datos y expertos	2	1,5	3	2,2
1.3.6.3.2	Definición de factores ambiental y tecnológico que podrían afectar el negocio.	1.3.6.3.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.4.1.1	Determinar el nivel de cumplimiento de los requerimientos.	1.3.6.3.2	Estimaciones con base de datos y expertos	1,5	1	2	1,5
1.4.1.2	Aprobar la evaluación de los requerimientos.	1.4.1.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0

1.4.2.1	Elaborar informe final.	1.4.1.2	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0
1.4.2.2	Aprobar informe final	1.4.2.1	Estimaciones con base de datos y expertos	1	0,5	1,5	1,0

Nota: Muestra las estimaciones de duración más probable, optimista y pesimista de las actividades para calcular el tiempo mediante metodología PERT. Autoría propia.

4.2.2.5 Desarrollar el cronograma

Teniendo como insumos la EDT del proyecto y la estimación de tiempo, fue posible construir el cronograma, esta herramienta es fundamental ya que permite conocer la fecha de cierre estimado para el proyecto, así como, las fechas esperadas para alcanzar distintos hitos durante el proceso del proyecto.

La creación del cronograma se realizó mediante el uso del programa MS Project y se puede visualizar en el Anexo 6

4.2.2.6 Controlar el cronograma

En esta etapa, es esencial realizar un seguimiento continuo del estado del proyecto con el fin de mantener al día el progreso de este. Además, se debe gestionar cualquier cambio necesario en su línea base, lo que implica intervenir en los factores que podrían ocasionar modificaciones en el cronograma. Esto incluye evaluar el estado actual del cronograma del proyecto, identificar posibles cambios ocurridos en el mismo y gestionar de manera proactiva los cambios reales a medida que se desarrollan.

4.2.3 Gestión de los Costos

La gestión eficiente de los costos en un proyecto resulta determinante, ya que en esta fase se definen políticas, procedimientos y documentación esencial para llevar a cabo una planificación, dirección, ejecución y control efectivos de los costos, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. Los procesos asociados con la gestión de costos en un proyecto abarcan los siguientes pasos:

- Planificar la gestión de los costos.
- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto.
- Controlar los gastos

4.2.3.1 Planificar la gestión de costos

La planificación de la gestión de costos se fundamenta en diversas fuentes, incluyendo el acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización. Este proceso se lleva a cabo mediante reuniones, análisis de datos y la evaluación de juicio de expertos. Como resultado de estas actividades, se genera el plan de gestión de costos, el cual se presenta a continuación en la Figura 14.

Figura 14

Plan de gestión de costos

Control de versiones				
Versión	Elaborada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha de elaboración
1.0	Mauricio Venegas	María Fernanda Ibarra	Patrocinadores	22-ene-24
Datos del proyecto				
Nombre	Estudio de factibilidad para la creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.			
Director	Mauricio Venegas			
Fecha de inicio	01/11/2023			
Fecha de finalización	15/02/2024			
Unidades de medida				
Tipo de recurso		Medida		
Capital humano		Costo/hora		
Máquina		Unidades		
Material		Unidades		
Nivel de exactitud				
Se especifica un rango de +/- 5% en el presupuesto estimado para cada fase del proyecto				
Plan de cuentas de control				
Cuenta de control	Entregable	Presupuesto	Responsable	Fecha de inicio - fin

1.1 Perfil o integración	1.1.1 Acta constitutiva del proyecto. 1.1.2 Plan para la dirección del proyecto. 1.1.3 Cronograma del proyecto	€56 000,00	Director del proyecto	01/11/2023 – 10/11/2023
1.2 Estudio de prefactibilidad	1.2.1 Estudio de prefactibilidad	€48 500,00	Director del proyecto	13/11/2023 – 22/11/2023
1.3 Factibilidad	1.3.1 Estudio de gestión organizativa 1.3.2 Estudio técnico 1.3.3 Estudio de mercado 1.3.4 Estudio de requerimiento legal 1.3.5 Estudio financiero 1.3.6 Estudio del entorno	€580 000,00	Director del proyecto	22/11/2023 – 09/02/2024
1.4 Cierre	1.4.1 Evaluación de requerimientos 1.4.2 Informe final	€35 000,00	Director del proyecto	09/02/2024 – 15/02/2024

Detalles adicionales

Tipo de financiamiento

Al ser un proyecto de estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de llevar o no a cabo la inversión del emprendimiento, el financiamiento se requerirá solamente si es conveniente implementar la iniciativa de negocio

Gestión de los costos

Estimación de costos	Proyección de los costes del proyecto con base en el tipo de estimación por presupuesto y definitiva. Esto se realiza en el proceso de planificación del proyecto. Es responsabilidad del director del proyecto y posteriormente debe de ser aprobado por los patrocinadores.
Preparación del presupuesto	Elaboración del presupuesto del proyecto y las reservas de gestión del mismo. Deberá de ser elaborado por el director del proyecto, revisado y aprobado por los patrocinadores.

Control de los costos	Se realizará una evaluación del impacto de cualquier posibilidad de un cambio del costo definido y se informará a los patrocinadores las consecuencias en los objetivos del proyecto (alcance, tiempo y costo). El análisis de impacto deberá ser presentado a los patrocinadores, se evaluará distintos escenarios posibles y alternativas de intercambio a la triple restricción. Cualquier variación dentro del +/- 5% del presupuesto será considerada como normal. Por lo que cualquier variación fuera del margen de +/- 5% del presupuesto será considerada como causa asignable y requerirá ser revisada.
Control de tiempo del proyecto	
Siguiendo la secuencia de entregables del proyecto, el director del proyecto emitirá semanalmente un informe detallado que describirá los entregables realizados y su respectivo porcentaje de avance. La responsabilidad del director del proyecto incluye la recopilación de toda la información del equipo para facilitar la planificación de cambios y la actualización de los porcentajes del proyecto según los informes del equipo. En caso necesario, se llevará a cabo una replanificación del proyecto. Esta actualización del estado del proyecto permitirá la emisión del Informe Semanal del Desempeño del Proyecto. Aunque el ciclo de vida o duración del proyecto puede variar en un rango de +/- 5% con respecto a lo planeado, si estos márgenes se exceden como resultado de una posible replanificación, se presentará una solicitud de cambio. La revisión y aprobación de dicha solicitud corresponderá al director del proyecto y a los patrocinadores.	
Control de costos del proyecto	
El director del proyecto emitirá semanalmente un informe detallado de acuerdo con la secuencia de entregables del proyecto, proporcionando información sobre los entregables completados y el progreso porcentual. Además, se encargará de recopilar y organizar toda la información del proyecto para facilitar la planificación de cambios. Asimismo, actualizará los porcentajes del proyecto basándose en los informes del equipo, y en caso necesario llevará a cabo la replanificación del proyecto. Esta acción actualizará el estado del proyecto para la emisión del Informe Semanal del Rendimiento del Proyecto. Aunque se permite una variación de +/- 5% en el ciclo de vida o duración del proyecto con respecto al planificado, si estos márgenes se exceden como resultado de una posible replanificación, se presentará una solicitud de cambio. La revisión y aprobación de dicha solicitud serán responsabilidad del director del proyecto.	
Control de cambios de costos del proyecto	

La evaluación, aprobación o rechazo de las propuestas de cambios en el proyecto serán responsabilidad del director del proyecto y del patrocinador. Se dará prioridad a la aprobación de cambios de emergencia que tengan el potencial de obstaculizar la ejecución normal del proyecto, es decir, aquellos que, de no implementarse, afectarían significativamente la planificación y que no pueden esperar el proceso definido para las solicitudes de cambios. Este enfoque busca evitar que los cambios excedan el 5% del presupuesto aprobado. Los cambios de emergencia deben ser presentados en la próxima reunión del equipo del proyecto. La evaluación de todos los cambios de costos debe considerar integralmente el logro de los objetivos del proyecto y los intercambios de alcance, tiempo y costo. Los documentos utilizados en el control de cambios de costos incluyen la solicitud de cambios, el acta de reunión y la replanificación de todos los planes afectados, lo que permitirá al director del proyecto ajustar el plan en consecuencia. En cuanto a las solicitudes de cambio relacionadas con el costo, aquellas que afecten un porcentaje inferior o igual al +/- 5% del presupuesto original estimado pueden ser aprobadas por el director del proyecto. Por otro lado, las solicitudes de cambio que superen este límite deben ser resueltas por el patrocinador.

Nombre	Perfil	Fecha	Firma
	Patrocinador		
	Director de proyecto		

Nota: Plan de Gestión de Costos del Proyecto. Autoría propia.

4.2.3.2 Estimar los costos

En este procedimiento, se formula una aproximación de los costos asociados con los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo requerido en el proyecto. La base de este cálculo incluye el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

Se realiza una evaluación cuantitativa de los costos de los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto, considerando aspectos como personal, materiales, equipamiento e instalaciones. Además, se incorporan costos de contingencia para prever posibles eventualidades.

La técnica de estimación por tres valores se emplea, considerando la incertidumbre y el riesgo. Se define un rango aproximado de costos estableciendo valores más probables, optimistas y pesimistas. Estos montos abarcan todos los recursos esenciales para llevar a cabo cada actividad, desde el talento humano hasta los materiales necesarios.

En el presupuesto, se consideran todas las situaciones de riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Las reservas de contingencia estimadas, que contemplan posibles afectaciones en el cronograma del proyecto, se determinan en un 20% del costo total de las actividades del proyecto, basándose en el juicio de expertos.

Además, los riesgos de gestión se incorporan en el presupuesto. Estos riesgos representan trabajos adicionales no inicialmente contemplados por los interesados, y su relevancia radica en que implican un cambio en el alcance del proyecto. La estimación para este rubro, también basada en el juicio de expertos se calcula en un 5% de la línea base de costos. En la Figura 15 se detalla la estimación de costos.

Figura 15

Estimación de costos para cada una de las actividades del proyecto

Estudio de factibilidad para la creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas	Costo aprox. por actividad
Perfil e integración	¢54 960,00
Acta constitutiva del proyecto	¢11 000,00
Elaborar Acta Constitución del proyecto	¢7 000,00
Aprobar el Acta Constitución del proyecto	¢4 000,00
Plan para la Dirección del Proyecto	¢21 360,00
Elaborar el plan para la dirección del proyecto	¢13 760,00
Aprobar plan para la dirección del proyecto	¢7 600,00
Cronograma del Proyecto	¢22 600,00
Elaborar el cronograma del proyecto	¢14 000,00
Aprobar el cronograma	¢8 600,00
Estudio de prefactibilidad	¢47 500,00
Unificar toda la información de interés	¢13 500,00
Realizar los estudios de prefactibilidad	¢34 000,00
Factibilidad	¢575 370,00
Estudio de Gestión Organizativa	¢30 100,00
Capital humano requerido	¢13 600,00
Valorar el capital humano requerido	¢6 600,00
Definir el capital humano requerido	¢7 000,00
Planeación estratégica	¢16 500,00
Realizar la planeación estratégica	¢10 000,00

Definir la planeación estratégica	Ø6 500,00
Estudio Técnico	Ø46 670,00
Ubicación del local	Ø13 200,00
Selección de alternativas de ubicación del local	Ø6 600,00
Definir la ubicación del local	Ø6 600,00
Equipo de trabajo	Ø16 670,00
Valorar el equipo de trabajo	Ø9 780,00
Definir el equipo de trabajo	Ø6 890,00
Requerimientos	Ø16 800,00
Determinación de los requerimientos del local	Ø9 900,00
Definir los requerimientos del local	Ø6 900,00
Estudio de mercado	Ø274 600,00
Clientes	Ø108 300,00
Entrevistas	Ø9 900,00
Diseño y ejecución de entrevistas	Ø6 300,00
Tabular y analizar los resultados de las entrevistas	Ø3 900,00
Grupos focales	Ø14 000,00
Ejecución de reuniones grupales	Ø6 950,00
Recabar y tabular información de las reuniones grupales	Ø6 750,00
Demanda	Ø30 000,00
Estudio de la demanda	Ø20 500,00
Definir la demanda	Ø10 000,00
Proveedores	Ø107 200,00
Equipo y materiales	Ø24 500,00
Identificar los equipos y materiales necesarios	Ø13 800,00
Priorizar los equipos y materiales necesarios	Ø10 000,00
Inventario	Ø29 000,00
Identificar los proveedores y elaborar el plan de adquisición del inventario	Ø21 500,00
Definir y aprobar el plan de adquisición	Ø8 400,00
Competencia	Ø59 100,00
Directa	Ø13 600,00
Identificación de la competencia directa	Ø8 000,00
Definir la competencia directa	Ø7 000,00
Indirecta	Ø15 500,00
Identificación de la competencia indirecta	Ø8 000,00
Definir la competencia indirecta	Ø7 000,00
Estudio de requerimiento legal	Ø63 000,00
Permisos municipales	Ø21 000,00
Identificar los permisos municipales	Ø13 500,00
Determinar los requerimientos para los permisos municipales	Ø7 500,00
Permisos Ministerio de Salud	Ø21 000,00
Identificar los permisos del Ministerio de Salud	Ø13 500,00

Determinar los requerimientos para los permisos del Ministerio de Salud	¢7 500,00
Otros permisos	¢21 000,00
Identificar otros permisos	¢13 500,00
Determinar los requerimientos para otros permisos	¢7 500,00
Estudio financiero	¢98 000,00
Ingresos y costos	¢89 000,00
Ventas	¢22 000,00
Estimar posibles ventas	¢15 000,00
Definir la proyección de ventas	¢7 000,00
Costos fijos y variables	¢22 000,00
Estimar los costos fijos y variables	¢14 000,00
Definir la proyección de costos fijos y variables	¢9 000,00
Flujo de caja	¢51 100,00
Punto de equilibrio	¢13 500,00
Calcular el punto de equilibrio	¢8 500,00
Determinar el punto de equilibrio y precios	¢5 000,00
Tasa interna de rentabilidad	¢12 000,00
Calcular la tasa interna de retorno para determinar la viabilidad del negocio	¢7 600,00
Determinar la conveniencia de la tasa interna de retorno	¢4 500,00
Estudio del entorno	¢63 000,00
Estudio social y demográfico	¢23 000,00
Desarrollo del estudio social demográfico	¢16 000,00
Definición de factores sociales y demográficos que podrían afectar el negocio	¢7 000,00
Estudio político y económico	¢20 000,00
Desarrollo del estudio político y económico.	¢13 500,00
Definición de factores políticos y económicos que podrían afectar el negocio	¢6 500,00
Estudio ambiental y tecnológico	¢20 000,00
Desarrollo del estudio ambiental y tecnológico.	¢13 500,00
Definición de factores ambiental y tecnológico que podrían afectar el negocio	¢6 500,00
Cierre	¢32 500,00
Evaluación final de requerimientos	¢17 500,00
Determinar el nivel de cumplimiento de los requerimientos	¢10 000,00
Aprobar la evaluación de los requerimientos	¢7 500,00
Informe final	¢15 000,00
Elaborar informe final	¢7 500,00
Aprobar informe final	¢7 500,00
SUMATORIO DE LOS COSTOS	¢710 330,00
RESERVA DE GESTIÓN (5%)	¢35 516,50
RESERVA PARA CONTINGENCIAS (20%)	¢142 066,00

Riesgo de retrasos por responsabilidades laborales	€71 033,00
Riesgo por retrasos debido a fallas de equipo de cómputo	€35 516,50
Riesgo por afectación de acceso a internet	€35 516,50
PRESUPUESTO TOTAL	€887 912,50

4.2.4 Gestión de la Calidad

Para gestionar adecuadamente la calidad del proyecto es indispensable llevar a cabo los siguientes procesos:

- Planificar la Calidad
- Gestionar la Calidad
- Controlar la Calidad

4.2.4.1 Planificar la calidad

Para planear estratégicamente la calidad del proyecto, en primera instancia es necesario considerar la priorización efectuada para los principales involucrados en el proyecto, debido a que no todos son igual de trascendentales, por lo que se toman como los prioritarios a los 6 involucrados con mayor valoración según la Figura 14.

Por otro lado, se decidió plantear acciones para gestionar la calidad del proyecto y atender prioritariamente los requisitos de cumplimiento legal, factibilidad para la obtención de la información, confiabilidad y cronograma.

Así, se incrementan de manera notable las probabilidades de alcanzar tanto los requisitos como los objetivos del proyecto, superando además las expectativas de los patrocinadores con el fin de garantizar que los resultados obtenidos satisfacen los estándares de calidad necesarios.

4.2.4.2 Planificar la Gestión de la Calidad

En esta sección se recolectan las acciones y sugerencias esenciales para llevar a cabo de manera proactiva la administración de la calidad a lo largo de todas las etapas del proyecto.

1. Política Calidad del Proyecto.

En este segmento, se definen los principios y pautas generales que rigen la gestión de calidad del proyecto. Este proceso se aborda desde tres perspectivas fundamentales: la planificación de la calidad del proyecto, el aseguramiento de la calidad del proyecto y el control de la calidad del proyecto.

Planificación de la calidad del proyecto:

- Línea base del alcance.
- Registro de interesados.
- Línea base del presupuesto de costos.
- Línea base del cronograma.
- Registro de riesgos.
- Implementar políticas de prevención.
- Proceso reducción de desperdicios.
- Recomendar mejoras en los procesos y políticas de calidad.
- Establecer métricas para medir la calidad.
- Revisar la calidad antes de finalizar el entregable.
- Asegurar que se utilice el control integrado de cambios.

Aseguramiento de la calidad del proyecto:

- Plan para la dirección del proyecto.
- Plan de gestión de la calidad.
- Inspecciones continuas.

- Métricas de calidad.
- Mediciones de control de calidad.
- Evaluación de control de normas.

Control de la calidad del proyecto

- Plan para la dirección del proyecto.
- Métricas de calidad.
- Listas de control de calidad.
- Mediciones del desempeño del trabajo.
- Solicitudes de cambio aprobadas.

2. Verificación de entregables.

La revisión de los entregables del proyecto es esencial para fomentar la calidad de este.

El método para planificar la calidad del proyecto incluye los siguientes elementos:

- Línea base del alcance.
- Registro de interesados.
- Línea base del presupuesto de costos.
- Línea base del cronograma.
- Registro de riesgos.
- Implementar acciones de prevención.
- Recomendar mejoras en los procesos y políticas de calidad.
- Establecer métricas para medir la calidad.
- Revisar la calidad antes de finalizar el entregable.
- Asegurar que se utilice el control integrado de cambios.

Por otro lado, el aseguramiento de la calidad del proyecto considera:

- Plan para la dirección del proyecto.

- Inspecciones.
- Plan gestión de la calidad.
- Métricas de calidad.
- Mediciones de control de calidad.
- Evaluación del cumplimiento.

El enfoque para el control de la calidad del proyecto está compuesto por:

- Plan para la dirección del proyecto.
- Métricas de calidad.
- Listas de control de calidad.
- Mediciones del desempeño del trabajo.
- Solicitudes de cambio aprobadas.

3. Línea base de calidad

En esta sección, se definen de manera detallada las métricas y el método de medición para evaluar el proyecto. Estas métricas sirven como elementos clave tanto para el aseguramiento como para el control de la calidad.

Los factores de éxito para la calidad son el cumplimiento legal, factibilidad, confiabilidad y cronograma.

A continuación, se detalla en la Tabla 12 las métricas utilizadas para definir la línea base de la calidad.

Tabla 12

Métricas de la línea base de la calidad

Objetivo de calidad	Métricas	Definición de la métrica	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable
Que el estudio de factibilidad detalle todos los requerimientos legales y plazos de entrega que deben de cumplir los patrocinadores para la creación del negocio.	Nivel de información sobre requerimientos ≥ 5.0 .	Nivel de información sobre requerimientos, en una escala de 1 a 5, sobre la adquisición de los requisitos legales necesarios solicitados por parte de los involucrados en relación con la factibilidad de la iniciativa, en el plazo y presupuesto establecido.	SPI ≥ 0.95	La medición se efectuará de forma semanal.	Director de Proyecto
Identificación del grado de factibilidad de llevar a cabo la inversión e implementación del negocio.	Nivel de confiabilidad ≥ 5.0	Nivel de confiabilidad, en una escala de 1 a 5, sobre la fidelidad del origen de la información para determinar la factibilidad de la iniciativa, en el plazo y presupuesto establecido.	Que el estudio de factibilidad cumpla con los requerimientos exigidos y no sobrepase el presupuesto y plazo establecido.	Diario. Se recomienda verificar la concordancia entre el valor esperado y el valor ganado del proyecto.	Director de Proyecto
Cumplimiento de las especificaciones y expectativas de los patrocinadores.	Nivel de satisfacción ≥ 5.0 .	Nivel de satisfacción por parte de los patrocinadores, en una escala de 1 a 5, sobre el cumplimiento de los objetivos.	Que el estudio de factibilidad cumpla con los requerimientos exigidos por los patrocinadores y no sobrepasen la triple restricción del proyecto. SPI ≥ 0.95	Diario. Verificar que el nivel de satisfacción del patrocinador es la esperada.	Director de Proyecto

Objetivo de calidad	Métricas	Definición de la métrica	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable
Cumplir con el cronograma.	Índice del desempeño de tiempo / cronograma SPI	Relación que divide el costo presupuestado del trabajo por el costo presupuestado del trabajo programado.		Semanal.	Director de Proyecto

Nota: Métricas de la línea base de la calidad. Autoría propia.

4. Actividades de la gestión y control de la calidad

En esta sección, se delinear las acciones destinadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, requisitos y métricas de calidad establecidos para el proyecto. A continuación, en la Tabla 13 se detallarán tanto las acciones de gestión como las acciones de control, asegurando así una gestión de calidad integral.

Tabla 13

Acciones de gestión y control para asegurar la calidad del proyecto

Entregable	Requisito	Actividades de Gestión y Control	Frecuencia	Responsable
Perfil e Integración.	Definir y readecuar los planes de acción, estrategias para asegurar la calidad, monitoreo y control durante el ciclo de vida del proyecto.	Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de políticas definidas. 	Diario.	Director de Proyecto.
		Control: <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de línea base de alcance, tiempo y costo. 	Diario.	Director de Proyecto.
Estudio de prefactibilidad.	Desarrollar los estudios en las distintas áreas definidas dentro del plazo y presupuesto establecido.	Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Especificaciones o normas. 	Semanal.	Director de Proyecto.
		Control: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto. Plan de adquisiciones. Cronograma de entregables. 	Una vez. Semanal. Una vez	Director de Proyecto.
Factibilidad.	Desarrollar los estudios en las distintas áreas	Gestión:	Semanal.	Director de Proyecto.

Entregable	Requisito	Actividades de Gestión y Control	Frecuencia	Responsable
	definidas dentro del plazo y presupuesto establecido. Además, delimitar la factibilidad de realizar la inversión para implementar el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Lista de requerimientos. Control: <ul style="list-style-type: none"> Hoja de revisión del cumplimiento. Histograma de cumplimiento. 	Semanal.	
Cierre	Verificar el cumplimiento de los requerimientos de los entregables y realizar el informe final	Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Hoja de evaluación del cumplimiento. Control: <ul style="list-style-type: none"> Medición CPI ≥ 1 Medición SPI ≥ 1 	Una vez.	Director de Proyecto.
			Una vez	Director de Proyecto.

Nota: Acciones a implementar para realizar la Gestión y Control de la calidad del proyecto.
Autoría propia.

5. Mejora de la calidad

Se implementa un enfoque de mejora centrado en la obtención de información precisa y puntual. Solicitudes de información y proformas actualizadas obtenidas de proveedores potenciales es foco para la mejora.

Descripción del proceso de Adquisiciones:

- Paso 1. Registro de requerimientos y necesidades de mejora.
- Paso 2. Solicitud de información por parte de los proveedores.
- Paso 3. Análisis de alternativas o proveedores.
- Paso 4. Selección de proveedores.
- Paso 5. Solicitud de información por parte de los proveedores.
- Paso 6. Tabulación de información.
- Inicio del proceso: Cuando se detecta una necesidad de información por el director del proyecto y no se tiene a disposición la información requerida.
- Finalización del proceso: cuando se hace efectiva la disposición de información

fidedigna dentro del plazo y costo definido, y se denota la satisfacción del director del proyecto y los patrocinadores.

- Entradas del proceso: acta de constitución del proyecto, líneas base del (alcance, costo y tiempo) y matriz de trazabilidad de requisitos de los interesados.
- Salidas del proceso: actualización del plan de adquisiciones, actualización del plan de gestión de calidad y satisfacción de patrocinadores.
- Dueño del proceso: director del proyecto.

En la Tabla 14 se muestran los pasos requeridos para la implementación de las acciones correctivas

Tabla 14

Procedimiento para implementar acciones correctivas

Pasos	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidad de mejora. • Registro de requerimientos. • Registro, investigación y determinación de la acción. • Valorar la realización de la acción. • Análisis de la relación beneficio-costos. • Implementación de la acción. • Seguimiento. • Evaluación de la acción de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Proyecto. • Director de Proyecto

Nota: Procedimiento para implementar acciones correctivas. Autoría propia.

4.2.5 Gestión de los Recursos

En este apartado se determinó todos los recursos necesarios y requerimientos para realizar el proyecto.

La gestión de los recursos en el proyecto pretende:

- Sintetizar de manera breve el alcance del proyecto a través de una estructura de desglose de trabajo y la descripción correspondiente de entregables. Esto facilitará la planificación eficaz de los recursos necesarios en cada fase del proyecto.
- Elaborar un organigrama que refleje la composición del equipo de gestión de proyectos de acuerdo con los requisitos delineados en la descripción del proyecto.
- Representar la distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo mediante una matriz de responsabilidades, con el objetivo de optimizar la gestión y garantizar el mayor beneficio para el cliente.
- Identificar los recursos físicos necesarios para que el equipo del proyecto pueda cumplir de manera exitosa con los requisitos del cliente.
- Desarrollar un calendario de recursos que, en conjunto con el cronograma del proyecto, asegure el cumplimiento del objetivo de entregar el proyecto de manera satisfactoria.
- Exponer las estrategias y acciones necesarias durante el proyecto para la adquisición de recursos, la evaluación del desempeño del equipo y el control de los recursos. Esto proporcionará una guía integral para la ejecución de este proceso.

El presente plan de gestión de recursos integra los siguientes apartados:

- Listado de recursos físicos o materiales requeridos.
- Descripción del capital humano necesario, organigrama.
- Estrategias de trabajo.
- Estrategias para adquisiciones.
- Calendario de recursos y criterios de liberación.

- Solicitudes de cambio.
- Evaluaciones del desempeño y control de recurso

Asimismo, se requiere la presentación de un informe de seguimiento al plan de forma mensual, lo que posibilitará realizar ajustes necesarios y actualizar los documentos correspondientes. Esta tarea será asignada al director del proyecto.

Esta estrategia busca asegurar el cumplimiento completo de los entregables definidos en el proyecto, que comprenden el perfil e integración, la prefactibilidad, la factibilidad y el cierre.

Adicionalmente, en consonancia con el plan de gestión de calidad, se enfatiza la necesidad de involucrar a los interesados clave en momentos específicos del proyecto. Esto permitirá ajustar las necesidades identificadas en el plan de gestión de recursos y en otros documentos del proyecto, los cuales también están sujetos a una evolución constante.

4.2.5.1 Exclusiones

- No se incluye la adquisición de documentos de carácter legal, ya que estos serán suministrados por los patrocinadores.
- No se incluye la instalación y puesta en marcha de equipos para la operación del negocio, puesto que no corresponden a actividades definidas en la EDT del proyecto.
- No se incluye las labores propias de construcción respecto al local comercial.
- No se incluye la redacción o formalización de contratos con proveedores.

4.2.5.2 Restricciones

- La ejecución del presupuesto deberá mantenerse dentro de un límite no superior al 5%. Esto implica una restricción en el recurso humano disponible para el desarrollo del proyecto.

- En caso de imprevistos que superen el 5% del presupuesto asignado para las actividades, será necesario extender el plazo y ajustar el alcance del proyecto. Esto se debe a que los recursos físicos y humanos disponibles no serán suficientes para cumplir con la triple restricción establecida.
- Es necesario que las actividades se completen en la fecha establecida por los patrocinadores, ya que todos los recursos han sido estimados con este objetivo en mente. Cualquier modificación en alguno de los recursos afectará tanto la fecha de conclusión como el presupuesto del proyecto.

4.2.5.3 Supuestos

- Los patrocinadores proveerán los recursos necesarios establecidos por el director del Proyecto.

4.2.5.4 Factores críticos de éxito

Se han identificado los siguientes elementos como cruciales para el éxito del proyecto:

- Un monitoreo y seguimiento puntual de la matriz de responsabilidades se ha establecido como esencial. La falta de cumplimiento de este proceso podría conllevar la no consecución de las metas individuales del equipo, generando un efecto dominó perjudicial para todos los involucrados.
- La elaboración de un proceso de adquisiciones efectivo es necesario para garantizar el cumplimiento de los plazos predefinidos, sin afectar negativamente el rendimiento del capital humano.
- La participación proactiva de los interesados se presenta como un factor fundamental. Esto permitirá adaptar el proyecto a las cambiantes circunstancias del entorno y asegurar una gestión exitosa ante las variaciones que puedan surgir.

4.2.5.5 Estructura detallada de trabajo

Para el desarrollo del alcance establecido para el proyecto, se deben llevar a cabo las actividades establecidas para los diferentes paquetes de trabajo del proyecto detalladas en la Figura 11.

4.2.5.6 Descripción de entregables

De acuerdo con la estructura de desglose, se describe en la Tabla 15 brevemente el alcance de cada uno de los entregables del proyecto en cada una de sus fases.

Tabla 15

Descripción de entregables de las fases del proyecto

Entregable	Descripción
Perfil e Integración	Implica evaluar diversas opciones para identificar los factores que podrían ejercer un mayor impacto en el proyecto, con el objetivo de seleccionar las alternativas más viables y beneficiosas tanto desde el punto de vista técnico como económico. Esta sección marca el inicio formal del proyecto mediante la aprobación del acta constitutiva. Asimismo, el director del proyecto desarrolla el plan para la administración del proyecto y estima la duración de las actividades para establecer el cronograma correspondiente.
Estudio de prefactibilidad	Durante esta etapa, el director del proyecto lleva a cabo una evaluación de las diversas alternativas y factores cruciales identificados en la fase de perfil e integración. El objetivo es dirigir el análisis para valorar opciones que sean beneficiosas tanto desde el punto de vista técnico como económico. Esta evaluación implica la realización de diversos estudios con un nivel de análisis que, si bien no es muy complejo ni profundo, busca proporcionar una comprensión adecuada de las posibles soluciones.
Factibilidad	En esta etapa, se profundiza en los estudios realizados durante la fase de prefactibilidad. En caso de que los resultados de los estudios de factibilidad sean positivos, el director del proyecto avanza en recomendar a los patrocinadores realizar la inversión. En esta fase del proyecto, el administrador del proyecto podría involucrar a algunos de los interesados, quienes formarán parte del equipo encargado de implementar la idea de negocio en caso de que se lleve a cabo.

Entregable	Descripción
Cierre	Esta etapa representa la conclusión del proyecto y comprende la evaluación del cumplimiento de los requisitos establecidos para los entregables del proyecto, así como la elaboración y aprobación del informe final.

Nota: Descripción breve de los entregables para cada una de las fases del proyecto. Autoría propia.

4.2.5.7 Recursos materiales o físicos

Cada proyecto demanda una serie de recursos para su ejecución. En la Tabla 16 se proporciona un desglose de los recursos necesarios para llevar a cabo cada uno de los entregables del proyecto.

Tabla 16

Recursos materiales o físicos del proyecto

Entregable	Descripción
Perfil e Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico de oficina • Mobiliario e insumo de oficina • Recursos tecnológicos • Servicio de agua y luz • Recursos financieros
Estudio de prefactibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico de oficina • Mobiliario e insumo de oficina • Recursos tecnológicos • Servicio de agua y luz • Recursos financieros
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico de oficina • Mobiliario e insumo de oficina • Recursos tecnológicos • Servicio de agua y luz • Recursos financieros • Transporte
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico de oficina • Mobiliario e insumo de oficina

Entregable	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos • Servicio de agua y luz • Recursos financieros

Nota: Descripción breve de los recursos para cada una de las fases del proyecto. Autoría propia.

4.2.5.8 Adquisición de los recursos

La administración de adquisiciones de recursos del proyecto abarca los procedimientos para adquirir los productos necesarios y obtener los precios de insumos a través del proceso de selección de proveedores. Así mismo, se han establecido criterios de evaluación de proveedores para la adquisición de recursos, los cuales se describen en el plan de adquisiciones.

4.2.5.9 Talento humano

La adecuada gestión de la información es esencial para la ejecución de este proyecto. Dado que implica la realización de un estudio de factibilidad, la responsabilidad de analizar y tabular la información y los resultados de los estudios recae en el director del proyecto. En caso de obtener resultados favorables en el estudio de factibilidad para la implementación de la iniciativa, los patrocinadores tienen la intención de establecer una estructura funcional, como se muestra en la Figura 1. Los miembros identificados para el futuro equipo de trabajo están dispuestos a colaborar según los requerimientos y necesidades del director del proyecto a lo largo del ciclo de vida de este.

4.2.5.10 Roles y funciones de los involucrados

En la Tabla 17 se presenta de manera resumida las competencias y/o habilidades que debe cumplir el director del proyecto para llevar a cabo el plan.

Tabla 17*Competencias y/o habilidades para el director del proyecto*

Rol o perfil	Competencias y/o habilidades	Responsabilidad	Autoridad
Directo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional certificado como Administrador de proyecto. • Destrezas de liderazgo y comunicación. • Capacitaciones en dirección de proyectos para emprendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las buenas prácticas en dirección de proyectos. • Implementar acciones de seguimiento y control para las actividades del proyecto. • Diseñar y establecer metodologías de trabajo para la organización y diversos planes de gestión de proyectos. • Autorizar el inicio y cierre del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la estrategia del proyecto. • Liberar los recursos del proyecto cuando finalice el proyecto. • Aprobar solicitudes de cambio. • Autorizar tiempo extra en caso de ser necesario. • Dirigir, gestionar y controlar la adquisición de la información.

Nota: Se muestra las competencias y/o habilidades requeridas para el director del proyecto. Autoría propia.

4.2.5.11 Capacitaciones

Al tratarse de un proyecto que tiene como objetivo determinar la viabilidad de implementar la inversión para establecer el negocio mediante un estudio de factibilidad, no es necesario realizar capacitaciones, ya que las actividades deben ser gestionadas y ejecutadas por el director del proyecto.

4.2.5.12 Estrategia para realizar el trabajo

Para asegurar el éxito del proyecto, el administrador del proyecto debe contar con las siguientes herramientas:

- Ubicación: establecer un espacio de oficina para que todos los miembros del grupo estén en la misma ubicación física.
- Tecnología de la comunicación: utilizar diversos medios, como terminal telefónica, correos electrónicos, medios de comunicación virtual como por ejemplo Google Meet y Zoom, para facilitar la comunicación oportuna con los distintos involucrados. Esto permitirá realizar consultas remotas de manera ágil y coordinar visitas o reuniones.
- Habilidades interpersonales y de equipo: desarrollar habilidades como empatía, gestión de conflictos, influencia, motivación y negociación.
- Reuniones: programar reuniones periódicas con los grupos de interés, con duración de 1 a 2 horas y llevar un registro de los temas tratados mediante una minuta.

4.2.5.13 Estrategia para adquirir el equipo de trabajo o talento humano

En el proceso de adquisición del talento humano para integrar el equipo de proyecto, el director del proyecto tiene la libertad de formar su equipo de trabajo de acuerdo con las exigencias específicas del proyecto. La ejecución de este proyecto se basará en los recursos proporcionados por los patrocinadores y el propio director del proyecto. En caso de que se determine la necesidad de incorporar personal para llevar a cabo actividades de campo durante la fase de factibilidad, como realizar entrevistas y consultas a proveedores, se seguirá un proceso para comunicar al interesado identificado sobre la necesidad de llevar a cabo la actividad correspondiente.

4.2.5.14 Calendario de recursos

Para la ejecución del proyecto se ha definido una jornada de trabajo de 5 – 6 días de trabajo con 15 – 20 horas.

En caso de requerir la colaboración de un interesado del proyecto para realizar alguna actividad determinada por el director del proyecto, este último comunicará previamente el requerimiento con al menos 1 día de anticipación.

Con respecto a los recursos físicos necesarios, es importante destacar que el director del proyecto cuenta con los insumos requeridos según las necesidades del proyecto.

En cuanto al traslado, el director del proyecto dispone de un vehículo personal, siendo su responsabilidad coordinar las visitas a distintos sitios en caso de ser necesario.

4.2.5.15 Criterios de liberación

Cada participante activo en el proyecto deberá contribuir con un informe de cierre, abordando los aspectos clave de su labor, así como compartiendo lecciones aprendidas y recomendaciones basadas en su perspectiva. Una vez que se entregue este documento, el director del proyecto podrá liberar el recurso, informando a los patrocinadores.

Los recursos físicos o materiales están vinculados al personal, de modo que se liberan simultáneamente con el personal. El director del proyecto debe gestionar este proceso mediante un formulario que detalle la condición en la que se entrega el recurso, permitiendo mantener un inventario que facilite la asignación adecuada de los costos indirectos del proyecto.

4.2.5.16 Evaluación del desempeño

En la Tabla 18 se menciona el esquema de evaluación propuesto que integrará un análisis de los factores incluidos en el mismo.

Tabla 18*Factores del esquema de evaluación*

Desempeño	
Responsabilidad	Nivel de compromiso asumido para alcanzar los objetivos. Nivel de confianza proporcionado a su superior.
Calidad de trabajo	Relación entre el trabajo solicitado y el realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.
Cumplimiento de fechas	Cumple con las fechas de entrega.
Productividad	La cantidad de trabajo realizado por unidad de tiempo se ajusta proporcionalmente a lo necesario para cumplir con las líneas base establecidas.
Reporte de avances	Capacidad de extraer la información relevante al realizar el reporte.
Capacidad de realización	Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente.
Sentido común	Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
Cumplimiento de procedimientos	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
Factor Humano	
Actitud	Capacidad de defender los intereses de los interesados y adherirse a sus requerimientos.
Cooperación con el equipo	Capacidad de compartir conocimiento, habilidades y colaborar en el desarrollo del equipo.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta, no ofenderse y aplicarlas para mejorar.
Presentación personal	Vestir de forma adecuada para la ocasión.
Predisposición	Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos, entusiasmo y motivación.

Desempeño	
Puntualidad	Cumple el horario definido.
Habilidades	
Iniciativa	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.
Adaptabilidad	Habilidad para desenvolverse con facilidad en situaciones no familiares.
Trabajo bajo presión	Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión.
Realizar múltiples tareas	Capacidad de realizar varias actividades o tareas al mismo tiempo.
Liderazgo	Capacidad de mediar en los conflictos internos y en los conflictos con los clientes. Además, ser un guía.

Nota: Se muestran los factores en el esquema de evaluación. Autoría propia.

4.2.5.17 Dirección del equipo de trabajo

Las estrategias colaborativas son herramientas que facilitan la obtención de metas y objetivos. Entre ellas se incluyen técnicas como la lluvia de ideas, el análisis de documentos, las discrepancias guiadas y la entrevista colectiva. Se llevarán a cabo reuniones con grupos reducidos para tomar decisiones, proponer soluciones, informar, mejorar los planes de trabajo y analizar la realidad, entre otros aspectos. Para garantizar la eficacia de una reunión, es esencial considerar la coordinación (definición de objetivos y preparación), la participación de los asistentes y una comunicación asertiva entre ellos.

Por otro lado, el proceso de seguimiento y control incluye:

- Supervisar modificaciones y sugerir medidas preventivas para anticipar posibles contratiempos.

- Realizar un seguimiento de las actividades del proyecto, comparándolas con el plan de dirección del proyecto.
- Influir en los factores que podrían evadir el control integrado de cambios, asegurando la implementación exclusiva de cambios aprobados.
- Extraer lecciones aprendidas, percepciones y propuestas del equipo de trabajo.
- Recopilar y documentar información valiosa que emana de la experiencia del equipo.
- Profundizar en el conocimiento del funcionamiento y roles del equipo, identificando áreas de mejora.
- Estimular la comunicación en el equipo y evaluar su funcionamiento y desempeño.

4.2.5.18 Control de recursos

El director del proyecto está encargado de mantener un registro detallado de los recursos, donde se documentan las condiciones del equipo utilizado. En caso de identificar alguna irregularidad o mal uso, tiene la autoridad para comunicar al personal respectivo que se prescindirá de sus servicios y no se considerará su participación en el futuro.

4.2.6 Gestión de las Comunicaciones

En esta sección se formula un Plan para la Gestión de la Comunicación del proyecto. La creación de este plan tiene como objetivo informar de manera asertiva y oportuna al equipo de proyecto. Se establecen estrategias de comunicación y se define un cronograma de reuniones con los miembros del equipo. El alcance del plan abarca la garantía de generación, distribución y almacenamiento de las comunicaciones para todos los involucrados en los procesos del proyecto.

Dentro de este plan, se consideran factores críticos para el éxito, destacando la importancia de definir los canales de comunicación, la frecuencia, los formatos a utilizar y los

límites necesarios para evitar la saturación de información. El objetivo principal del plan de gestión de las comunicaciones es establecer los diferentes canales de información requeridos por los involucrados durante el desarrollo de las actividades, con el propósito de cumplir con las líneas base establecidas en términos de costo, alcance y tiempo del proyecto, además de satisfacer el nivel de calidad de los resultados exigidos por los patrocinadores.

A continuación, se describen los objetivos incorporados en el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto:

- Desarrollar un Plan de Comunicaciones con el fin de informar de manera asertiva a todo el equipo del proyecto sobre los requisitos necesarios para alcanzar los objetivos y el alcance establecidos.
- Implementar una estrategia de comunicación que contribuya a la optimización de los recursos y del capital humano del proyecto.
- Establecer un cronograma de reuniones con los miembros del equipo para identificar factores críticos de éxito y reducir riesgos mediante la aprobación de solicitudes de cambios.
- Clasificar y mapear a los interesados clave del proyecto con el objetivo de facilitar la adquisición y gestión de los recursos necesarios, asegurando el cumplimiento del cronograma de entregables.

4.2.6.1 Alcance del Plan de Gestión de las Comunicaciones

El ámbito de la gestión de las comunicaciones implementada en el proyecto abarca los procedimientos necesarios para asegurar que la generación, distribución, almacenamiento y recopilación de información sean apropiados para todos los involucrados e interesados en el proyecto.

El director del proyecto se encargará de mantener una comunicación eficaz, estableciendo conexiones entre los diversos interesados, el entorno del proyecto y las instituciones de las cuales se requiere información. Además, trabajará en la integración efectiva de los diferentes puntos de vista. El propósito de esta labor es identificar y desarrollar alternativas estratégicas para acercarse de manera efectiva a cada uno de los involucrados.

Dentro de las alternativas de comunicación se mencionan:

- Comunicación interna y externa.
- Comunicación formal (informes, documentación oficial, instrucciones) e informal (correos electrónicos y conversaciones).
- Comunicación vertical (de arriba hacia debajo de acuerdo a la organización) y horizontal (entre similares).
- Medios oficiales y no oficiales.
- Escrita u oral.

Esta tarea se llevará a cabo mediante personal designado, responsable de autorizar la divulgación y comunicar la información, utilizando la tecnología como herramienta para transmitir los mensajes.

La gestión efectiva del plan de comunicaciones, aplicando de manera óptima los mecanismos y actividades seleccionadas, permitirá satisfacer las necesidades de información de los interesados. Además, facilitará la respuesta a los escenarios cambiantes, estableciendo límites lógicos para influir en las expectativas, aclarar dudas, aumentar la aceptación del proyecto, negociar y ejercer influencia para lograr y mantener los objetivos del proyecto. Para alcanzar estos resultados, es crucial definir la posición, el poder y el interés de los involucrados, clasificándolos con base en estos aspectos y elaborando una estrategia para abordarlos.

4.2.6.2 Factores críticos de éxito

Entre los aspectos más importantes para lograr los objetivos del Plan de Gestión de las Comunicaciones para el proyecto, se han definido los siguientes elementos como factores de éxito:

- Mantener una frecuencia adecuada en la comunicación, ya que las interacciones frecuentes reducen la probabilidad de confusiones, malentendidos y acciones innecesarias.
- Fomentar una comunicación iterativa para generar conciencia y obtener el respaldo, el sentido de pertenencia y la colaboración de los interesados.
- Establecer una comunicación con formato que respete y respalde las diferencias culturales, construyendo confianza en las relaciones dentro del equipo de trabajo.
- Prevenir el uso excesivo de información.
- Mantener el plan de trabajo completamente definido, abordando aspectos fundamentales como el desarrollo, el control de calidad y la ejecución planificada del proyecto.

4.2.6.3 Organización del Plan de Gestión de las Comunicaciones

Para ejecutar este proyecto, se requerirá establecer una unidad de gestión, la cual, de ser necesario, determinará la jerarquía correspondiente. En caso de necesitar la participación de algunos de los interesados, se tomará en consideración el organigrama propuesto para el negocio, siempre y cuando sea viable.

4.2.6.4 Definir las estrategias

A continuación, se muestra en la Tabla 19, la estrategia de comunicación e información para los principales interesados identificados en la Figura 8. Las estrategias se definen considerando los intereses individuales de cada involucrado. Es crucial monitorear

continuamente estas estrategias durante el desarrollo del proyecto para mantener a los interesados informados, ganar apoyo y reducir cualquier influencia negativa que pueda afectar el proyecto.

Tabla 19

Estrategia de comunicación e información para el manejo de comunicaciones

Involucrado	Interés específico en el proyecto	Estrategia de comunicación	Estrategia de información
Patrocinador	Su interés principal es que el proyecto considere todos los factores y requerimientos necesarios para determinar acertadamente su grado de factibilidad al implementar los estudios.	Mantener informado- No descuidar.	El PM debe ser protagonista en reuniones e informar explícitamente sobre los objetivos del proyecto, requerimientos de información, canales de comunicación disponibles, sobre avances, detalles y cambios.
Director de Proyecto	El éxito en su labor será reflejado con el éxito del proyecto.	Mantener informado- No Descuidar	El PM debe ser protagonista en reuniones e informar explícitamente sobre los objetivos del proyecto, requerimientos de información, canales de comunicación disponibles, sobre avances, detalles y cambios.
Municipalidad de Curridabat	Proveer los requerimientos legales de carácter municipal que debe de contar el establecimiento para brindar los permisos de funcionamiento.	Mantener informado- No descuidar.	El PM debe ser protagonista en reuniones e informar explícitamente sobre los objetivos del proyecto, requerimientos de información, canales de comunicación disponibles, sobre avances, detalles y cambios.
Ministerio de Salud	Proveer los requerimientos legales de salud con los que debe contar el establecimiento para brindar los permisos de funcionamiento.	Mantener informado- No Descuidar.	El PM debe ser protagonista en reuniones e informar explícitamente sobre los objetivos del proyecto, requerimientos de información, canales de

Involucrado	Interés específico en el proyecto	Estrategia de comunicación	Estrategia de información
			comunicación disponibles, sobre avances, detalles y cambios.
Constructores	Conocer los aspectos relacionados con la infraestructura y construcción del negocio. Su principal interés radica en la viabilidad técnica y constructiva del proyecto.	Informar periódicamente con poco esfuerzo.	Comunicar los detalles necesarios sobre el proyecto, compartir documentos con información relevante en especial sobre requerimientos por completar.
Entidad bancaria	Su principal interés radica en la viabilidad financiera, el retorno de la inversión y la gestión eficaz de los recursos económicos.	Informar periódicamente con poco esfuerzo.	Comunicar los detalles necesarios sobre el proyecto, compartir documentos con información relevante en especial sobre requerimientos por completar.

Nota: Se muestra las estrategias de comunicación definidas entre los involucrados en el proyecto. Autoría propia.

4.2.6.5 Administración de las comunicaciones

Con el propósito de documentar adecuadamente todas las comunicaciones formales del proyecto, el Director de Proyecto, mediante el uso de un terminal de cómputo, empleará diversos documentos como cartas, memorandos, minutas e informes.

En el caso de las comunicaciones informales, como llamadas telefónicas o correos electrónicos, no se lleva a cabo una documentación específica. Sin embargo, el director del proyecto deberá solicitar la confirmación de recepción en cada caso cuando la herramienta utilizada sea de naturaleza escrita.

Como herramienta adicional para las comunicaciones internas entre los interesados del proyecto, se empleará WhatsApp. Se sugiere que los miembros del equipo cuenten con un grupo donde se informen sobre incidencias o notificaciones relevantes. Esto asegurará que

todos los involucrados tengan acceso a información clave de manera inmediata y puedan aportar críticas constructivas que favorezcan el éxito del proyecto.

Adicionalmente, durante la ejecución de los estudios de factibilidad, se utilizará una carpeta compartida respaldada en la nube para almacenar las versiones finales de cada archivo. Cada usuario será responsable de mantener su propio control de versiones en su cuenta personal.

4.2.6.6 Matriz de comunicaciones

En la matriz de comunicaciones que se presenta en la Tabla 20, se ha realizado para una adecuada gestión del proyecto. El PM deberá cerciorarse del cumplimiento adecuado y oportuno de esta matriz, y en caso de identificar opciones de mejora transmitirlo al resto de interesados mediante reuniones para el proceso de gestión de cambios respectivo.

Tabla 20

Matriz de comunicación del proyecto

¿Qué comunicar?	Propósito	Método de comunicación	Preparación	Destinatario	Retroalimentación	Fecha	Frecuencia	Observación
Inicio del proyecto a los interesados.	Lograr el enfoque de esfuerzos.	Reunión con el equipo e interesados para explicar la descomposición del cronograma y trabajo.	Director de proyecto.	Patrocinadores, director de proyecto e interesados	Director de proyecto.	Inicio de proyecto	Una sola vez.	Es necesaria para que todo el equipo del proyecto conozca las metas y objetivos planteados.
Descripción de requerimientos para solicitud de permisos necesarios.	Evitar contratiempos en el cronograma y reducir incumplimiento de requisitos.	Reunión con el equipo e interesados para explicar la descomposición del cronograma y trabajo.	Director de proyecto.	Interesados del proyecto	Director de proyecto.	Durante el proceso de gestión en todo el ciclo de vida del proyecto	Semanal	Es de vital importancia debido a que sin el cumplimiento de estos entregables no se podrá tener éxito en los resultados.
Solicitud de requerimientos legales	Verificar que los formularios incluyen todos los requerimientos de la solicitud.	Mecanismos vigentes y exigidos por la entidad respectiva, y solicitudes escritas que puedan remitirse.	Director de proyecto.	Municipalidad de Curridabat, ministerio de Salud, entre otros.	Director de proyecto.	Durante el proceso de gestión en todo el ciclo de vida del proyecto	Fase de factibilidad del proyecto	Es de vital importancia debido a que sin los permisos no se podrá desarrollar el proyecto.

¿Qué comunicar?	Propósito	Método de comunicación	Preparación	Destinatario	Retroalimentación	Fecha	Frecuencia	Observación
Presupuesto aprobado	Adecuar la estructura de costos	Informes escritos, reuniones, videollamadas, llamadas telefónicas y correos electrónicos	Director de proyecto.	Interesados del proyecto	Director de proyecto.	Durante el proceso de gestión en todo el ciclo de vida del proyecto	Semanal	Es requerido por el patrocinador no sobrepasarse del presupuesto.

Nota: Matriz de comunicación para el proyecto. Autoría propia.

4.2.6.7 Distribución de la comunicación

Una vez que esta información esté registrada, el Director del Proyecto estará en capacidad de incorporar a cada uno de los interesados en las comunicaciones según los requisitos establecidos.

En el caso de documentos que deban presentarse en formato físico, según las exigencias de las instituciones correspondientes, es responsabilidad de los patrocinadores llevar a cabo el trámite necesario y generar un documento de recibido. Este documento detallará el contenido de la entrega física, la fecha y hora de la entrega, así como el nombre y firma de la persona que recibe los documentos. Los formularios presentados a las instituciones deberán contar con una copia que incluya el sello de recibido. Posteriormente, estos documentos serán digitalizados y archivados en la plataforma digital designada para el proyecto.

4.2.6.8 Reportes para interesados y reuniones de seguimiento

Es necesario proporcionar una descripción clara y precisa del estado actual del proyecto. El propósito fundamental de este informe es evaluar el progreso y comunicar de manera detallada la ejecución a los interesados. Se emplea un formato establecido para garantizar la inclusión de la información esencial. Con el paso del tiempo, se compara el informe actual con las fases anteriores para dar seguimiento al progreso desde el último reporte. El reporte debe contener secciones clave como:

- **Resumen ejecutivo:** de manera clara, se presentarán los logros alcanzados, detallando hitos completados, entregables, riesgos enfrentados y una comparación entre la realidad y la planificación inicial en términos de costo, alcance y tiempo. Además, se proporcionarán alertas sobre cualquier desviación identificada hasta el momento en relación con la fecha de entrega.

- Hoja de control de riesgos: se expondrán los factores de riesgo identificados, así como el impacto que han tenido en el proyecto.
- Hoja de correcciones: se detallarán las evaluaciones realizadas hasta el momento del proyecto y las correcciones implementadas para prevenir desviaciones significativas.
- Resultados: se documentarán los progresos alcanzados, contribuyendo a la evaluación de la calidad del proyecto.

4.2.6.9 Reuniones presenciales y videollamadas

Se recurrirá a estas reuniones cuando sea necesario abordar temas que requieran discusión, introducir mejoras, negociar y establecer puntos clave de desarrollo, especialmente aquellas que se benefician de la comunicación verbal. En esta sección, es esencial cumplir con las siguientes condiciones:

- Establecer una duración definida previamente.
- Cada expositor debe respetar el tiempo asignado por el PM.
- El PM actuará como moderador y supervisará la ejecución del tiempo.
- Los patrocinadores registrarán todos los acuerdos establecidos.
- La programación se adaptará a las necesidades y avance del proyecto.
- El director del proyecto se asegurará de alcanzar los acuerdos necesarios para avanzar.
- El PM garantizará que los diversos mensajes se codifiquen y decodifiquen de manera adecuada para los interesados.

De cada reunión formal se genera una minuta siguiendo el formato establecido, el objetivo es documentar los acuerdos, indicar responsables, plazos y poder darles seguimiento en las reuniones posteriores.

4.2.6.10 Gestión del compromiso de los interesados

En el desarrollo de este proyecto, la actualización del alcance y los entregables se lleva a cabo mediante una gestión rigurosa y constante de los cambios propuestos, los cuales son evaluados y decididos, ya sea aprobándolos o rechazándolos. De esta manera, solo aquellos cambios que reciben aprobación se incorporan a la línea base establecida del proyecto. El procedimiento para manejar las solicitudes de cambios en el proyecto se detalla a continuación:

- Solicitud del cambio: la persona que propone el cambio debe definir claramente el cambio solicitado y su motivo.
- Análisis: se realiza un análisis para determinar si el cambio afecta el contenido del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo.
- Cuantificación del efecto: si el cambio no es descartado en el paso anterior, se cuantifican sus efectos en condiciones del proyecto, como costo, tiempo y recursos.
- Aprobación: antes de implementar el cambio, este debe obtener la aprobación de los patrocinadores del proyecto.
- Ajuste de planificación: una vez aprobado, el cambio se aplica a la planificación del proyecto, implicando modificaciones en la línea base de acuerdo con el análisis cuantitativo realizado.
- Comunicación: se informa a las personas involucradas en la solicitud si el cambio ha sido aprobado o no.
- No aprobación: en caso de no ser aprobado, el director del proyecto comunica a la persona solicitante el resultado y los motivos de la no aprobación.
- Notificación al equipo: una vez que el cambio ha sido oficialmente aprobado e implementado en la planificación del proyecto, se informa al equipo del proyecto sobre el cambio y sus efectos en el proyecto.

4.2.7 Gestión de los Riesgos

En esta sección, se abordará la gestión de los riesgos identificados en el proyecto mediante diversas técnicas y herramientas de análisis. La planificación adecuada de esta gestión se integra con otras áreas del conocimiento, contribuyendo a la elaboración de un cronograma y presupuesto realista y flexible para hacer frente a posibles escenarios. El objetivo primordial del plan de gestión de riesgos en este proyecto es fomentar una actitud proactiva por parte de los interesados, evitando la reacción tardía ante eventos imprevistos y buscando alternativas para resolver los problemas que puedan surgir.

4.2.7.1 Planificar los riesgos

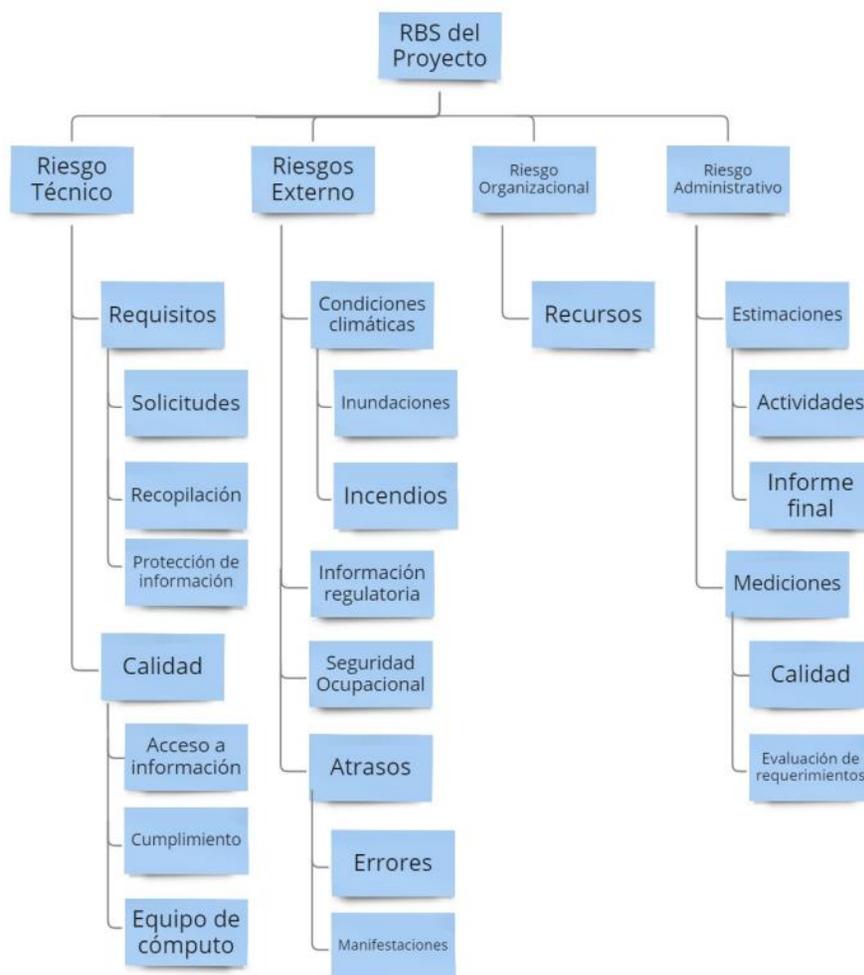
Con una planificación adecuada de los riesgos, se incrementan las probabilidades de éxito en la gestión de riesgos. En este procedimiento, se determina la manera de abordar y llevar a cabo todas las actividades destinadas a ejecutar la gestión de riesgos del proyecto.

4.2.7.2 Identificar los riesgos

Para llevar a cabo de manera efectiva la identificación de los riesgos es esencial construir la estructura de desglose de riesgos o RBS (Risk Breakdown Structure) del proyecto. En la creación de la RBS, se han establecido inicialmente diversas categorías superiores para luego definir niveles más bajos y detallados. La RBS generada para el proyecto, conforme a los riesgos identificados, se presenta en la siguiente Figura 16.

Figura 16

Estructura de Desglose de Riesgo



Nota: Estructura de Desglose de Riesgo del proyecto. Autoría propia.

Análisis Cualitativo de los Riesgos

El objetivo es asignar prioridades a los riesgos identificados que podrían impactar en el proyecto, con el fin de establecer medidas o respuestas. Esto se logrará mediante la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto en los objetivos del proyecto, permitiendo así determinar el nivel general de riesgo del proyecto.

En la Figura 17 se detalla la escala de probabilidad e impacto definida para el proyecto.

Figura 17

Escala de Probabilidad de Impacto

Escala de Probabilidad		Escala de Impacto	
Muy probable	0,9	Muy alto	0,8
Bastante probable	0,7	Alto	0,4
Probable	0,5	Moderado	0,2
Poco probable	0,3	Bajo	0,1
Muy poco probable	0,1	Muy bajo	0,05

Nota: Escala de Probabilidad de Impacto del proyecto. Autoría propia.

Asimismo, en la Figura 18 se detalla la valoración del impacto de los riesgos en los objetivos fundamentales del proyecto.

Tabla 21

Matriz de Evaluación del Impacto de los Riesgos en los Objetivos

Objetivo del proyecto	Muy bajo 0,05	Bajo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muy alto 0,8
Costo	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo < 5%	Incremento del costo entre 5% - 10%	Incremento del costo entre 10% - 20%	Incremento del costo < 20%
Cronograma	Insignificante variación del cronograma	Variación del cronograma < 5%	Desviación general del proyecto entre 5% - 10%	Desviación general del proyecto entre 10% - 20%	Desviación general del proyecto < 20%
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable	El producto final del proyecto es inaceptable
Calidad	Degradación de la calidad	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	Reducción de la calidad demanda la	Reducción de la calidad inaceptable	El producto final del proyecto es inaceptable

Objetivo del proyecto	Muy bajo 0,05	Bajo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muy alto 0,8
	apenas perceptible		aprobación del cliente		

Nota: Matriz de Evaluación del Impacto de un Riesgo en los Objetivos Principales del Proyecto. Autoría propia.

Matriz Probabilidad – Impacto

Tomando en cuenta las dos dimensiones de análisis de los riesgos y utilizando las combinaciones de las escalas de probabilidad e impacto establecidas, se elaboró una matriz que facilita la asignación de calificaciones a cada riesgo. Se han establecido tres niveles para clasificar los riesgos, los cuales son:

- Riesgo alto (color rojo)
- Riesgo moderado (color amarillo)
- Riesgo bajo (color verde)

Con la escala de probabilidad – impacto de la Figura 17 se realiza la matriz de valores según la probabilidad e impacto de la Figura 18.

Figura 18

Matriz de probabilidad – impacto

Marcador de riesgo					
Impacto / Probabilidad	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Nota: Matriz de Probabilidad – Impacto del Proyecto. Autoría propia.

Priorización de riesgos

Con la realización de la matriz de probabilidad – impacto de la Figura 18, se realizó la priorización de los riesgos identificados en la RBS de la Figura 16. A continuación, se detalla en la Tabla 22 el registro de los riesgos del proyecto.

Tabla 22

Registro de los riesgos

Código / Causa	Descripción del Registro	Referencia	Probabilidad	Impacto	Rango
RT01 / Requisitos – Solicitudes	Si no se recaba la información a tiempo sobre los requerimientos se podría afectar el costo, calendario, alcance y calidad del proyecto	Estudio Técnico	0,1	0,8	0,08
RT02 / Calidad – acceso a información	Si se obtiene un acceso de calidad y a tiempo para obtener la información se podría afectar positivamente la calidad y el calendario del proyecto	Gestión de Calidad del Proyecto	0,1	0,8	0,08

Código / Causa	Descripción del Registro	Referencia	Probabilidad	Impacto	Rango
RT03 / Requisitos – Recopilación	Si no se incluyen todos los requerimientos y expectativas de los patrocinadores se puede afectar negativamente el alcance, cronograma y presupuesto del proyecto	Gestión de Integración del Proyecto	0,3	0,4	0,12
RT04 / Calidad – Cumplimiento	Si el estudio de factibilidad no cumple con la calidad esperada puede ocasionar que el resultado sea erróneo	Gestión de Calidad del Proyecto	0,5	0,2	0,10
RT05 / Requisitos – Protección de información	Si no se respalda la información puede ocasionar que se pierda la misma afectando el alcance, cronograma, costos y calidad del proyecto	Gestión de Recursos del Proyecto	0,3	0,8	0,24
RT06 / Calidad – Equipo de cómputo	Si no se dispone de un buen equipo de cómputo puede ocasionar que se afecte negativamente el cronograma, costos y calidad del proyecto	Gestión de Recursos del Proyecto	0,1	0,4	0,04
RE07 / Condiciones climáticas – Inundaciones	Si se presentan inundaciones puede ocasionar que el traslado sea limitado afectando negativamente el costo, cronograma y calidad del proyecto	Temporada de lluvias	0,9	0,4	0,36
RE08 / Condiciones climáticas – Incendios	Si se presentan incendios puede ocasionar que el traslado sea limitado afectando negativamente el costo, cronograma y calidad del proyecto	Temporada seca	0,1	0,4	0,04
RE09 / Información regulatoria	Si no se recaba la información regulatoria a tiempo se podría afectar el costo, calendario, alcance y calidad del proyecto	Estudio de Requerimiento o Legal	0,5	0,2	0,10
RE10 / Seguridad Ocupacional	Si el director de proyecto no contempla todos los aspectos de seguridad	Planeación Estratégica	0,7	0,4	0,28

Código / Causa	Descripción del Registro	Referencia	Probabilidad	Impacto	Rango
	contra el COVID puede afectar la salud de los colaboradores, afectando negativamente el cronograma del proyecto				
RE11 / Demora – Errores	Si no se realiza el desarrollo del proyecto según lo definido en el cronograma puede que se tenga que ajustar el tiempo de las actividades y atrasar el plazo	Gestión del Cronograma del Proyecto	0,1	0,4	0,04
RE12 / Demora – Manifestaciones	Si se realizan manifestaciones que provoquen cierres prolongados el libre tránsito se puede afectar negativamente el cronograma	Planeación Estratégica	0,5	0,2	0,10
RO13 / Recursos	Si no se estiman adecuadamente los recursos puede ocasionar que se tenga que replantear el presupuesto afectando el cronograma y costos del proyecto	Gestión Recursos del Proyecto	0,3	0,8	0,24
RA14 / Estimación – Actividades	Si no se estima bien el tiempo de las actividades puede provocar que se no cumpla el cronograma del proyecto	Gestión del Cronograma del Proyecto	0,1	0,8	0,08
RA15 / Medición – Calidad	Si no se establecen métricas para medir la calidad podría generar afectación en la línea base del costo y tiempo del proyecto	Gestión Calidad del Proyecto	0,1	0,4	0,04
RA16 / Medición – Evaluación de Requerimientos	Si no se gestiona bien la evaluación del cumplimiento de requerimientos puede ocasionar un atraso en el cronograma	Gestión Calidad del Proyecto	0,1	0,4	0,04
RA17 / Estimación – Informe final	Si el informe final del proyecto no se completa para la fecha establecida debido a una mala estimación de las tareas	Gestión del Cronograma del Proyecto	0,1	0,8	0,08

Código / Causa	Descripción del Registro	Referencia	Probabilidad	Impacto	Rango
	puede provocar un atraso en el cronograma				
	Riesgo General del Proyecto: Moderado				0,12

Nota: Registro de los Riesgos del Proyecto. Autoría propia.

Para determinar el nivel del riesgo general del proyecto se utilizó la escala que se muestra a continuación:

- Alto: 0.99 – 0.18
- Moderado: 0.17 – 0.05
- Bajo: 0.04 – 0.01

Análisis cuantitativo de los riesgos

Mediante el análisis cuantitativo, se asignó un valor numérico al efecto conjunto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto. El propósito es establecer respuestas proactivas a los riesgos prioritarios que presentan mayor impacto y probabilidad en el proyecto. A través de una lluvia de ideas de los interesados y el juicio de expertos se determinó la manera de abordar los riesgos con mayor incidencia, con el fin de definir de manera proactiva acciones preventivas y planes de contingencia.

En la Tabla 23 se muestra el plan de respuesta a los riesgos identificados en el proyecto.

Tabla 23

Plan de respuesta a los riesgos del proyecto

Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan Contingencia	Reservas Tiempo / Costo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RE07 / Mitigar	Construir barreras físicas alrededor de las áreas de trabajo o almacenamiento para reducir el riesgo de inundaciones	En caso de un fallo en el suministro eléctrico, se debe requerir la intervención del equipo de electromecánica para realizar la recanalización correspondiente	No aplica	- / -	Época de lluvias	PM	0,7	0,1	0,07
RE10 / Mitigar	Utilizar accesorios como mascarillas e implementar prácticas de higiene recomendadas por el Ministerio de Salud	Utilizar mascarillas diarias, sustituir la ropa casual por especial para laborar	No aplica	- / -	Malestar físico, estomacal o respiratorio	PM	0,1	0,1	0,01
RO13 / Eliminar	Revisar la estimación de los recursos y consultar oportunamente a un experto para obtener su criterio	Revisar los rubros presupuestados para confirmar que están	No aplica	- / -	Registro de incidentes por demoras	PM	0,0	0,2	0,00

Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan Contingencia	Reservas Tiempo / Costo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
	a cerca de lo planteado	alineados con el entorno							
RT05 / Eliminar	Guardar de forma cotidiana todos los datos en otro equipo y también en un dispositivo de almacenamiento masivo	Guardar diariamente la información consolidada en la nube utilizando la herramienta One Drive	No aplica	- / -	Inicio del proyecto	PM	0,0	0,2	0,00
RT03 / Transferir	Solicitar a los patrocinadores los requerimientos que debe cumplir el local para el negocio	Establecer desde el inicio a los patrocinadores el deber de definir los requerimientos	No aplica	- / -	Acta constitutiva del proyecto	PM	0,1	0,1	0,01
RE09 / Mitigar	Establecer las fechas para solicitar información a la Municipalidad de Curridabat, al Ministerio de Salud y a cualquier otro ente involucrado en la emisión de permisos para la operación	Consultar el criterio de expertos para obtener información relacionada con la creación de una empresa	No aplica	- / -	Requerimientos legales	PM	0,1	0,1	0,01

Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan Contingencia	Reservas Tiempo / Costo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RE12 / Mitigar	En caso de detectar cierres en carreteras, se no intentar proseguir con la ruta para llevar a cabo labores. En su lugar, se debe recopilar fotografías y regresar a la oficina para gestionar de manera adecuada el horario de trabajo en el proyecto	No hacer trabajo de campo y sustituirlo por trabajo de oficina	No aplica	- / -	Acta constitutiva del proyecto	PM	0,1	0,1	0,01
RT04 / Mitigar	Realizar una revisión semanal para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el proyecto	Verificar que cada actividad se haya completado antes de pasar a la siguiente	No aplica	- / -	Falta de calidad en los entregables	PM	0,1	0,1	0,01
RT01 / Mitigar	Realizar una revisión semanal para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el proyecto	Verificar que cada actividad se haya completado antes de pasar a la siguiente.	No aplica	- / -	Falta de calidad en los entregables	PM	0,1	0,1	0,01

Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan Contingencia	Reservas Tiempo / Costo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RT02 / Mejorar	Definir previamente los canales y medios para obtener la información	Revisar periódicamente la información técnica y legal para la solicitud de permisos	No aplica	- / -	Eficiencia en la calidad de los entregables	PM	0,1	0,5	0,01
RA14 / Eliminar	Evaluar la estimación de tiempos mediante la comparación con la evaluación de expertos y realizar ajustes o promedios según sea necesario	Calcular y revisar las estimaciones de tiempo mediante el MS Project	No aplica	- / -	Inconsistencia en las estimaciones	PM	0,00	0,2	0,00
RA17 / Eliminar	Realizar un seguimiento semanal para verificar el avance de las actividades conforme al cronograma y tomar medidas correctivas si es necesario	Comparar semanalmente el valor ganado con respecto al planeado en el cronograma del proyecto	No aplica	- / -	Valor del SPI inferior a 1	PM	0,00	0,2	0,00
RT06 / Eliminar	Revisar diariamente el funcionamiento del equipo	Mantener otra terminal disponible en caso de ser requerida	No aplica	- / -	Fallos técnicos en el equipo de cómputo	PM	0,00	0,2	0,00

Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan Contingencia	Reservas Tiempo / Costo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RA15 / Mitigar	Establecer valores aceptables de índices SPI y CPI	Implementar acciones correctivas si algún resultado sobrepasa los valores definidos	No aplica	- / -	Valor del SPI y CPI menor a 1	PM	0,1	0,1	0,01
RA16 / Mitigar	Revisar semanalmente el cumplimiento de los requerimientos y entregables establecidos	Comparar semanalmente el valor ganado vrs planeado en el cronograma. SPI mayor a 1	No aplica	- / -	Valor del SPI menor a 1	PM	0,1	0,2	0,02
RE08 / Aceptar	No aplica	No aplica	No aplica	- / -	Época de verano	PM	0,1	0,4	0,04
RE11 / Aceptar	No aplica	No aplica	A lo largo del periodo estimado para la ejecución del proyecto, el director del proyecto gestionará la aprobación para realizar actividades de teletrabajo	- / -	Valor del SPI menor a 1	PM	0,1	0,4	0,04
Riesgo General del Proyecto Post Plan: Bajo									0,01

Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan Contingencia	Reservas Tiempo / Costo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
------------	----------------------	-----------	-------------------	-------------------------	------------	-------------	------------------------	-------------------	-----------------

Nota: Muestra el riesgo general del proyecto después de aplicar acciones definidas en el plan de gestión de riesgos. Autoría propia.

Es crucial resaltar que, previo a la implementación de estrategias destinadas a controlar y reducir el nivel de los riesgos identificados en el proyecto, se determinó un índice general de riesgo de 0,12, lo cual indica un nivel moderado. No obstante, tras evaluar el nivel general de riesgo del proyecto después de la aplicación del plan, se evidencia una mejora significativa, reduciendo el nivel en 0,09 y alcanzando un nivel de riesgo bajo, equivalente a un riesgo general de 0,03 para el proyecto.

4.2.8 Gestión de las Adquisiciones

La gestión de adquisiciones se implementa con el objetivo de seleccionar adecuadamente a los proveedores identificados en el proyecto. Este proceso se lleva a cabo con la finalidad de determinar las mejores opciones para obtener materias primas, servicios o productos. Las acciones emprendidas buscan identificar canales de suministro que cumplan con las necesidades y requisitos establecidos en el proyecto de manera oportuna. Es crucial garantizar una selección adecuada de proveedores, ya que una elección errónea puede afectar la calidad del proyecto.

En este segmento, se ha definido la mejor manera de crear una base de datos con los potenciales proveedores que se ajusten a las características de los bienes y servicios requeridos para los estudios del proyecto. Esta información es esencial tanto para recopilar los datos necesarios para la elaboración del estudio de factibilidad como para continuar con la implementación del negocio en caso de resultados favorables. La metodología de selección de proveedores es un proceso dinámico que requiere mantenimiento constante, crecimiento y depuración.

Desde la perspectiva del proyecto, el objetivo es describir la metodología seleccionada para llevar a cabo la evaluación de los proveedores, proporcionando una comprensión clara de cómo se desarrollará el proceso de selección durante la ejecución de los estudios. Esto implica el diseño de procesos para la búsqueda, selección y evaluación de proveedores.

4.2.8.1 Proceso para las adquisiciones

La política de adquisiciones que se ha establecido tiene como objetivo fortalecer las relaciones con los proveedores y mejorar la cadena de suministro y adquisiciones en la medida de lo posible. Se implementan mecanismos para garantizar la utilización eficiente de los

recursos, permitiendo a la empresa comercializar productos con el propósito de obtener el máximo beneficio.

Tal razón, se definen los siguientes procesos para las adquisiciones en el ciclo de vida del proyecto:

- Planificación: se utiliza para definir los objetivos de adquisiciones y establecer cómo alcanzarlos.
- Análisis: se examina la información y documentación relacionada con los procesos de adquisiciones, proveedores y pagos. El objetivo es evaluar la eficiencia y efectividad de cada operación.
- Organización: se establece la estructura adecuada para llevar a cabo las actividades y utilizar los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Asignación de recursos: asignación de recursos necesarios para recopilar la información requerida para el trabajo.
- Control: requiere la implementación de mecanismos que permitan medir, evaluar y controlar las adquisiciones de la empresa. Suelen ser políticas y procedimientos establecidos por la empresa para garantizar la implementación de las directrices administrativas.

El proceso de Adquisiciones del proyecto requiere el mantenimiento de un registro de proveedores potenciales. Para oficializar este registro y aumentar las posibilidades de valorar a la mayoría de los potenciales proveedores, el director del proyecto deberá consultar el juicio de expertos.

El Registro de Proveedores se realiza mediante el uso de medios tecnológicos y materiales disponibles para el director del proyecto, asegurando así la eficiencia y eficacia del registro. Una vez que un proveedor ha sido registrado, el PM le asignará la categoría de proveedor activo en el registro y se procederá a evaluarlo según las características que

ofrezca. Para cada proveedor identificado, se llevará un archivo de los documentos asociados del mismo.

La información mínima que se requiere por cada proveedor es la siguiente:

- Nombre completo con número de cédula correspondiente.
- Datos generales (dirección, contacto, etc).
- Descripción del insumo, producto o servicio.

Mejorar la selección de proveedores va más allá de simplemente identificar a posibles candidatos; también implica la actualización constante de los datos y la implementación de una rotación o cambio periódico de proveedores. Esta práctica implica la utilización de diversos proveedores en lugar de depender siempre de los mismos, fomentando así la competitividad entre proveedores, obteniendo mejores costos y motivando a los proveedores a mejorar continuamente.

Después de identificar a los posibles proveedores, se solicita cotización a al menos tres de ellos. Esto se realiza con el fin de mantener opciones actualizadas y realizar una comparación exhaustiva para determinar la mejor alternativa en cada categoría. Sin embargo, cualquier proveedor que cumpla con los requisitos técnicos y legales puede ser considerado para incorporarse en el proceso de análisis y selección, ampliando así las opciones disponibles.

4.2.8.2 Metodología para la selección de proveedores

El proceso de calificación se basa en una escala de 100 puntos, lo que significa que la puntuación máxima alcanzable es del 100%. La oferta más ventajosa será determinada por el oferente que obtenga la calificación más alta según el sistema de evaluación establecido.

Las ofertas que reciban una puntuación inferior al 75% serán descartadas. Sin embargo, si ninguna oferta alcanza la puntuación mínima, se seleccionará la mejor calificada para

recopilar los datos. En caso de persistir un empate, se recurrirá a la selección directa por parte de los patrocinadores o del director del proyecto.

Los detalles específicos de este criterio de selección de proveedores se encuentran detallados en la Tabla 24:

Tabla 24

Criterio de puntaje definido para cada rubro para la selección de proveedores

Criterio	Parámetro	Puntaje
Experiencia	1-3 años	1
	3-5 años	2
	+ 5 años	3
PYME	PYME industria	3
	PYME servicio	3
	PYME comercio	2
Garantía	1 año	1
	2 años	2
	+ 3 años	3
Plazo de entrega	Inmediato	3
	10 - 15 días	2
	16 - 30 días	1
Reajuste de precio	Si	1
	No	0
Descuento comercial	Menos o igual a 5%	1
	Entre 6% - 9%	2
	Más 9%	3
Forma de pago	Contado	1
	Crédito 50% a 30 días	2
	Crédito 100% de + 30 días	3
Transporte	Si	1
	No	0
Seguro	Si	1
	No	0
Descuentos	Si	1
	No	0

Criterio	Parámetro	Puntaje
Volumen	Menor o igual a 5%	1
	Entre 6% - 9%	2
	Mayor a 9%	3
Precio		75

Nota: Muestra el criterio y puntaje que se recomienda utilizar por rubro para la selección integral de cada uno de los proveedores. Autoría propia.

La metodología de selección de proveedores es un criterio singular que se ha desarrollado para garantizar una selección equitativa de los oferentes. Su objetivo principal es facilitar un análisis adecuado de las ofertas presentadas por cada proveedor, con el fin de elegir la alternativa más favorable para alcanzar los objetivos establecidos.

La evaluación de los proveedores se lleva a cabo mediante la aplicación de una metodología que asigna puntajes a un conjunto predefinido de criterios. La oferta que obtenga el puntaje más alto será considerada como la más favorable.

Es crucial destacar que, aunque el precio juega un papel significativo en la selección de proveedores, no es el único parámetro que influye en la decisión, ya que se consideran otros criterios relevantes en el proceso de elección.

4.3 Procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto

Dado que en la sección de planificación se incluyeron temas de ejecución y control se realiza en esta sección un comentario general sobre el tema en mención.

Una vez se haya verificado que los elementos del estudio de factibilidad cumplen con los estándares establecidos, el director de proyecto procederá a presentar los resultados a los patrocinadores para obtener su aprobación, utilizando el documento correspondiente, en este caso, el Acta del Estudio de Factibilidad. Además, se considera la posibilidad de realizar revisiones parciales, como una práctica recomendada para observar resultados a corto plazo

en lugar de esperar hasta la finalización total del estudio. Durante la ejecución, el control de calidad se llevará a cabo mediante herramientas y plantillas específicas diseñadas para evaluar criterios relacionados con la calidad del estudio, tales como el análisis de mercado, viabilidad financiera, y la coherencia global del proyecto. Sin embargo, para garantizar una revisión rigurosa y documentada de los componentes del estudio de factibilidad para la tienda, se implementará un método formalizado que asegure la integridad y calidad de la información recopilada. Este enfoque se centrará en los siguientes elementos clave:

- Creación de un comité de revisión: se establecerá un comité específico compuesto por expertos en diversas áreas relacionadas con el estudio de factibilidad. Cada miembro del comité aportará su experiencia para evaluar los diferentes aspectos del estudio, asegurando una revisión integral.
- Desarrollo de un protocolo de revisión: se elaborará un protocolo detallado que describa los criterios específicos a evaluar en cada componente del estudio. Este protocolo servirá como guía para los revisores y garantizará la consistencia en la evaluación.
- Asignación de responsabilidades: se asignarán responsabilidades específicas a cada miembro del comité para revisar áreas particulares del estudio. Esto garantiza que cada componente sea evaluado por un experto en el campo correspondiente.
- Evidencia documentada: cada revisión llevará consigo la documentación detallada de los hallazgos. Los revisores registrarán sus observaciones, comentarios y recomendaciones de manera clara y precisa.
- Sesiones de revisión colaborativa: se llevarán a cabo sesiones de revisión colaborativa en las que los miembros del comité discutirán y compartirán sus

hallazgos. Esto fomenta la colaboración y permite abordar diferentes perspectivas.

- Verificación de cumplimiento normativo: se incluirá una verificación específica para garantizar que todos los aspectos legales y regulatorios se hayan abordado adecuadamente en el estudio. Este paso es crucial para asegurar que la tienda cumpla con todos los requisitos legales.
- Registro de lecciones aprendidas: se documentarán las lecciones aprendidas durante el proceso de revisión, esto permitirá la mejora continua en futuros estudios de factibilidad y proyectos similares.
- Auditoría interna ocasional: se llevarán a cabo auditorías internas periódicas para evaluar la eficacia del proceso de revisión y realizar ajustes según sea necesario. Estas auditorías garantizarán que el método de revisión se mantenga actualizado y cumpla con los estándares de calidad.

Efectuar este método de revisión no solo asegurará la calidad y coherencia del estudio de factibilidad, sino que también proporcionará una base sólida para la toma de decisiones informadas y la ejecución exitosa del proyecto.

Ahora bien, la implementación de un enfoque estructurado para el monitoreo y control en el proyecto es esencial para asegurar que el desarrollo del proyecto esté alineado con los objetivos establecidos y para identificar y abordar proactivamente cualquier desviación o problema que pueda surgir durante la ejecución. A continuación, se describe cómo se llevará a cabo:

- Definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): se establecerán indicadores clave de desempeño que reflejen los aspectos más críticos del proyecto. Estos KPIs pueden incluir avances en el cronograma, cumplimiento del

presupuesto, calidad de los entregables, satisfacción del cliente, entre otros.

Estos indicadores permitirán una evaluación cuantitativa del progreso.

- Frecuencia de reportes y reuniones: se establecerá una frecuencia regular para la generación de informes y la celebración de reuniones de seguimiento. Esto puede incluir informes mensuales de estado del proyecto y reuniones de control semanales. La periodicidad dependerá de la naturaleza y complejidad de las actividades.
- Matriz de responsabilidades: se elaborará una matriz de responsabilidades que detalle claramente quiénes son los responsables de cada actividad y quiénes participarán en el monitoreo y control. Esto garantiza la transparencia y la asignación adecuada de responsabilidades.
- Evaluación de riesgos continua: se realizará una evaluación continua de los riesgos identificados en el plan de riesgos del proyecto. Esto implica monitorear la evolución de los riesgos, identificar nuevos riesgos potenciales y aplicar estrategias de mitigación según sea necesario.

Para un proyecto como la creación de la tienda que involucra la apertura de un establecimiento comercial, la gestión de la cadena de suministro, la contratación de personal, entre otros aspectos, es fundamental seleccionar indicadores clave de desempeño (KPIs) que proporcionen una visión holística del progreso y el rendimiento del proyecto. A continuación, se presentan en la Tabla 25 algunos KPIs relevantes:

Tabla 25*Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) relevantes*

KPI	Indicador	Frecuencia de medición	Objetivo
Avance del cronograma	Porcentaje de completitud del cronograma	Semanal o quincenal	Cumplir con los hitos y plazos establecidos en el cronograma del proyecto
Presupuesto vs. Gasto Real	Variación entre el presupuesto planificado y el gasto real	Mensual	Mantener el gasto dentro del presupuesto asignado
Satisfacción del cliente	Evaluación de la satisfacción del cliente	Trimestral	Obtener comentarios positivos de los clientes y abordar cualquier problema identificado
Rotación de inventario	Número de veces que el inventario se agota y se repone	Mensual	Maximizar la eficiencia del inventario y reducir costos asociados
Índice de desempeño del proveedor	Evaluación del desempeño de los proveedores	Trimestral	Trabajar con proveedores que cumplan con estándares de calidad y tiempos de entrega
Índice de ausentismo laboral	Porcentaje de días de trabajo perdidos debido a ausencias	Mensual	Mantener un bajo índice de ausentismo para garantizar la continuidad operativa

Nota: Muestra los KPIs que se pueden utilizar. Autoría propia.

Estos son algunos de los KPIs que proporcionarán una visión integral del rendimiento del proyecto, permitiendo tomar decisiones informadas y realizar ajustes necesarios.

La gestión de cambios en el proyecto será un proceso estructurado y controlado para garantizar que cualquier modificación en el alcance, cronograma, presupuesto u otros aspectos relevantes se realice de manera planificada y evaluada. Aquí se detalla cómo se implementará:

- Proceso de solicitud de cambios: se establecerá un proceso formalizado para la presentación de solicitudes de cambios (ver Anexo 7). Cualquier miembro del

equipo o parte interesada podrá proponer un cambio, describiendo claramente la naturaleza del cambio y sus posibles impactos.

- Evaluación de impacto: cada solicitud de cambio pasará por una evaluación de impacto, que determinará cómo el cambio afectará al proyecto en términos de tiempo, costo, recursos y otros factores. Esta evaluación se realizará en colaboración con los interesados relevantes.
- Aprobación formal: los cambios que se consideren viables y beneficiosos para el proyecto serán sometidos a una aprobación formal. Esto puede implicar la revisión y aprobación por parte del comité de cambios o cualquier entidad designada para tomar decisiones sobre modificaciones.
- Comunicación transparente: la comunicación será clave durante el proceso de gestión de cambios. Se informará a todas las partes interesadas relevantes sobre las solicitudes de cambio, su evaluación y el resultado final. Esto garantizará la transparencia y la alineación de expectativas.
- Actualización de documentación: cualquier cambio aprobado se reflejará de manera inmediata en la documentación del proyecto, incluyendo el plan de proyecto, el registro de riesgos y cualquier otra documentación pertinente. Esto asegura que la información sea siempre precisa y actualizada.

La implementación de estos enfoques estructurados para el monitoreo y control, así como para la gestión de cambios, contribuirá a la ejecución exitosa del proyecto, permitiendo una adaptación efectiva a las dinámicas del proyecto y asegurando que se alcancen los objetivos establecidos.

En la fase de cierre del estudio, se enviará al cliente el acta de cierre, documento que detalla todos los aspectos concluidos del proyecto. El cliente revisará el acta y, una vez que esté de acuerdo, se procederá al cierre. A diferencia de la fase de ejecución, en el cierre se

establecerá un plazo específico para que el cliente responda y dé su aprobación. La etapa no se considerará cerrada hasta que se obtenga el visto bueno del cliente.

Con respecto a las lecciones aprendidas, se mantendrá un documento dedicado para registrarlas de manera sistemática (ver Anexo 8). Se fomentará una cultura de revisión y aplicación de lecciones aprendidas, asegurándose de que este conocimiento sea documentado y, más importante aún, que se utilice para mejorar procesos en proyectos futuros. Esto garantizará que las experiencias positivas y negativas se aprovechen para optimizar la ejecución de proyectos similares en el futuro.

5 Conclusiones

En esta parte del informe, se resumen las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos durante la elaboración del plan de gestión destinado a la realización del estudio de factibilidad. A continuación, se detallan estas conclusiones:

- La gestión efectiva de los procesos en las diversas áreas de conocimiento a lo largo de las fases del proyecto es esencial para mantener las líneas base establecidas en el plan de gestión, abarcando aspectos como alcance, cronograma, costos y calidad. En la gestión de los involucrados mediante la matriz multicriterio se identificaron a los involucrados prioritarios para el proyecto. Además, es importante realizar un análisis integral de la viabilidad de la inversión a través de un plan de gestión que aborde de manera adecuada áreas clave como la administrativa, técnica, de mercado, legal, financiera y del entorno donde se llevará a cabo el proyecto.
- El estudio de la gestión administrativa proporciona pautas fundamentales, como definir la misión, visión, organigrama, objetivos, el personal necesario y la planificación estratégica del proyecto. Con respecto al estudio técnico es esencial para el desarrollo adecuado del negocio, abordando aspectos como la ubicación del local, los requisitos físicos y el equipo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes. El análisis de mercado es crucial para obtener información sobre la demanda en la localidad, características de los clientes objetivo y la identificación de posibles competidores, tanto directos como indirectos. El análisis de requisitos legales define los criterios que el establecimiento debe cumplir para operar sin poner en riesgo su implementación. El estudio financiero estima el flujo de caja y evalúa la viabilidad económica del negocio mediante índices financieros como la tasa interna de

rentabilidad, el valor actual neto y la relación costo/beneficio, entre otros. El estudio del entorno identifica factores externos que podrían afectar el negocio, permitiendo acciones oportunas para mitigar riesgos y favorecer el logro de objetivos.

- La gestión del alcance documenta los requisitos, funcionalidades, entregables, supuestos y restricciones. La gestión del cronograma identifica y define las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo la secuencia lógica y estimación probable de la duración de las actividades. Se utilizó el juicio experto y la técnica PERT para ponderar las duraciones más probable, optimista y pesimista de cada actividad. Con respecto a la gestión de costos posibilitó la evaluación numérica de los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades del proyecto. El riesgo global del proyecto es de 0,12, indicando un nivel moderado de riesgo según la escala utilizada. Sin embargo, mediante la implementación de acciones de respuesta, se reduce a un valor de 0,03, situándose en un nivel general bajo de riesgo. En la gestión de calidad del proyecto, resulta crucial establecer criterios de aceptación medibles que se apliquen en todas las etapas del proyecto, abordando los procesos de planificación, aseguramiento y control. En la gestión de comunicaciones se definieron estrategias de comunicación para los distintos involucrados identificados en el proyecto. En la gestión de adquisiciones del proyecto, se busca evaluar integralmente las alternativas u oferentes. Este proceso abarca la planificación, análisis, organización, asignación de recursos y control. La metodología de selección se enfoca en clasificar diferentes parámetros o criterios, asignando valores a cada ítem según las características de cada oferente evaluado. Aunque el precio tiene un peso significativo, no

necesariamente es el factor determinante para la selección o exclusión del proveedor en cuestión.

- La implementación de un método formalizado para la revisión del estudio de factibilidad asegurará la calidad de la información recopilada. La creación de un comité de revisión, el desarrollo de un protocolo detallado y la asignación de responsabilidades específicas son elementos clave en este proceso. La definición de KPI's, establecer con frecuencia informes y reuniones, la matriz de responsabilidades y la evaluación continua de riesgos son componentes cruciales para un monitoreo y control efectivos durante la ejecución del proyecto. La gestión de cambios se llevará a cabo de manera estructurada, con un proceso formalizado para la presentación, evaluación de impacto, aprobación formal y comunicación transparente de cualquier modificación en el alcance, cronograma o presupuesto. La fase de cierre se abordará de manera formal, con la presentación de un acta detallada al cliente y un plazo específico para su aprobación. La documentación sistemática de lecciones aprendidas promoverá una cultura de mejora continua.

6 Recomendaciones

En esta sección, se resumen las recomendaciones clave que beneficiarán a los interesados en la ejecución eficaz y eficiente de los estudios de factibilidad. Estas sugerencias están destinadas a facilitar una evaluación precisa de la viabilidad de implementar la inversión para establecer el local comercial:

- Se propone a los patrocinadores proporcionar de manera continua los recursos acordados a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida, con el fin de garantizar el cumplimiento del cronograma aprobado.
- Se sugiere al director del proyecto diversificar las técnicas de recopilación u obtención de información, evitando depender exclusivamente de una sola. Cada técnica presenta sus propias ventajas y desventajas. Así mismo, de mantener un registro de las lecciones aprendidas y actualizar de manera semanal los planes de gestión asociados a cada área del conocimiento abordada. Por otro lado, se recomienda al director del proyecto realizar un análisis cuidadoso de los requisitos legales de funcionamiento que debe cumplir el establecimiento comercial. Además, se aconseja al director del proyecto fomentar y aplicar habilidades blandas para liderar de manera eficaz el desarrollo del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.
- Se recomienda mantener sesiones de revisión periódicas incluso después de la aprobación inicial del estudio de factibilidad. Esto permitirá ajustes oportunos y la incorporación de nueva información. Durante todo el proyecto, se debe mantener una comunicación transparente con todas las partes interesadas. Esto garantizará una comprensión compartida de los avances, desafíos y decisiones tomadas. Se sugiere la capacitación continua del equipo en las herramientas y plantillas específicas utilizadas para el control de calidad, monitoreo y gestión de

cambios. Por último, se propone que el director del proyecto describa de manera precisa en el informe final si la implementación de la idea de negocio es o no rentable.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El desarrollo sostenible es un enfoque de desarrollo que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. “Es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población” (Acciona Business As Unusual, 2020).

En otras palabras, trata de equilibrar el progreso económico, la equidad social y la protección del medio ambiente de manera que se logre un desarrollo a largo plazo que sea viable, justo y respetuoso con el entorno natural. Se basa en tres pilares interconectados:

- **Desarrollo económico:** implica el crecimiento económico que genera empleo, aumenta la calidad de vida y reduce la pobreza. Sin embargo, el desarrollo económico sostenible busca evitar el agotamiento de recursos naturales y la explotación insostenible de los mismos.
- **Equidad social:** implica la creación de sociedades justas, inclusivas y equitativas en las que todas las personas tengan acceso a oportunidades, servicios básicos y derechos humanos. Esto incluye la lucha contra la discriminación y la promoción de la igualdad de género.
- **Protección ambiental:** implica la gestión sostenible de los recursos naturales, la reducción de la contaminación y la mitigación del cambio climático. El objetivo es proteger los ecosistemas y la biodiversidad para las generaciones futuras.

Por otro lado, el desarrollo regenerativo es un enfoque que va más allá del desarrollo sostenible, busca restaurar y regenerar los sistemas naturales y sociales que han sido dañados o agotados por las prácticas insostenibles. Se convierte entonces en el camino

idóneo para la restauración de los ecosistemas, pues incentiva la no utilización de recursos que no pueden regenerarse ni hacer uso de ningún recurso más rápido de lo que pueda ser regenerado (Forbes Content , 2021).

Se basa en la idea de que, en lugar de simplemente mantener o minimizar el impacto negativo en el entorno, se debe de trabajar activamente para restaurar y revitalizar los sistemas naturales y sociales, de modo que puedan prosperar y mejorar con el tiempo.

Se enfoca en la restauración de ecosistemas dañados o degradados, con el objetivo de devolverlos a un estado saludable y funcional, esto implica la reintroducción de especies nativas, la restauración de ciclos naturales y la eliminación de amenazas. Además, promueve la economía circular, que se centra en la reducción del desperdicio, la reutilización y el reciclaje de recursos en lugar de la extracción y el agotamiento de materias primas.

De igual forma busca construir comunidades resistentes y autosuficientes que puedan adaptarse a los cambios y desafíos ambientales y sociales involucrando a las comunidades locales en la toma de decisiones y la implementación de proyectos de desarrollo regenerativo.

En síntesis, el desarrollo regenerativo es una respuesta a la creciente conciencia de que el enfoque de desarrollo sostenible, si bien es importante, a menudo no es suficiente para abordar los desafíos ambientales y sociales que enfrenta el mundo. Se busca crear sistemas que no solo eviten el agotamiento de recursos y la degradación ambiental, sino que también trabajen activamente en la revitalización y restauración de sistemas naturales y sociales para un futuro más saludable y próspero.

La ejecución de un proyecto de este tipo puede tener un impacto positivo tanto en el desarrollo regenerativo como en el desarrollo sostenible. Promover prácticas de producción agrícola sostenibles, reducir residuos y fomentar la producción local de alimentos son pasos

importantes para lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medio ambiente, como lo exigen ambos enfoques. Esto contribuye a la creación de un sistema alimentario más saludable y sostenible para la comunidad y el entorno.

En la ejecución del proyecto y los efectos de su operación y mantenimiento se consideran prácticas agrícolas sostenibles, la gestión de residuos y la promoción de la igualdad de género, la educación y la conservación de la biodiversidad; siendo estos elementos claves para favorecer tanto el desarrollo regenerativo como el desarrollo sostenible. Por otro lado, la falta de atención a estos aspectos puede desfavorecer ambos enfoques. La planificación y la implementación son fundamentales para lograr resultados positivos en términos de desarrollo sostenible y regenerativo.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se ha convertido en un objetivo fundamental para la comunidad internacional y está respaldado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Se busca abordar una serie de desafíos globales, estos objetivos representan una visión integral de un mundo más justo y sostenible para todos. A continuación, se detallan los ODS y su relación con el proyecto:

- Fin de la pobreza: la meta principal de este objetivo es erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Este objetivo se relaciona con el proyecto porque busca ser diseñado y ejecutado de manera consciente, teniendo en cuenta los desafíos económicos y sociales locales, y buscando activamente oportunidades para mejorar la situación económica de la comunidad. Las formas en las que el proyecto apoya este objetivo son la generación de empleo, compra de productos locales e inclusión de grupos vulnerables.

- Hambre cero: tiene como meta poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Algunas formas con las que el proyecto ayuda con este objetivo son a la reducción del desperdicio de alimentos a través de una buena gestión eficiente de la tienda, acceso a alimentos de calidad, programas de asistencia para comunidades en situación de inseguridad alimentaria y promover prácticas sostenibles en la cadena de suministro de alimentos contribuyendo a la disponibilidad continua de alimentos para la comunidad.

- Salud y bienestar: este objetivo busca reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Fomentando hábitos alimenticios saludables a través de la oferta de productos y servicios con información nutricional, recetas saludables y consejos de preparación de alimentos para educar a los clientes sobre cómo tomar decisiones alimenticias más saludables. Reducción de enfermedades relacionadas con la alimentación, proporcionando alimentos de alta calidad y saludables, la tienda contribuye a la reducción de enfermedades relacionadas

con la alimentación, como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares; esto tiene un impacto positivo en la salud y en el bienestar de la comunidad. La gestión adecuada de los alimentos, la frescura de los productos y la garantía de la seguridad alimentaria son aspectos críticos de la operación de la tienda, esto contribuye a la prevención de enfermedades transmitidas por alimentos y garantiza alimentos seguros para la comunidad. La promoción de la salud y el bienestar en la comunidad no solo se trata de la disponibilidad de alimentos saludables, sino también de la creación de un ambiente que fomente un estilo de vida activo y sano, colaborando con iniciativas locales de promoción de la salud y el ejercicio.

- Educación de calidad: busca asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Aunque este objetivo no tiene una relación directa, existen formas en las que este proyecto contribuye a la promoción de la educación de calidad. Colaborar con instituciones educativas locales, como escuelas, universidades o programas de formación técnica; incluyendo acuerdos de pasantías, programas de formación o colaboraciones en actividades de aprendizaje comunitario. La tienda puede ser un entorno de aprendizaje práctico para los estudiantes interesados en la gestión de negocios, la agricultura o la nutrición. Por otro lado, la tienda desempeña un papel en la educación del consumidor, proporcionando información sobre los productos que ofrece, incluyendo sus beneficios nutricionales, origen y métodos de preparación. Esto educa a los consumidores sobre las opciones de alimentos saludables y sostenibles, lo que puede influir en

sus decisiones de compra y hábitos alimenticios. Si bien la relación entre el proyecto y este objetivo puede no ser directa como se mencionó anteriormente, el proyecto contribuye a la educación y el desarrollo de habilidades de diversas maneras, lo que a su vez influye en la calidad de la educación en la comunidad. Además, fomentar la educación del consumidor y promover prácticas agrícolas sostenibles también pueden contribuir a una educación de calidad en el ámbito de la alimentación y la agricultura.

- Igualdad de género: su principal meta es poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

En este objetivo se busca alcanzar la igualdad de género, al ser un derecho humano, mediante el empoderamiento de las mujeres y niñas, sin embargo; la discriminación sigue presente desde la violencia de género hasta la brecha salarial, pasando por el machismo. Existen formas en las que este tipo de proyecto contribuyen a la promoción de la igualdad de género, iniciando con promover un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación. Promover la participación de las mujeres en roles de liderazgo, gestión o toma de decisiones, contribuye al empoderamiento de las mujeres en la comunidad. Las mujeres podrían ocupar puestos de alta dirección en la tienda o ser proveedoras de productos agrícolas locales. Por otro lado, se van a ofrecer capacitaciones internas sobre igualdad de género entre todos los colaboradores.

- Agua limpia y saneamiento: lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Aunque la relación no es directa, existen formas en las que el proyecto apoya al acceso al agua limpia y al saneamiento. La implementación de prácticas de gestión sostenible del agua en la operación, como la eficiencia en el uso del agua, la recolección y uso de aguas pluviales y la prevención de la contaminación del agua. Además, se asegura que las instalaciones cumplan con las normativas de saneamiento y seguridad alimentaria contribuyendo a la prevención de la contaminación del agua.

Por otro lado, se promueven los productos ecológicos y sostenibles que estén relacionados con la conservación del agua, como la agricultura de bajo consumo de agua y productos biodegradables. Por último, el proyecto colabora con organizaciones locales que trabajan en la mejora del acceso al agua limpia y al saneamiento, a través de donaciones o proyectos en conjunto.

- Energía accesible y no contaminante: busca garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

La implementación de prácticas de eficiencia energética en las instalaciones, como el uso de iluminación LED, sistemas de refrigeración eficientes y la gestión inteligente de la energía; de esta forma busca reducir el consumo de energía. Trabajar con proveedores que utilizan energía limpia en sus operaciones, contribuye a la promoción de fuentes de energía no contaminantes en toda la cadena de suministro.

- Trabajo decente y crecimiento económico: mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Este objetivo se centra en promover el crecimiento económico sostenible y el empleo productivo. La generación de empleo y la oportunidad de desarrollo de habilidades para el personal, incluyendo capacitación en atención al cliente, gestión de negocios, conocimientos sobre alimentos y otros aspectos. Esto contribuye a la mejora de la calidad de los colaboradores y al crecimiento económico a nivel individual.

El impulso a la agricultura local fortalece la cadena de suministro local y fomenta el crecimiento económico en la comunidad. Además, la tienda promueve productos de emprendedores locales, como productos artesanales, lo que ayuda a estos pequeños empresarios a desarrollar sus negocios y generar ingresos. Al igual que este proyecto que es un emprendimiento, se puede colaborar con programas de apoyo al emprendimiento local, brindando asesoramiento y apoyo a emprendedores que deseen iniciar sus propios negocios relacionados con la alimentación.

- Industria, innovación e infraestructura: desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Aunque la relación no es inmediatamente evidente, existen varias formas en las que este proyecto contribuye con este objetivo. Al trabajar con proveedores locales de alimentos, se está apoyando la industria agrícola local y promoviendo la innovación en la producción de alimentos a nivel local. Utilizar tecnología innovadora para gestionar el inventario, mejorar la experiencia del cliente o implementar prácticas de negocio sostenibles. Para mantener la calidad

de los productos perecederos, se invierte en infraestructura de almacenamiento y refrigeración, lo que mejora la eficiencia y la calidad de los alimentos.

- Reducción de las desigualdades: su principal meta es lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

La operación de la tienda genera empleo en la comunidad local, proporcionando oportunidades de trabajo para personas de diferentes niveles educativos y antecedentes socioeconómicos. Se compromete con prácticas de responsabilidad social empresarial, lo que incluye iniciativas de devolución a la comunidad y apoyo a organizaciones benéficas locales. Además, la inclusión de productores locales, acceso a alimentos saludables, desarrollo de habilidades y apoyo a emprendedores locales; todos estos aspectos contribuyen al logro de este objetivo.

- Ciudades y comunidades sostenibles: asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

La tienda puede ser una plataforma para que los colaboradores opten por un crédito bancario para el financiamiento de una vivienda propia.

- Producción y consumo responsable: aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Este objetivo se enfoca en la promoción de prácticas sostenibles en la producción y el consumo de bienes y servicios. Algunas de las formas en las que este proyecto contribuye a la promoción de la producción y el consumo responsables es a la selección de proveedores que sigan prácticas sostenibles en la producción de alimentos, como la agricultura orgánica y la producción ética de carne, lo que promueve la producción responsable. La oferta de productos sostenibles, implementar estrategias para reducir el desperdicio de alimentos, como la gestión eficiente del inventario y la donación de alimentos no vendidos.

Así mismo, educar a los consumidores sobre la importancia de elegir alimentos sostenibles y cómo reducir el impacto ambiental a través de sus elecciones de compra, un embalaje sostenible como envases reutilizables o reciclables. Proporcionar información transparente sobre la procedencia y la producción de los alimentos para empoderar a los consumidores a tomar decisiones de compras informadas.

- Acción por el clima: busca fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Se centra en la promoción de prácticas sostenibles que reduzcan el impacto ambiental y ayuden a abordar el cambio climático. Algunas formas en las que el proyecto se relaciona con la acción por el clima son la reducción de la huella de carbono mediante el ofrecimiento de alimentos de producción sostenible, como alimentos orgánicos y opciones de carne proveniente de fuentes sostenibles y la implementación de estrategias de gestión de residuos, como el reciclaje y la reducción de desechos para contribuir a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

- Vida submarina: prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Este objetivo se centra en la conservación y el uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos. Aunque la tienda en sí misma no está directamente relacionada con los ecosistemas marinos, se toman medidas que contribuyan a la protección de la vida submarina de diversas maneras como, por ejemplo, la gestión eficiente de la energía y la reducción de residuos, lo que contribuye a la reducción del impacto ambiental general, incluido el impacto en los océanos. El uso de envases sostenibles y la reducción de envases de plástico contribuyen a la reducción de la contaminación de los océanos.

- Vida de ecosistemas terrestres: la meta es velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

La importancia de este objetivo es garantizar la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, la biodiversidad y los recursos naturales. Se realizan alianzas con organizaciones de conservación de la naturaleza para apoyar iniciativas de restauración de hábitats locales, reforestación o restauración de áreas degradadas contribuirá a la recuperación de ecosistemas terrestres. La gestión responsable de productos químicos y la minimización de la contaminación del suelo en la cadena de suministro agrícola

y en las operaciones de la tienda ayudan a proteger los ecosistemas terrestres. Por último, promover la movilidad sostenible como el uso de bicicletas o vehículos eléctricos para la entrega de productos, reduciendo de esa la presión sobre los ecosistemas terrestres relacionada con el transporte.

- Paz, justicia e instituciones sólidas: reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Aunque el objetivo se enfoca principalmente en la promoción de la paz, el acceso a la justicia y la construcción de instituciones sólidas, las operaciones y las prácticas de la tienda influyen en este objetivo al cumplir con las regulaciones y normativas locales, lo que contribuye a la construcción de instituciones sólidas y al fortalecimiento del estado de derecho. Se realizan prácticas comerciales éticas, como la transparencia en las transacciones y relaciones comerciales justas, puede contribuir a la promoción de la justicia y la integridad en el comercio, y por último la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial que incluyen el apoyo a la comunidad local y a la promoción de valores éticos.

- Alianzas para lograr los objetivos: Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

La importancia de fortalecer la cooperación entre diferentes actores, incluidos los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera efectiva. La colaboración con proveedores, el apoyo a agricultores y productores locales, una participación en

iniciativas comunitarias, promoción de prácticas sostenibles, participación en redes empresariales sostenibles, y transparencia y rendición de cuentas logran un impacto positivo en los aspectos económicos, sociales y ambientales de la operación y de esa forma colaborar con el objetivo.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5™ de GPM (Green Project Management) para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos se refiere a un marco de referencia que se centra en la integración de prácticas de sostenibilidad en la gestión de proyectos. GPM es una organización internacional que promueve la gestión de proyectos sostenibles y busca minimizar el impacto ambiental y social de los proyectos a través de prácticas responsables.

De acuerdo con GPM (2019) el objetivo principal de P5 es “identificar los posibles impactos para la sostenibilidad, tanto positivos como negativos, que pueden ser analizados y presentados a la dirección para respaldar decisiones informadas y una asignación efectiva de recursos” (p.3).

El Estándar P5™ se basa en cinco principios clave, que son esenciales para la gestión de proyectos sostenibles:

- **Personas:** se refiere a los aspectos sociales y humanos de un proyecto. Esto envuelve la gestión de interesados, la igualdad de género, la seguridad en el trabajo y la inclusión social.
- **Planeta:** se centra en la gestión de los impactos ambientales de un proyecto. Esto involucra la gestión de la huella de carbono, la conservación de recursos naturales y la reducción de la contaminación.
- **Prosperidad:** hace referencia a la creación de valor económico sostenible. Incluye aspectos como la gestión del ciclo de vida del proyecto, la gestión financiera responsable y la maximización de beneficios económicos.

- Procesos: se centra en la mejora de la eficiencia y la calidad de los procesos de gestión de proyectos. Esto encierra la adopción de mejores prácticas de gestión de proyectos y la implementación de metodologías eficaces.
- Principios: representa la adhesión a los principios éticos y de gobernanza en la gestión de proyectos. Esto implica la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento de estándares éticos y legales.

A continuación, se muestra la Figura 16 que ilustra el análisis de impacto P5. Este análisis utiliza como base el impacto potencial antes y después de aplicar la propuesta de respuesta para asignar calificaciones. La escala de calificación utilizada es la siguiente:

- 5 = Totalmente de acuerdo (este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad).
- 4 = De acuerdo
- 3 = Neutral
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo (este impacto empeorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad).

Figura 19

Análisis de impacto P5

Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
2,1 Impactos del Producto								
	2.1.1	Vida útil del producto	Escasez de suministro de la carne, verduras, semillas o granos	Posible escasez de productos premium en la industria	2	Establecer acuerdos con múltiples proveedores para diversificar fuentes de suministro.	5	3
	2.1.2	Mantenimiento del producto	Falta de experiencia en la gestión de una tienda de este tipo	Riesgo de problemas de calidad	1	Capacitar al personal y contratar personal experimentado cuando sea necesario.	5	4
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)								
	2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Falta de claridad en los objetivos del proyecto	Riesgo de desviación de los objetivos, retrasos y costos adicionales	2	Realizar una revisión detallada de los objetivos del proyecto con todas las partes interesadas para garantizar una comprensión completa y consenso	4	2
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Cambios frecuentes en el alcance del proyecto	Desviación del presupuesto y cronograma, confusión en el equipo de proyecto	2	Establecer un proceso de gestión de cambios sólido que evalúe y apruebe cualquier cambio en el alcance del proyecto antes de su implementación	4	2
	2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Falta de transparencia en la asignación de recursos	Impacto en la competitividad de la industria debido a la asignación ineficiente de recursos	2	Implementar un sistema de asignación de recursos transparente que garantice la equidad y eficiencia en la distribución de recursos.	4	2
Promedio de Producto y Proceso					1,8		4,4	2,6
3 Impactos a las Personas (Sociales)								
3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente								
	3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	Escasez de mano de obra calificada	Dificultades para contratar y retener talento, retrasos en el proyecto	1	Establecer programas de reclutamiento y retención. Colaborar con instituciones educativas locales para desarrollar mano de obra	5	4
	3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	Conflictos o relaciones laborales difíciles	Paros laborales, disminución de la moral del equipo	1	Fomentar la comunicación abierta y la resolución de conflictos, y desarrollar políticas laborales claras	5	4
	3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Problemas de salud y seguridad en el proyecto	Accidentes, costos adicionales por atención médica	1	Implementar protocolos de seguridad, proporcionar capacitación y promover una cultura de seguridad	5	4
	3.1.4	Educación y Capacitación	Falta de capacitación adecuada del personal	Rendimiento deficiente, pérdida de competitividad	1	Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal	5	4
	3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Falta de aprendizaje organizacional	Impacto en la innovación y la eficiencia en la industria	3	Fomentar una cultura de aprendizaje y compartir lecciones aprendidas de manera efectiva	5	2
	3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Falta de diversidad e igualdad de oportunidades	Falta de representatividad, posibles conflictos	2	Implementar políticas de igualdad de oportunidades y diversidad, y promover un ambiente inclusivo	4	2
	3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	Falta de desarrollo de la competencia local	Impacto en la sostenibilidad y la identidad cultural en la industria	3	Colaborar con comunidades locales para desarrollar habilidades y capacidades locales y promover la contratación local	4	1
3,2 Sociedad y Consumidores								

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
3.2.1 Apoyo de la Comunidad	Falta de apoyo de la comunidad	Resistencia local, posibles obstáculos regulatorios	3	Establecer relaciones con la comunidad local, participar en consultas públicas y cumplir con las expectativas de la comunidad	4	1
3.2.2 Cumplimiento de Políticas Públicas	Incumplimiento de políticas públicas	Sanciones legales, posibles retrasos y costos adicionales	2	Monitorear y cumplir activamente con las políticas públicas y las regulaciones aplicables	4	2
3.2.3 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	N/A	N/A		No existen pueblos indígenas y tribales alrededor del proyecto		
3.2.4 Salud y Seguridad del Consumidor	Impacto en la percepción de seguridad del consumidor en la industria	Riesgo de reclamaciones legales, daño a la reputación	1	Implementar estándares de calidad y seguridad, realizar pruebas y auditorías, y responder eficazmente a problemas de salud y seguridad	5	4
3.2.5 Etiquetado de productos y servicios	Todos los productos deben de llevar etiqueta	Multas por etiquetado incorrecto, pérdida de confianza	2	Garantizar el etiquetado preciso y transparente de productos y servicios, cumplir con regulaciones y estándares de etiquetado	5	3
3.2.6 Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	El mercadeo y publicidad van acorde a lo ofrecido	Multas por publicidad engañosa, pérdida de credibilidad	2	Realizar comunicaciones de marketing veraces y éticas, cumplir con regulaciones de publicidad y responder a reclamaciones de consumidores de manera apropiada	5	3
3.2.7 Privacidad del Consumidor	N/A	N/A		No hay relación con información privada		
3,3 Derechos Humanos						
3.3.1 No Discriminación	Discriminación entre colaboradores	Disminución de la moral del equipo, posibles demandas legales	1	Establecer políticas de no discriminación, promover la diversidad y la inclusión, y capacitar a los colaboradores en la prevención de la discriminación.	5	4
3.3.2 Trabajo de acuerdo a la edad	Contratación de menores de edad	Explotación de trabajadores jóvenes	1	Cumplir con las leyes de empleo y trabajo de acuerdo a la edad, y proporcionar capacitación y condiciones de trabajo adecuadas para empleados de todas las edades	5	4
3.3.3 Trabajo Voluntario	Contribución de recurso humano tanto de empleados internos como de contratistas externos en el proyecto	Posible explotación de trabajadores no remunerados	1	Cumplir con las regulaciones nacionales, garantizar que los trabajadores estén remunerados, protegidos y tengan condiciones seguras	5	4
3,4 Comportamiento Ético						
3.4.1 Prácticas de Adquisiciones	Prácticas de Adquisiciones no éticas	Posible sobre costo, pérdida de confianza en proveedores	2	Establecer políticas de adquisiciones éticas, realizar auditorías regulares y promover la transparencia en los procesos de adquisición	4	2
3.4.2 Anti-corrupción	En el proceso de desarrollo del proyecto, los integrantes del equipo de trabajo interactúan directamente con los proveedores de productos y servicios	Realización de actos de soborno y corrupción	1	Implementar medidas anti-corrupción sólidas, como políticas, capacitación y auditorías, y fomentar una cultura de denuncia de irregularidades	5	4
3.4.3 Competencia Leal	Durante la ejecución del proyecto, es necesario establecer colaboraciones comerciales con proveedores y/o contratistas	Se identifican actos para manipular los precios	1	Cumplir con las regulaciones de competencia leal, promover prácticas comerciales justas y denunciar comportamientos anticompetitivos	5	4
			Promedio de las Personas		4,7	3,1
4 Impactos al Planeta (Ambientales)						
4,1 Transporte						
4.1.1 Adquisiciones Locales	Adquisiciones no locales	Mayor huella de carbono, costo adicional por transporte	3	Priorizar la adquisición de bienes y servicios locales para reducir la huella ambiental y promover proveedores cercanos	5	2

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
4.1.2 Comunicación Digital	Comunicación digital ineficiente. Uso ineficiente de recursos, consumo de energía elevado	Impacto en la percepción de sostenibilidad en la industria	3	Optimizar el uso de recursos en la comunicación digital como el almacenamiento en la nube o correos electrónicos	5	2
4.1.3 Viajes y Desplazamientos	Viajes y desplazamientos frecuentes. Emisiones de carbono por transporte, costos elevados	Impacto ambiental relacionado con los desplazamientos no esenciales de proveedores que aumenta las emisiones de carbono	3	Promover alternativas como reuniones virtuales, transporte sostenible y compensación de emisiones de carbono para reducir los impactos ambientales	5	2
4.1.4 Logística	Ineficiencia en la gestión de la cadena de suministro, desperdicio de recursos	Mala planificación por parte de los proveedores para la entrega de mercadería	2	Implementar estrategias de logística eficientes, como la optimización de rutas y la reducción de embalajes, para minimizar los impactos ambientales	4	2
4,2 Energía						
4.2.1 Consumo de Energía	Consumo de energía ineficiente, mayor huella de carbono	Aumento de costos operativos	2	Actualización de equipos a modelos energéticamente eficientes y la aplicación de prácticas de ahorro de energía entre el personal	4	2
4.2.2 Emisiones CO2	Emisiones de CO2 elevadas	Impacto en la percepción de sostenibilidad en la industria	2	Establecer un sistema de monitoreo y reporte regular de las emisiones de CO2 para garantizar la transparencia y considerar la compensación de emisiones a través de proyectos de carbono neutral cuando sea necesario	4	2
4.2.3 Retorno de Energía Limpia	N/A	N/A		El proyecto carece de posibilidades para la producción de energía limpia		
4.2.4 Energía Renovable	N/A	N/A		El proyecto no incluye la implementación de sistemas de energía renovable		
4,3 Tierra, Aire y Agua						
4.3.1 Diversidad Biológica	Daño a los ecosistemas locales	Conflicto con regulaciones ambientales	1	Realizar un estudio detallado de impacto ambiental para identificar y mitigar los efectos negativos. Implementar prácticas de construcción sostenible que minimicen la perturbación de hábitats naturales. Cumplir con las regulaciones ambientales	5	4
4.3.2 Calidad del Aire y el Agua	Mala calidad del aire y agua.	Riesgo para la salud de los trabajadores, incumplimiento de regulaciones ambientales	1	Adoptar prácticas de gestión de residuos y control de emisiones para reducir la contaminación atmosférica y del agua. Cumplir con los estándares y regulaciones ambientales locales	5	4
4.3.3 Consumo de Agua	Consumo excesivo de agua	Agotamiento de recursos hídricos locales	1	Realizar un análisis detallado del consumo de agua en el proyecto y adoptar tecnologías y prácticas de conservación de agua, como la reutilización de aguas y la implementación de sistemas de riego eficientes	5	4
4.3.4 Desplazamiento del Agua Sanitaria	Mala gestión de aguas residuales y aguas negras	Impacto en el acceso de la comunidad al agua potable, riesgo de conflictos locales	1	Cumplir con las regulaciones y estándares locales de derechos humanos relacionados con el agua y el saneamiento.	5	4
4,4 Consumo						

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
4.4.1 Reciclaje y Reutilización	Falta de reciclaje y reutilización	Desperdicio de recursos, mayores costos de disposición	1	Implementar un programa integral de gestión de residuos que fomente el reciclaje y la reutilización en el proyecto. Establecer sistemas de separación de residuos y proporcionar contenedores adecuados para la división de materiales reciclables. Educar al personal sobre la importancia del reciclaje y la reutilización, y monitorear el cumplimiento de las prácticas de gestión de residuos sostenibles. Colaborar con proveedores y contratistas que sigan prácticas de reciclaje y reutilización	5	4
4.4.2 Disposición	Generación de desechos	Acumulación de residuos no gestionados	1	Establecer un plan integral de gestión de residuos que incluya la disposición adecuada de los residuos generados en el proyecto. Colaborar con empresas de gestión de residuos confiables y certificadas	5	4
4.4.3 Contaminación y Polución	Contaminación ambiental, daño a los ecosistemas locales	Incumplimiento de regulaciones ambientales	1	Capacitar al personal en prácticas de manejo seguro de sustancias	5	4
4.4.4 Generación de Residuos	Generación excesiva de residuos	Mayor costo de disposición, impacto ambiental negativo	1	Fomentar la adopción de productos y envases eco-amigables en el proyecto. Colaborar con proveedores que sigan prácticas de producción sostenible y reducción de residuos	5	4
Promedio del Planeta			1,6		4,8	3,1

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

5,1 Análisis del Caso de Negocio

5.1.1 Modelado y Simulación	Falta de modelado y simulación	Riesgo de implementación ineficiente. Incertidumbre en las proyecciones	1	Contratar expertos en modelado y simulación para mejorar la precisión de las estimaciones financieras.	5	4
5.1.2 Valor Presente	Evaluación del proyecto desde una perspectiva de valor presente	Evaluación de viabilidad financiera	1	Ajustar el proyecto en función de la viabilidad financiera.	5	4
5.1.3 Beneficios Financieros Directos	Identificación y cuantificación de beneficios	Medición y evaluación de beneficios	1	Alinear estrategias con la maximización de beneficios	5	4
5.1.4 Retorno sobre la Inversión	Cálculo de rendimiento de inversión	Evaluación de eficiencia de inversión	1	Monitorear el ROI y ajustar estrategias si es necesario	5	4
5.1.5 Relación Beneficio-Costo	Análisis de beneficios y costos	Evaluación de viabilidad económica	1	Asegurar que el B/C sea mayor que 1 para garantizar viabilidad	5	4
5.1.6 Tasa Interna de Retorno	Cálculo de rentabilidad de inversión	Evaluación de atractivo financiero	1	Aplicar estrategias que aumenten la TIR y la rentabilidad	5	4

5,2 Agilidad del Negocio

5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad	Dificultad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial	Riesgo de no mantenerse competitivo en la industria	2	Diseñar el proyecto con características flexibles que permitan ajustes ágiles en respuesta a cambios en el entorno empresarial. Implementar una estrategia de gestión de cambios que incluya la identificación temprana de tendencias y oportunidades, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a ellas	4	2
---------------------------------	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
5.2.2 Flexibilidad del Negocio	Falta de flexibilidad del negocio	Dificultad para realizar ajustes en la estrategia comercial, pérdida de oportunidades de mercado	2	Implementar una estrategia de negocios que incluya planes de contingencia para adaptarse a escenarios inesperados. Establecer canales de comunicación efectivos con clientes y socios comerciales para identificar oportunidades y amenazas en tiempo real	4	2
5,3 Estimulación Económica						
5.3.1 Impacto Económico Local	Falta de beneficios económicos para la comunidad local	Pérdida de apoyo local	2	Comunicar de manera transparente los beneficios económicos generados localmente por el proyecto	5	3
5.3.2 Beneficios Indirectos	Beneficios indirectos insuficientes	Pérdida de oportunidades económicas adicionales, falta de desarrollo empresarial	3	Identificar y evaluar oportunidades adicionales de desarrollo económico indirecto que puedan surgir a raíz del proyecto	5	2
Promedio de Prosperidad			1,5		4,8	3,3
Promedio General			1,6		4,7	3,1

Nota: Plantilla de Análisis de Impacto P5 (2019), con permiso del autor. Autoría propia.

A partir de los resultados presentados en la Figura anterior, la utilización del Análisis de Impacto P5 aporta varios beneficios significativos:

- Optimización de beneficios: ayuda a mejorar los beneficios anticipados del proyecto al identificar y enfocarse en los aspectos clave de la sostenibilidad.
- Aumento de impactos positivos y reducción de impactos negativos: permite aumentar los impactos positivos en la sociedad, el medio ambiente y el valor del proyecto, al tiempo que reduce los impactos negativos en estas áreas.
- Contribución a objetivos sostenibles: contribuye al logro de los objetivos sostenibles establecidos por el patrocinador del proyecto, alineando las acciones del proyecto con un enfoque más sostenible y responsable.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Tal como se ha mencionado en puntos anteriores, el desarrollo regenerativo surge como una respuesta a la creciente comprensión de que el enfoque de desarrollo sostenible, aunque es de gran importancia, en muchas ocasiones resulta insuficiente para afrontar los complejos desafíos ambientales y sociales que se presentan a nivel global. Su objetivo fundamental es la creación de sistemas que no solo se esfuercen por prevenir la escasez de recursos y la degradación del entorno, sino que también trabajen de manera proactiva en la restauración de sistemas naturales y sociales. Esto se hace con la visión de construir un futuro más saludable y próspero, donde los ecosistemas y las comunidades humanas se fortalezcan y se beneficien mutuamente.

A continuación, se responden unas preguntas relacionadas con el desarrollo regenerativo y el proyecto en diferentes dimensiones:

- Dimensión Ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Seleccionando proveedores que sigan prácticas agrícolas sostenibles y éticas, lo que puede incluir el cultivo de alimentos orgánicos, la gestión de recursos naturales y la conservación del suelo. Implementando sistemas de gestión de residuos que reduzcan al mínimo los desechos, fomentando el reciclaje y la reutilización de materiales. Utilizar tecnologías y prácticas que reduzcan el consumo de agua promoviendo la conservación del recurso hídrico. Otra forma es educar a los clientes y al personal sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo pueden contribuir a través de decisiones de compra y prácticas diarias.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono).

La creación de una tienda de alimentos puede influir en la biodiversidad a través de las decisiones de abastecimiento. La agricultura intensiva y la producción de alimentos a gran escala suelen ser una amenaza para la biodiversidad debido a la pérdida de hábitats naturales, la degradación del suelo y el uso de pesticidas. La gestión de alimentos y la cadena de suministro asociada pueden contribuir significativamente a las emisiones de gases de efecto invernadero. Los agroquímicos, como fertilizantes y pesticidas, utilizados en la agricultura pueden contaminar los cuerpos de agua con nitrógeno y fósforo.

- Dimensión Social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta?

El proyecto de una tienda de alimentos promueve una vida digna al proporcionar acceso a alimentos saludables, crear empleo, apoyar a los agricultores locales, educar a la comunidad sobre la sostenibilidad y promover prácticas éticas y sostenibles. Además, al reducir el impacto ambiental, el proyecto contribuye a un entorno saludable y sostenible.

- Dimensión Económica

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

Se ofrecen productos de alta calidad, pero el diseño del proyecto incluye estrategias para mantener precios accesibles, lo que permite que las personas con recursos limitados también puedan acceder a alimentos de calidad. Aplicación de programas de ayuda a la comunidad, como donaciones de alimentos no vendidos o la colaboración con organizaciones benéficas locales. La generación de empleo, programas de capacitación y desarrollo de habilidades para colaboradores, lo que les brinda oportunidades de crecimiento y mejora su calidad de vida.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

La creación de empleo en la comunidad brinda oportunidades de ingresos a personas locales. Compra de productos a proveedores locales, mantener precios accesibles u ofrecer promociones y descuentos en ciertos momentos del año. Promover prácticas comerciales éticas y sostenibles.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

La implementación de programas de lealtad en los que los clientes acumulan puntos por sus compras. Estos puntos son canjeables por descuentos, productos gratuitos o beneficios adicionales, fomentando de esta forma la fidelidad de los clientes. En la era de la tecnología, permitir a los clientes hacer transacciones con criptomonedas. Emitir cupones o vales de descuento que los clientes usan para adquirir productos a precios reducidos o de forma gratuita. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para permitir intercambios de bienes o servicios sin dinero en efectivo, sino mediante un acuerdo comercial.

- Dimensión Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

La tienda se diseña con elementos que recuerdan a la naturaleza, como iluminación natural, materiales ecológicos y un diseño interior que incorpora elementos naturales; esto crea un ambiente que conecta a los clientes con la naturaleza y fomenta una experiencia de compra relajante. Además, se ofrece información sobre la procedencia de los productos, la importancia de la agricultura sostenible y otras prácticas ecológicas educando a los consumidores sobre la relación entre los alimentos y la naturaleza. De igual forma, se promueve la agricultura urbana y comunitaria al ofrecer talleres y proporcionar recursos para que las personas puedan cultivar sus propios alimentos en casa o en jardines comunitarios.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

Dentro del diseño de la tienda se cuenta con áreas de descanso y reunión donde las personas puedan sentarse, interactuar y compartir, esto crea un espacio para la comunicación y el encuentro. La realización de eventos, talleres y actividades que fomentan la participación de la comunidad. Los colaboradores de la tienda fomentan la comunicación abierta y la escucha activa, en donde están dispuestos a responder preguntas, proporcionar información sobre los productos y las prácticas sostenibles, y ofrecer consejos sobre una alimentación saludable. Por último, comunicar los valores de la tienda.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Se incorporan plantas y elementos naturales en el diseño del espacio, la presencia de vegetación interior crea un ambiente relajante y conectado con la naturaleza, lo que favorece la meditación. Reproducir en su interior música suave o sonidos relajantes, contribuyendo a un ambiente tranquilo y propicio para la meditación. Ofrecer programas de meditación o descanso para los colaboradores como parte del bienestar laboral.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

Ofrecer oportunidades de formación y capacitación con expertos para mejorar las habilidades relacionadas con la gestión de una tienda de alimentos. Se establece un sistema de evaluación de desempeño que permite identificar áreas de mejora en las habilidades esenciales ya que una retroalimentación constructiva es clave para el crecimiento personal y profesional. Interactuar con otros empresarios y profesionales del sector alimentario ayuda a reflexionar sobre el propio enfoque y adquirir nuevas perspectivas.

- Dimensión Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

Un proyecto como este permite ser una plataforma para organizar eventos o promociones especiales que destaquen la cultura y las tradiciones locales con demostraciones culinarias, degustaciones de alimentos tradicionales, exposiciones de arte local y más. Se convierte en un espacio de encuentro para la comunidad local incluyendo música en vivo, actuaciones culturales y talleres relacionados con la cultura y el arte. Colabora con artistas locales para exhibir y vender su arte en tu tienda, esto no solo promueve la creatividad local, sino que también proporciona a los artistas una plataforma para mostrar su trabajo.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

Fomentar la inclusión de personas adultas mayores al considerar la contratación de personal diverso, lo que incluye a aquellos con una amplia experiencia y conocimiento permitiendo que compartan sus habilidades y sabiduría con los empleados más jóvenes y los clientes.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

La tienda es diseñada de manera que se integre armoniosamente con el entorno visual circundante optando por un diseño que utilice materiales sostenibles para que tenga un

atractivo estético que se mezcle con la estética de la zona. Durante la operación de la tienda, se controla el ruido para minimizar el impacto negativo en el entorno auditivo utilizando materiales de construcción y técnicas de insonorización adecuadas para reducir el ruido interno y asegurarse de que las operaciones sean lo menos intrusivas posible. Por otro lado, se ajustan a ajustar los horarios de operación de la tienda de acuerdo con las regulaciones locales y las preferencias de la comunidad. Utilizar música ambiental en la tienda, siendo esta agradable y a un volumen que no cause molestias a los residentes locales y a los que la visitan.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Para respetar las costumbres propias de la población es importante involucrar a miembros de la comunidad en el proceso de planificación y toma de decisiones del proyecto. Esto asegura que sus voces sean escuchadas y que las decisiones se tomen considerando las costumbres y las necesidades locales. La tienda considera la celebración de eventos especiales o promociones que coincidan con festividades y celebraciones locales, lo que es una forma de honrar y participar en las costumbres locales. Ahora bien, por el otro lado el proyecto invade las costumbres si existe una exclusión social, impacto ambiental negativo o una falta de respeto a la cultura de la zona.

- Dimensión Política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

La creación de empleos locales no solo brinda oportunidades de trabajo, sino que también empodera económicamente a los ciudadanos al generar ingresos y estabilidad financiera, lo que les permite tener un mayor control sobre su futuro económico.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

Al crear empleos locales, el proyecto ofrece oportunidades de empleo tanto a mujeres como a jóvenes en la comunidad. Esto les permite adquirir experiencia laboral y desarrollar habilidades que son valiosas en el mercado laboral. Además, se ofrecen programas de capacitación y desarrollo profesional, estos programas incluyen habilidades comerciales, gestión financiera y liderazgo. Las mujeres y los jóvenes acceden a estos recursos para mejorar sus capacidades y competencias.

Se promueve la inclusión activa de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones relacionadas con la tienda y su operación, esto les brinda la oportunidad de influir en la dirección del negocio y desarrollar habilidades de liderazgo. Por otro lado, se establecen programas de mentoría que conecten a mujeres y jóvenes con líderes o empresarios experimentados, esta relación de mentoría brinda orientación y apoyo, permitiendo a las personas más jóvenes aprender de las experiencias de los líderes.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

Lista de Referencias

Acciona Business As Unusual. (2020). *Desarrollo Sostenible*.

https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894

Aguirre, M. F. (2021). *¿Qué es un entregable de un proyecto? Ejemplos y buenas prácticas*.

<https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/entregables-de-un-proyecto>

Avello, R. (2018). *Las fuentes de información y su evaluación*.

<https://www.grupocomunicar.com/wp/escuela-de-autores/las-fuentes-de-informacion-y-su-evaluacion/#:~:text=En%20las%20fuentes%20se%20puede,cient%C3%ADfica%20necesaria%20para%20futuras%20investigaciones>.

Cockrell, G. (2012). *Practical Project Management - Learning to Manage the Professional*.

<https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt0113S783/practical-project-management/project-life-cycle>

Coll, F. (2021). *Fuente primaria*. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>

Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados. (s.f.). *¿Qué tipos de métodos científicos existen?* <https://www.cimec.es/metodos-cientificos-diferentes/>

Cruz, N., & González, A. (2022). *AXPE Consulting*. *¿Tradicional o ágil? La metodología ágil*

como alternativa a la transformación: <https://www.axpe.com/noticias/analisis-y-tendencias/tradicional-o-agil-la-metodologia-agil-como-alternativa-a-la-transformacion/>

De la Peña, N. (2022). *El marketing experiencial: qué es, cómo se hace y ejemplos para*

emocionar. <https://es.semrush.com/blog/marketing-experiencial/>

Editorial Etecé. (2023). *Marco metodológico*. <https://concepto.de/marco-metodologico/>

- Forbes Content . (2021). *El desarrollo regenerativo, el camino hacia un planeta mejor*.
<https://www.forbes.com.mx/ad-el-desarrollo-regenerativo-el-camino-hacia-un-planeta-mejor/>
- Gido, J., & Clements, J. P. (2013). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: International Thompson Editores.
- Giraldo, V. (2018). *Guía completa de Mercadeo: aprende el concepto y cómo crear una estrategia de crecimiento para tu marca*. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-mercadeo/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20podemos%20decir%20que,de%20su%20p roducto%20o%20servicio.>
- Green Project Management. (2019). *El Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*.
- Infinita Industrial Consulting. (2022). *Control de calidad de alimentos*.
<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/control-de-calidad-de-alimentos/>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt011BFQU2/project-management-systems/projectlife-cycles>
- Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos El ABC para un Director de Proyectos exitoso (6 ed)*.
- Lledó, Pablo (2017) *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*.
- Martins, J. (2022). *Qué es la teoría de las restricciones y cuáles son sus principios*.
<https://asana.com/es/resources/theory-of-constraints>
- Mejía, D. (2021). *La importancia de la educación financiera para las mipyme*.
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/06/la-importancia-de-la-educacion-financiera-para-las-mipyme/>

Municipalidad de Curridabat. (s.f.). *Feria del Agricultor*.

<https://www.curridabat.go.cr/inicio/servicios/feria-del-agricultor/#:~:text=La%20feria%20del%20agricultor%20es,directamente%20sus%20productos%20al%20consumidor.>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Obejtivos Desarrollo Sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortega, C. (s.f.). *¿Qué es la metodología de la investigación?*

<https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>

Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK*. Project Management Institute, Inc.

Questionpro. (s.f.). *Investigación de campo*. https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#que_es_investigacion_de_campo

Rabotnikof, V. (2022). *Tipos de fuentes de información*. [https://www.ejemplos.co/tipos-de-](https://www.ejemplos.co/tipos-de-fuentes-de-informacion/#:~:text=Las%20fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%20o,%3A%20diccionarios%2C%20manuales%2C%20leyes.)

[fuentes-de-](https://www.ejemplos.co/tipos-de-fuentes-de-informacion/#:~:text=Las%20fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%20o,%3A%20diccionarios%2C%20manuales%2C%20leyes.)

[informacion/#:~:text=Las%20fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%20o,%3A%20diccionarios%2C%20manuales%2C%20leyes.](https://www.ejemplos.co/tipos-de-fuentes-de-informacion/#:~:text=Las%20fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%20o,%3A%20diccionarios%2C%20manuales%2C%20leyes.)

Roca, C. (2023). *The Power Business School*.

[https://www.thepowermba.com/es/blog/herramientas-para-la-gestion-de-](https://www.thepowermba.com/es/blog/herramientas-para-la-gestion-de-proyectos#:~:text=La%20herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20de,aparece%20cualquier%20obst%C3%A1culo%20o%20imprevisto.)

[proyectos#:~:text=La%20herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20de,aparece%20cualquier%20obst%C3%A1culo%20o%20imprevisto.](https://www.thepowermba.com/es/blog/herramientas-para-la-gestion-de-proyectos#:~:text=La%20herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20de,aparece%20cualquier%20obst%C3%A1culo%20o%20imprevisto.)

Rodriguez, N. (2023). *Guía Básica de las Proyecciones Financieras*.

<https://blog.hubspot.es/sales/proyecciones-financieras.>

Tomas, D. (2022). *Mejores estrategias de marketing para PYMES*.

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/mejores-estrategias-de-marketing-para-pymes>

Trujillo, C. (2022). *Beneficios de invertir en Curridabat*. [https://blog.nativu.com/beneficios-de-](https://blog.nativu.com/beneficios-de-vivir-en-curridabat/)

[vivir-en-curridabat/](https://blog.nativu.com/beneficios-de-vivir-en-curridabat/)

Universidad Europea. (2023). *¿Qué es el control de calidad de los alimentos y cuál es su importancia?* <https://universidadeuropea.com/blog/control-calidad-alimentos/#:~:text=Es%20una%20actividad%20reguladora%20de,as%C3%AD%20como%20que%20hayan%20sido>

Westreicher, G. (2020). *Proceso*. <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

Zita, A. (2023). *Métodos de investigación: qué y cuáles son (con ejemplos)*.

<https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/>

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Mauricio Venegas Quesada

2. Nombre del PFG

Plan de Gestión de proyecto para realizar un estudio de factibilidad para la creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.

3. Área temática del sector o actividad

Negocios.

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata.

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

Setiembre, 2023

Marzo, 2024

9. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores claves y las estrategias necesarias para determinar la viabilidad económica y creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas?

10. Hipótesis de investigación

Es posible elaborar un plan de gestión de proyecto para elaborar el estudio de factibilidad diseñado y adaptado a las necesidades de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas para su éxito y viabilidad.

11. Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión integral de proyecto para elaborar el estudio de factibilidad para la creación y operación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas.

12. Objetivos específicos

1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.

13. Justificación del PFG

La creación de una tienda Premium de carnicería, verdulería, granos y semillas es una iniciativa estratégica en donde se busca apoyar a los productores locales para que puedan vender sus productos de una forma más directa a los consumidores. Así mismo, proporcionará una base sólida para la toma de decisiones informadas en la creación de la tienda.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-

1. PFG
 - 1.1 Seminario de graduación
 - 1.1.1 Inicio
 - 1.1.2 Entregables
 - 1.1.2.1 Acta de proyecto
 - 1.1.2.2 Acta de proyecto-EDT-Cronograma
 - 1.1.2.3 Marco teórico I parte
 - 1.1.2.4 Marco teórico II parte
 - 1.1.2.5 Marco metodológico
 - 1.1.2.6 Introducción
 - 1.1.2.7 Documento integrado
 - 1.1.3 Revisión de documento integrado
 - 1.1.4 Seminario de graduación aprobado
 - 1.2 Tutoría de desarrollo
 - 1.2.1 Tutor asignado

- 1.2.1.1 Asignación
- 1.2.1.2 Comunicación
- 1.2.2 Desarrollo del PFG
 - 1.2.2.1 Revisión tutor
 - 1.2.2.2 Avances
 - 1.2.2.2.1 Desarrollo del Grupo de Proceso de Inicio
 - 1.2.2.2.2 Desarrollo del Grupo de Proceso de Planificación
 - 1.2.2.2.3 Desarrollo del Grupo de Proceso de Ejecución
 - 1.2.2.2.4 Desarrollo del Grupo de Proceso de Monitoreo y Control
 - 1.2.2.2.5 Desarrollo del Grupo de Proceso de Cierre
 - 1.2.2.2.6 Aprobación del tutor
- 1.3 Lectores
 - 1.3.1 Solicitud de asignación
 - 1.3.1.1 Asignación
 - 1.3.1.2 Comunicado de asignación
 - 1.3.1.3 Envío de PFG a lectores
 - 1.3.2 Trabajo de lectores
 - 1.3.2.1 Lector 1
 - 1.3.2.1.1 Revisión PFG
 - 1.3.2.1.2 Envío informe de lectura
 - 1.3.2.2 Lector 2
 - 1.3.2.2.1 Revisión PFG
 - 1.3.2.2.2 Envío informe de lectura
- 1.4 Tutoría del ajuste
 - 1.4.1 Mejoras al PFG e Informe de Revisión
 - 1.4.2 PFG corregido enviado a lectores
 - 1.4.3 Segunda revisión de lectores
- 1.5 Evaluación
 - 1.5.1 Aprobación de lectores
 - 1.5.2 Calificación del tribunal
 - 1.5.3 Aprobación final del PFG
- 1.6 Revisión de lectores
- 1.7 Evaluación del tribunal

15. Presupuesto del PFG

Internet: \$350.00
Costo de investigación: \$250.00
Herramientas digitales: \$200.00
Gastos de viaje a las diferentes fincas: \$400.00
Material de escritura y presentación: \$50.00
Costos de impresión: \$50.00
Asesorías: \$200.00
Gastos inesperados: \$200.00
Servicio de telefonía: \$250.00
TOTAL: \$1.950,00

16. Supuestos para la elaboración del PFG

- El proyecto se realizará en el tiempo estimado de 4 meses.
- Las solicitudes de permisos a las autoridades municipales serán aceptadas.
- El mercado de proveedores es accesible.
- Los interesados directos tienen toda la disposición de colaborar con el desarrollo del proyecto.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

- El tiempo semanal para avanzar en el proyecto es limitado a 10 horas.
- Sin el aporte esperado por parte de los interesados se puede afectar el producto final del Proyecto.
- No se ha realizado un estudio de mercado.
- Puede haber posibles salidas del país de alguno de los interesados, lo que atrasaría el avance de los entregables.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- Si no se cumple con los tiempos establecidos, se puede ver afectada la fecha de entrega del documento final, impactando el cronograma del proyecto.
- Si no se trabaja en conjunto con los involucrados, se puede perder el interés de los interesados, impactando el avance y cronograma del proyecto.
- Si por motivos de emergencia nacional no se puedan realizar las reuniones previstas para obtener la información de especialistas en el área, impactaría el desarrollo del proyecto.
- Si no se logra obtener la información necesaria podría verse afectado el tiempo de la investigación lo que a su vez afecta el tiempo de entrega

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1.2.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	13/09/2023
1.1.2.4 Marco teórico II parte	27/09/2023
1.1.2.5 Marco metodológico	04/10/2023
1.1.2.6 Introducción	11/10/2023
1.1.3 Revisión documento integrado	25/10/2023
1.2.2.1 Revisión tutor	10/11/2023
1.4 Tutoría del ajuste	28/03/2024
1.5.1 Aprobación de lectores	01/04/2024
1.5.3 Aprobación final del PFG	04/04/2024

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Con una visión emprendedora, se busca crear una tienda que ofrezca productos de primera calidad y respetuosos con el medio ambiente. Estos productos serán provenientes de productores locales comprometidos con prácticas agrícolas sostenibles y éticas. El enfoque estará en atender a la comunidad local de la zona donde se establecerá la tienda.

En la actualidad, la oferta de productos frescos y de alta calidad en la zona de interés es limitada. A pesar de la presencia de supermercados y mini mercados, la disponibilidad de carnes frescas, verduras recién cosechadas y granos de calidad es limitada. Los residentes a menudo se ven obligados a buscar estos productos fuera de la zona.

La zona de Pinares y sus alrededores está habitada mayoritariamente por personas que valoran la calidad. En un mercado con varias opciones convencionales, existe una oportunidad para diferenciarse al ofrecer productos frescos y de calidad, así como promover una experiencia de compra única.

La ubicación de la tienda en Pinares de Curridabat, una zona residencial y comercial en crecimiento, se considera estratégica debido a su accesibilidad y atractivo para vivir y establecer negocios.

Para garantizar la viabilidad de este proyecto, se enfatiza la necesidad de realizar proyecciones financieras en un estudio de factibilidad que permita planificar el crecimiento y los ajustes necesarios para mantener la salud financiera de la empresa. Estas proyecciones también brindan mayor seguridad a posibles inversionistas.

Se podrán realizar investigaciones: entrevistas y encuestas, análisis de datos históricos, trabajos de campo y benchmarking.

20.2 Marco conceptual básico

Investigación MIPYMES alimentarias, sostenibilidad alimentaria, estudio de mercado, calidad alimentaria, hábitos alimenticios, proyecciones financieras, mercadeo, finanzas para MIPYMES, legislación y regulaciones, evaluación de factibilidad, ética y sostenibilidad.

21. Marco metodológico

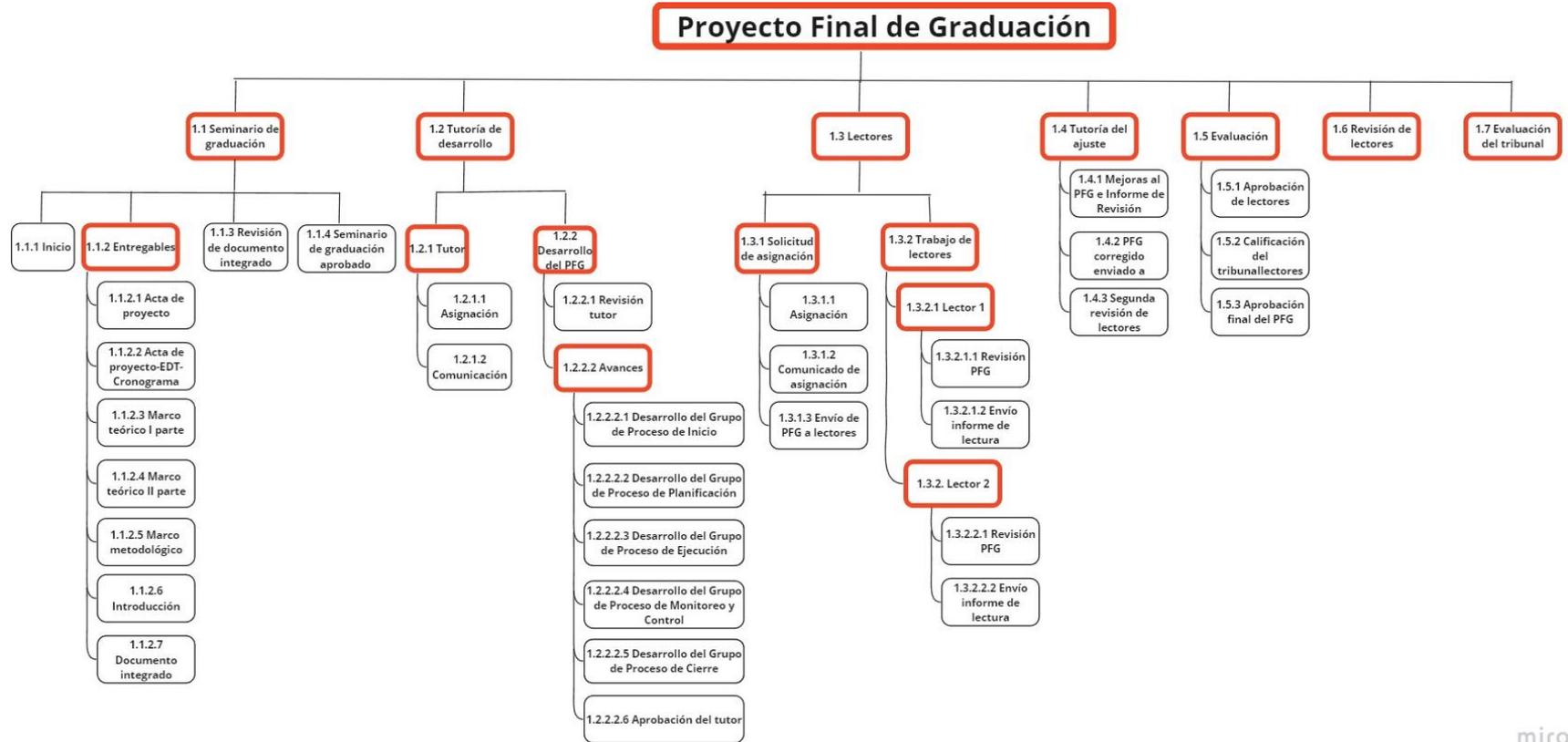
Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Proponer los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los	Grupo de Proceso de Inicio: contiene los procesos del grupo de procesos de inicio tales	Primaria: Entrevistas, visitas de campo Secundaria: Project Management	Método analítico-sintético, Método deductivo – inductivo,	Reuniones y entrevistas, observación, análisis de documentos, juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos,	Sin el aporte esperado por parte de los interesados se puede afectar el producto final del Proyecto.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
involucrados del proyecto para hacer una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.	como el acta de constitución y análisis de los involucrados.	Institute, Inc. (2017). Guía práctica de ágil. Páginas web sobre planes de desarrollo de proyectos de Emprendimiento. Regulaciones y Normativas. Estudios de competencia. Literatura técnica.	Método de campo.	inspecciones y auditorias.	
2. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.	Grupo de Proceso de Planificación y Ejecución: Contiene los procesos del grupo de proceso de planificación y ejecución de las 10 área del conocimiento necesarios para la ejecución del proyecto.	Primarias: Entrevistas, visitas de campo Secundarias: Project Management Institute, Inc. (2017). Guía práctica de ágil. Lledó, Pablo (2017) Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Process Groups: A Practice Guide (PMI, 2023)	Método analítico-sintético	Análisis de datos, juicio de expertos, descomposición, recopilación de datos, método de diagramación, representaciones de la incertidumbre, análisis de riesgos	El proyecto se debe realizar en el tiempo estimado de 4 meses.
3. Proponer procedimientos, técnicas y herramientas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del Proyecto de manera que se logre el seguimiento de los procesos de planificación y los objetivos del proyecto.	Grupo de Proceso de Monitoreo, Control y Cierre: Contiene los procesos necesarios para realizar el monitoreo, control y cierre del proyecto.	Primarias: Entrevistas, visitas de campo Secundarias: Process Groups: A Practice Guide Lledó, Pablo (2017) Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Project Management Institute, Inc. (2017). Guía práctica de ágil.	Método analítico-sintético. Método deductivo - inductivo	Juicio de expertos, reuniones y entrevistas, sistema gestión de cambios, Indicadores Clave de Desempeño (KPI), inspecciones, plan de comunicación	El proyecto se debe realizar en el tiempo estimado de 4 meses. El proyecto debe desarrollarse en apego a la legislación nacional.

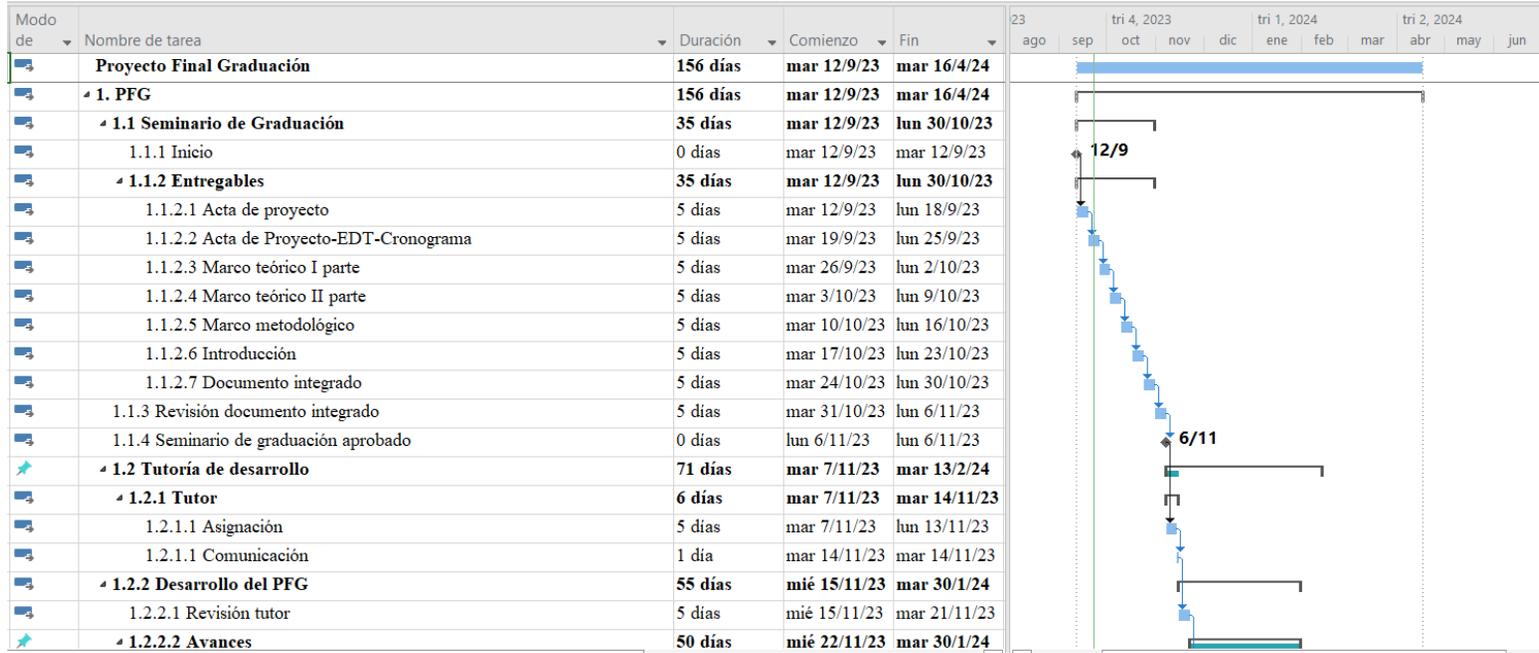
22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

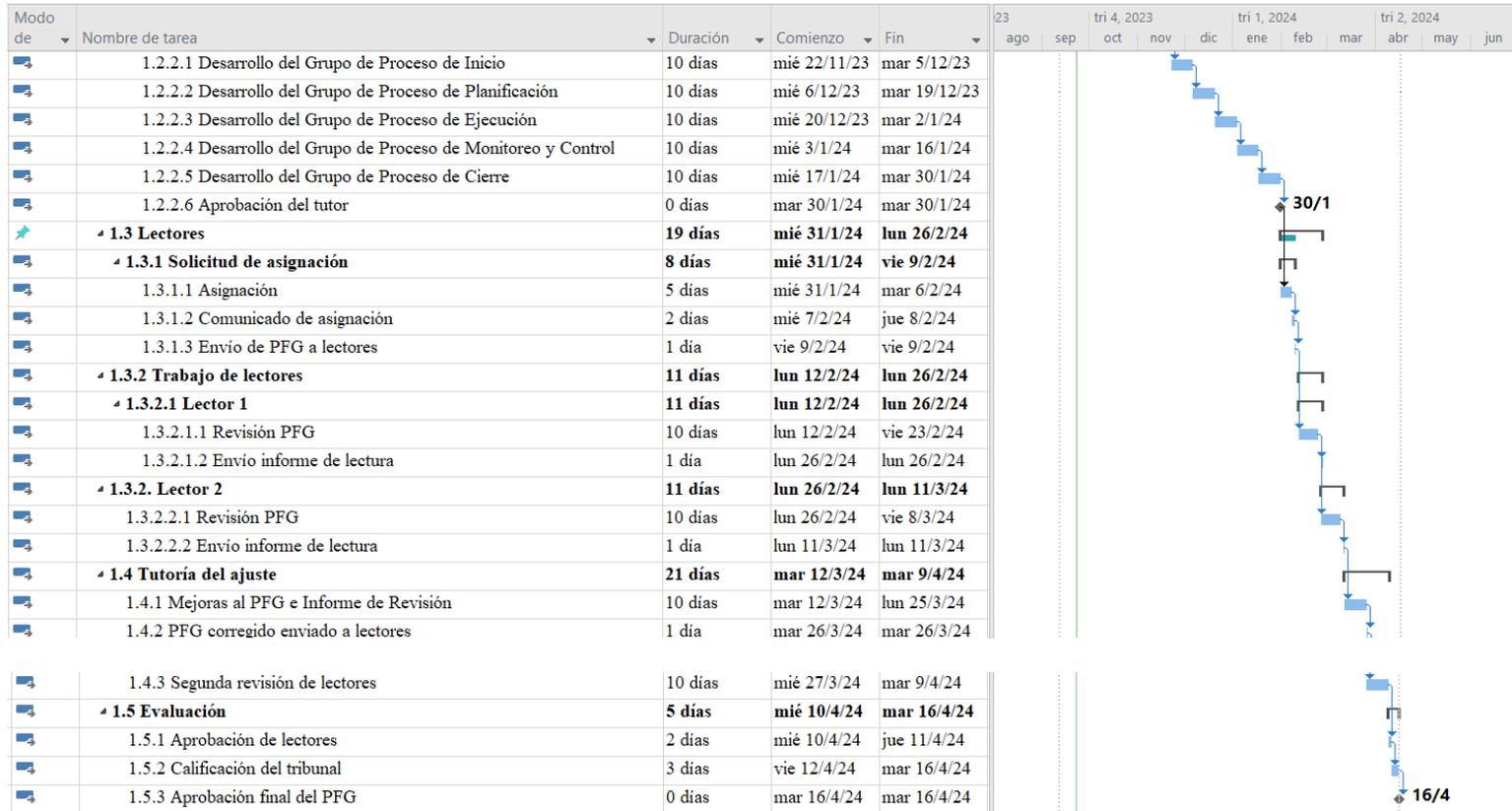
El proyecto se traduce en una oportunidad de transformación y revitalización de sistemas naturales y sociales, con un impacto positivo en el desarrollo a largo plazo, la equidad social y la protección del entorno. Contribuye al desarrollo sostenible y regenerativo al medir su impacto a través de diversos indicadores: Apoyo a productores locales: se mide por el porcentaje de productos adquiridos a productores locales. Promoción de prácticas sostenibles: se evalúa por la adopción de prácticas sostenibles por parte de proveedores y productores locales. Igualdad de género y participación comunitaria: se cuantifica por la equidad de género en la fuerza laboral y la participación de mujeres en la toma de decisiones. Seguridad alimentaria: se evalúa mediante la percepción de la comunidad sobre la confiabilidad del acceso a alimentos de calidad.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: Cronograma del PFG





Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. Pearson.

Justificación: Es importante porque proporciona un marco teórico en administración estratégica, lo que es esencial para el desarrollo de un plan de gestión.

Diálogo Político. (2019). Bienestar en Costa Rica a través del Desarrollo Regenerativo. <https://dialogopolitico.org/debates/bienestar-en-costa-rica-a-traves-del-desarrollo-regenerativo/>.

Justificación: Puede ser útil para contextualizar el estudio de factibilidad y entender como este tipo de negocio puede contribuir al bienestar de la zona o comunidad.

Kerzner, H. (2017). Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th Edition). <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt011BFQU2/project-management-systems/projectlife-cycles>

Méndez, Rafael. (2016). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Bogotá. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6937152.pdf>.

Justificación: Ofrece orientación, metodologías, herramientas y consejos para llevar a cabo un proyecto para emprendedores.

MGlobal (2017). Principales estrategias de promoción en marketing. <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>.

Justificación: Esta fuente proporciona información sobre estrategias de marketing para atraer a clientes y promover los productos.

Ministerio de Salud. (2012). Reglamentación sobre la Venta de Alimentos Frescos. Gobierno de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=73436.

Justificación: Para la creación de una tienda de alimentos, es importante entender y cumplir con las regulaciones y normativas gubernamentales relacionadas con la venta de alimentos frescos.

Municipalidad de Curridabat. Requisitos para Certificado de Uso suelo.

http://tramites_digitales.curridabat.go.cr:61235/tramitesDigitales/pagina/tramite/usoSuelo.xhtml.

Justificación: La obtención de un certificado de uso de suelo es importante para cualquier negocio, ya que determina si la ubicación deseada es adecuada para la actividad comercial prevista.

Nancy Rodríguez. (2023). Guía básica de las proyecciones financieras.

<https://blog.hubspot.es/sales/proyecciones-financieras>.

Justificación: Es importante porque proporciona información sobre como realizar proyecciones financieras.

PIMA. (2016). Análisis del consumo de frutas, hortalizas, pescado y mariscos en los hogares costarricenses.

<https://www.pima.go.cr/wp-content/uploads/2017/07/Analisis-Consumo.pdf>.

Justificación: Es importante comprender los hábitos de consumo de alimentos en la población objetivo. Esta fuente proporciona un análisis del consumo de frutas, hortalizas, pescado y mariscos en hogares costarricenses

PIMA. (2017). 40 años trabajando por el sistema agroalimentario nacional. 7 de agosto del 2018.

<http://www.pima.go.cr/pima-40-anos-trabajando-por-el-sistemaagroalimentario-nacional/>.

Justificación: Detalla historia de cómo ha evolucionado el sector de alimentos en el país a lo largo del tiempo y qué oportunidades o desafíos ha enfrentado.

Presidencia de la República de Costa Rica, Comunicados Agricultura. (2018). Mercado solidario para

pequeños productores se fortalece, 7 de agosto del 2018.

<https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/02/mercado-solidario-para-pequenosproductores-se-fortalece/>.

Justificación: Esta información es relevante porque se busca colaborar con pequeños productores locales, por lo tanto, ofrecer ejemplos y perspectivas sobre cómo apoyar a este grupo.

Anexo 5: Diccionario de la EDT

ID 1.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Perfil e Integración	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Primera etapa del proyecto, en esta se reúne la información básica del proyecto, así como el tiempo estimado de ejecución		
Entregable	Perfil e Integración		
Criterio de aceptación	Debe de incluir el acta constitutiva, plan para la dirección del proyecto y el cronograma aprobados por el director del Proyecto y los patrocinadores		
Supuestos	Se cuenta con el visto bueno de los patrocinadores		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, y recurso financiero		
Tiempo de ejecución	8 días		
Fecha de inicio	01/11/2023		
Fecha de finalización	10/11/2023		
Actividad predecesora	-		
Firma aprobación			
ID 1.1.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Perfil e Integración	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto		
Entregable	Acta Constitutiva del Proyecto		
Criterio de aceptación	Debe incluir información importante del proyecto, tales como: nombre del proyecto, fechas de inicio y fin, objetivos, supuestos, restricciones, presupuesto, entre otros		
Supuestos	El director del proyecto cuenta con la información necesaria y la disposición de los involucrados		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, y recurso financiero		
Tiempo de ejecución	1,6 día		
Fecha de inicio	01/11/2023		
Fecha de finalización	02/11/2023		
Actividad predecesora	-		
Firma aprobación			
ID 1.1.2	CC	Ultima actualización	Responsable
	Perfil e Integración	XXXXXX	Director de Proyecto

Descripción	Documentos formalmente aprobados, usados para dirigir la ejecución, el monitoreo y control y el cierre del proyecto		
Entregable	Plan para la dirección del proyecto		
Criterio de aceptación	Debe incluir procesos de dirección del proyecto, herramientas y técnicas, dependencias e interacciones, y métodos para mantener la integridad de la línea base		
Supuestos	El director del proyecto cuenta con la información necesaria y la disposición de los involucrados		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, y recurso financiero		
Tiempo de ejecución	3 días		
Fecha de inicio	02/11/2023		
Fecha de finalización	07/11/2023		
Actividad predecesora	-		
Firma aprobación			
ID 1.1.3	CC	Ultima actualización	Responsable
	Perfil e Integración	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Incorpora las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto, así como su secuenciación		
Entregable	Cronograma del proyecto		
Criterio de aceptación	Incorporar las actividades que se realizarán en el proyecto, su secuenciación y estimaciones de duración para cada actividad		
Supuestos	El director del proyecto cuenta con la información necesaria, requerida, y la aprobación del acta constitutiva del proyecto		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, y recurso financiero		
Tiempo de ejecución	3,4 días		
Fecha de inicio	07/11/2023		
Fecha de finalización	10/11/2023		
Actividad predecesora	Acta Constitutiva del Proyecto		
Firma aprobación			
ID 1.2	CC	Ultima actualización	Responsable
	Estudios de Prefactibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Documentos que incluye un análisis no tan exhaustivo de la factibilidad o no de efectuar la inversión		

Entregable	Estudios de prefactibilidad		
Criterio de aceptación	Incorporar el análisis de prefactibilidad en las áreas que delimita la idea de negocio, para determinar el grado de conveniencia de implementar la inversión		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, y recurso financiero		
Tiempo de ejecución	7,4		
Fecha de inicio	13/11/2023		
Fecha de finalización	22/11/2023		
Actividad predecesora	Fase perfil e integración		
Firma aprobación			
ID 1.3	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Documentos que incorpora un análisis de la factibilidad o no de efectuar la inversión		
Entregable	Factibilidad		
Criterio de aceptación	Incorporar el análisis de factibilidad en las áreas que delimita la idea de negocio para determinar el grado final de la conveniencia de implementar o no la inversión para la creación del negocio por medio de la tienda Premium		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	56,7 días		
Fecha de inicio	22/11/2023		
Fecha de finalización	09/02/2024		
Actividad predecesora	Fase prefactibilidad		
Firma aprobación			
ID 1.3.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Estudio que involucra la planeación de la organización de la empresa, el talento humano, planeación estratégica y entre otros		
Entregable	Estudio de gestión organizativa		

Criterio de aceptación	Se debe de integrar una propuesta de organigrama organizacional que determine la capacidad operativa requerida, capital humano, planeación estratégica y análisis FODA		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	2,5 días		
Fecha de inicio	22/11/2023		
Fecha de finalización	24/11/2023		
Actividad predecesora	Estudios de prefactibilidad		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.1.1	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Análisis que detalla el capital humano que incluirá el equipo de trabajo de la tienda Premium		
Entregable	Capital humano requerido		
Criterio de aceptación	Documento que define las funciones y responsabilidades de cada involucrado requerido de acuerdo al rol establecido		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	2,1		
Fecha de inicio	22/11/2023		
Fecha de finalización	24/11/2023		
Actividad predecesora	Estudios de prefactibilidad		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.1.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Documento que determine las estrategias que implementará el negocio de acuerdo con un análisis FODA		
Entregable	Planeación estratégica		
Criterio de aceptación	Debe de incorporar un análisis FODA		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		

Tiempo de ejecución		2,5 días	
Fecha de inicio		22/11/2023	
Fecha de finalización		24/11/2023	
Actividad predecesora		Capital humano requerido	
Firma aprobación			
ID 1.3.2	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Documento que delimita de forma integral los requerimientos con los que debe de contar la tienda Premium	
Entregable		Estudio técnico	
Criterio de aceptación		Debe de incorporar una matriz o informe que contemple los aspectos técnicos operativos necesarios para establecer el uso eficiente de los recursos disponibles	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		7 días	
Fecha de inicio		24/11/2023	
Fecha de finalización		5/12/2023	
Actividad predecesora		Estudios de gestión organizativa	
Firma aprobación			
ID 1.3.2.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Delimitar el sector en donde es más conveniente ubicar la tienda Premium	
Entregable		Ubicación del local	
Criterio de aceptación		Documento que delimite la mejor ubicación	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		2 días	
Fecha de inicio		24/11/2023	
Fecha de finalización		28/11/2023	
Actividad predecesora		Planeación estratégica	
Firma aprobación			

ID	CC	Ultima actualización	Responsable
	1.3.2.2	Factibilidad	XXXXXX
Descripción		Documento que pretende determinar el equipo de trabajo requerido para iniciar el funcionamiento, tales como: estantes, vitrinas, caja registradora, entre otros	
Entregable		Equipo de trabajo	
Criterio de aceptación		Documento que incorpore una lista con el equipo de trabajo necesario a adquirir y sus características	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		2,5 día	
Fecha de inicio		28/11/2023	
Fecha de finalización		01/12/2023	
Actividad predecesora		Ubicación del local	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
	1.3.2.3	Factibilidad	XXXXXX
Descripción		Estudio de los requerimientos que debe de incorporar el local	
Entregable		Requerimientos	
Criterio de aceptación		Documento que identifique y determine los requerimientos que debe de reunir el local	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		2,5 días	
Fecha de inicio		01/12/2023	
Fecha de finalización		05/12/2023	
Actividad predecesora		Equipo de trabajo	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
	1.3.3	Factibilidad	XXXXXX
Descripción		Estudio que integra factores que facilitan visualizar el comportamiento del mercado en la localidad prescrita	
Entregable		Estudio de mercado	

	Criterio de aceptación	Incluir entrevistas aleatorias a posibles clientes		
	Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
	Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
	Tiempo de ejecución	20,2 días		
	Fecha de inicio	05/12/2023		
	Fecha de finalización	03/01/2024		
	Actividad predecesora	Estudio técnico		
	Firma aprobación			
	ID	CC	Ultima actualización	Responsable
	1.3.3.1	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
	Descripción	Pretende recabar información desde la perspectiva del cliente		
	Entregable	Clientes		
	Criterio de aceptación	Documento que integre información recabada por medio de entrevistas y cuestionarios que defina claramente los perfiles de los clientes meta		
	Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
	Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
	Tiempo de ejecución	8,1 días		
	Fecha de inicio	05/12/2023		
	Fecha de finalización	15/12/2023		
	Actividad predecesora	Requerimientos		
	Firma aprobación			
	ID	CC	Ultima actualización	Responsable
	1.3.3.1.1	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
	Descripción	Pretende obtener información clave y actualizada de los clientes sobre los productos de preferencia		
	Entregable	Entrevistas		
	Criterio de aceptación	Debe de producir un documento estructurado que integre interrogantes cortas orientadas a determinar los productos de mayor demanda		
	Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
	Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		

Tiempo de ejecución		0,9 días	
Fecha de inicio		05/12/2023	
Fecha de finalización		06/12/2023	
Actividad predecesora		Requerimientos	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.3.1.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Pretende obtener información clave y actualizada de diversos grupos focales sobre los productos de mayor demanda	
Entregable		Grupos focales	
Criterio de aceptación		Debe de contener el grupo focal identificado	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		1,1 días	
Fecha de inicio		07/12/2023	
Fecha de finalización		08/12/2023	
Actividad predecesora		Entrevistas	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.3.1.3	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Busca determinar los productos que tienen la mayor demanda por los consumidores locales	
Entregable		Demanda	
Criterio de aceptación		Se debe de enlistar los productos de alta demanda	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		3 días	
Fecha de inicio		11/12/2023	
Fecha de finalización		14/12/2023	
Actividad predecesora		Grupos focales	
Firma aprobación			
	CC	Ultima actualización	Responsable

ID 1.3.3.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca determinar los proveedores, así como las condiciones y características que integra cada uno de estos y así seleccionar la mejor opción para la tienda Premium		
Entregable	Proveedores		
Criterio de aceptación	Se debe de producir un protocolo para la negociación y selección de proveedores		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	7,7 días		
Fecha de inicio	18/12/2023		
Fecha de finalización	27/12/2023		
Actividad predecesora	Demanda		
Firma aprobación			
ID 1.3.3.2.1	CC Factibilidad	Ultima actualización XXXXXX	Responsable Director de Proyecto
Descripción	Pretende definir los equipos y materiales requeridos, que deben de ser adquiridos por medio de la negociación con los proveedores		
Entregable	Equipos y materiales		
Criterio de aceptación	Documento que enliste la cantidad y características requeridas de los equipos, insumos y materiales que deben de adquirir en la negociación con los proveedores y/o por compra directa		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	2,2 días		
Fecha de inicio	18/12/2023		
Fecha de finalización	20/12/2023		
Actividad predecesora	Grupos focales		
Firma aprobación			
ID 1.3.3.2.2	CC Factibilidad	Ultima actualización XXXXXX	Responsable Director de Proyecto
Descripción	Pretende definir el inventario a adquirir de cada proveedor		
Entregable	Inventario		

Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que tabule el inventario requerido a adquirir por cada proveedor seleccionado		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	3 días		
Fecha de inicio	21/12/2023		
Fecha de finalización	26/12/2023		
Actividad predecesora	Equipos y materiales		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.3.3	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Pretende delimitar si en la localidad en donde se pretende desarrollar el negocio existe algún tipo de competencia, sea directa o indirecta		
Entregable	Competencia		
Criterio de aceptación	Se debe de incorporar un documento que delimite la existencia o no de una competencia directa o indirecta en la zona donde se ubicaría la tienda Premium		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	4,4 días		
Fecha de inicio	27/12/2023		
Fecha de finalización	03/01/2024		
Actividad predecesora	Proveedores		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.3.3.1	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Pretende delimitar si en la localidad en donde se pretende desarrollar el negocio existe algún tipo de competencia directa		
Entregable	Directa		
Criterio de aceptación	Se debe de incorporar un documento que delimite la existencia o no de una competencia directa en la zona en estudio		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		

Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		1,2 días	
Fecha de inicio		27/12/2023	
Fecha de finalización		28/12/2023	
Actividad predecesora		Inventario	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.3.3.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Pretende delimitar si en la localidad en donde se pretende desarrollar el negocio existe algún tipo de competencia indirecta	
Entregable		Indirecta	
Criterio de aceptación		Se debe de incorporar un documento que delimite la existencia o no de una competencia indirecta en la zona en estudio	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		1,2 días	
Fecha de inicio		29/12/2023	
Fecha de finalización		02/01/2024	
Actividad predecesora		Directa	
Firma aprobación			
ID 1.3.4	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Permite definir la factibilidad legal y conocer los permisos de funcionamiento correspondientes para llevar a cabo la inversión	
Entregable		Estudio de requerimiento legal	
Criterio de aceptación		Debe de producirse documento que incorpore los requisitos legales con los que debe de cumplir el negocio para operar	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		8,4 días	

Fecha de inicio	03/01/2024		
Fecha de finalización	15/01/2024		
Actividad predecesora	Competencia		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.4.1	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Permite recopilar los requerimientos municipales de funcionamiento		
Entregable	Permisos municipales		
Criterio de aceptación	Debe de producirse documento que incorpore los requisitos municipales con los que debe de cumplir el negocio para operar		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	2,8 días		
Fecha de inicio	03/01/2024		
Fecha de finalización	05/01/2024		
Actividad predecesora	Indirecta		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.4.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Permite recopilar los requerimientos del ministerio de salud para el funcionamiento		
Entregable	Permisos del ministerio de salud		
Criterio de aceptación	Debe de producirse documento que incorpore los requisitos del Ministerio de Salud con los que debe de cumplir el negocio para operar		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	2,8 días		
Fecha de inicio	05/01/2024		
Fecha de finalización	10/01/2024		
Actividad predecesora	Permisos municipales		
Firma aprobación			

ID 1.3.5	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca analizar de forma integral proyecciones de ingresos, egresos y flujos de caja para determinar la factibilidad financiera y estimar márgenes de utilidades		
Entregable	Estudio financiero		
Criterio de aceptación	Debe de producirse un documento que estime ingresos y costos, así como una proyección de un flujo de caja, además se debe de delimitar el punto de equilibrio y la tasa interna de retorno		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	9 días		
Fecha de inicio	15/01/2024		
Fecha de finalización	26/01/2024		
Actividad predecesora	Estudio de requerimiento legal		
Firma aprobación			
ID 1.3.5.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca proyectar los ingresos y costos requeridos		
Entregable	Ingresos y costos		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que incorpore proyecciones de ingresos y egresos por medio de estimaciones de ventas y de los costos fijos y variables		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	5,6 días		
Fecha de inicio	15/01/2024		
Fecha de finalización	23/01/2024		
Actividad predecesora	Otros permisos para operar		
Firma aprobación			
ID 1.3.5.1.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto

Descripción		Busca proyectar las ventas esperadas cuando se realice la implementación del negocio	
Entregable		Ventas	
Criterio de aceptación		Se debe producir un documento que incorpore la proyección de ventas	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		1,8 días	
Fecha de inicio		15/01/2024	
Fecha de finalización		17/01/2024	
Actividad predecesora		Otros permisos para operar	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.5.1.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Busca estimar los costos fijos y variables cuando se realice la implementación del negocio	
Entregable		Costos fijos y variables	
Criterio de aceptación		Se debe producir un documento que incorpore la proyección de los costos fijos y variables	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		1,8 días	
Fecha de inicio		18/01/2024	
Fecha de finalización		22/01/2024	
Actividad predecesora		Ventas	
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.5.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Busca proyectar la conveniencia de realizar la inversión por medio de la estimación del flujo de efectivo, el análisis del punto de equilibrio y la tasa interna de retorno	
Entregable		Flujo de caja	

Criterio de aceptación	Debe producir un documento que desarrolle el flujo de efectivo proyectado adaptado a las características de la localidad, el cálculo del punto de equilibrio y tasa interna de retorno para delimitar la conveniencia de realizar la inversión		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	3,4 días		
Fecha de inicio	23/01/2024		
Fecha de finalización	26/01/2024		
Actividad predecesora	Ingresos y costos		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.5.2.1	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca definir a partir de que valor de ventas se puede hacer frente a los gastos y se empieza a obtener utilidades		
Entregable	Punto de equilibrio		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que desarrolle el cálculo del punto de equilibrio tomando en cuenta las proyecciones y características del entorno		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	1 día		
Fecha de inicio	23/01/2024		
Fecha de finalización	24/01/2024		
Actividad predecesora	Costos fijos y variables		
Firma aprobación			
ID	CC	Ultima actualización	Responsable
1.3.5.2.2	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca determinar desde la perspectiva financiera si llevar a cabo la inversión es conveniente		
Entregable	Tasa interna de rentabilidad		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que desarrolle el cálculo de la tasa interna de rentabilidad tomando en cuenta las proyecciones y características del entorno		

Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	1 día		
Fecha de inicio	24/01/2024		
Fecha de finalización	25/01/2024		
Actividad predecesora	Punto de equilibrio		
Firma aprobación			
ID 1.3.6	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca analizar los factores sensibles que presenta la localidad como el perfil económico de los pobladores, costumbres relacionadas a la alimentación, demografía, medio ambiente y entre otros		
Entregable	Estudio del entorno		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que integre factores claves identificados en los estudios social, demográfico, político, económico, ambiental y tecnológico		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	9,6 días		
Fecha de inicio	26/01/2024		
Fecha de finalización	09/02/2024		
Actividad predecesora	Estudio financiero		
Firma aprobación			
ID 1.3.6.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Factibilidad	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción	Busca recopilar información que incorpore características sociales y cantidad estimada de habitantes de la zona		
Entregable	Estudio social y demográfico		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que integre factores claves identificados en el estudio social y demográfico de la zona		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		

Tiempo de ejecución	3,2 días		
Fecha de inicio	26/01/2024		
Fecha de finalización	31/01/2024		
Actividad predecesora	Tasa interna de rentabilidad		
Firma aprobación			
ID 1.3.6.2	CC Factibilidad	Ultima actualización XXXXXX	Responsable Director de Proyecto
Descripción	Busca recopilar información que incorpore características políticas y económicas de los habitantes de la zona		
Entregable	Estudio político y económico		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que integre factores claves identificados en el estudio político y económico de la zona		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	3,2 días		
Fecha de inicio	31/01/2024		
Fecha de finalización	05/02/2024		
Actividad predecesora	Estudio social y demográfico		
Firma aprobación			
ID 1.3.6.3	CC Factibilidad	Ultima actualización XXXXXX	Responsable Director de Proyecto
Descripción	Busca recopilar información que incorpore características ambientales y tecnológicas de los habitantes de la zona		
Entregable	Estudio ambiental y tecnológico		
Criterio de aceptación	Debe de producir un documento que integre factores claves identificados en el estudio ambiental y tecnológico de la zona		
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella		
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio		
Tiempo de ejecución	3,2 días		
Fecha de inicio	05/02/2024		
Fecha de finalización	09/02/2024		
Actividad predecesora	Estudio político y económico		
Firma aprobación			

ID 1.4	CC	Ultima actualización	Responsable
	Cierre	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Fase final del proyecto que pretende evaluar el cumplimiento de los entregables del proyecto	
Entregable		Cierre	
Criterio de aceptación		Debe de incluir un informe de evaluación final de requerimientos, un informe final que permita finalizar formalmente el proyecto y liberar los recursos	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		4,5 días	
Fecha de inicio		09/02/2024	
Fecha de finalización		15/02/2024	
Actividad predecesora		Factibilidad	
Firma aprobación			
ID 1.4.1	CC	Ultima actualización	Responsable
	Cierre	XXXXXX	Director de Proyecto
Descripción		Pretende evaluar el cumplimiento de los requerimientos de los entregables del proyecto	
Entregable		Evaluación final de requerimientos	
Criterio de aceptación		Debe de incorporar documento que delimite el nivel de cumplimiento de los requerimientos de cada entregable según lo acordado	
Supuestos		Se cuenta con información y disposición para acceder a ella	
Recursos disponibles		Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio	
Tiempo de ejecución		2,5 días	
Fecha de inicio		09/02/2024	
Fecha de finalización		13/02/2024	
Actividad predecesora		Estudio ambiental y tecnológico	
Firma aprobación			
ID 1.4.2	CC	Ultima actualización	Responsable
	Cierre	XXXXXX	Director de Proyecto

Descripción	Busca constatar mediante un informe el nivel de cumplimiento de los entregables, lecciones aprendidas y cerrar formalmente el proyecto
Entregable	Informe final
Criterio de aceptación	Se debe de producir un informe final que incorpore un resumen de la evaluación final de requerimientos, expectativas del proyecto y el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos
Supuestos	Se cuenta con información y disposición para acceder a ella
Recursos disponibles	Espacio de oficina, mobiliario e insumos de oficina, recursos tecnológicos, servicio de agua y electricidad, recurso financiero y vehículo propio
Tiempo de ejecución	2 días
Fecha de inicio	13/02/2024
Fecha de finalización	15/02/2024
Actividad predecesora	Evaluación final de requerimientos
Firma aprobación	

Anexo 6: Cronograma del proyecto

