

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

ESTUDIO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PASTELERIA EN LA CIUDAD
DE ALICANTE

RICCARDO CARDELLINI

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

San José, Costa Rica

JUNIO, 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

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

Marlon Velásquez González

Se debe anotar el nombre
PROFESOR TUTOR

Fausto Fernández Martínez

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

Fabio Muñoz Jiménez

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Riccardo Cardellini

Nombre del Estudiante
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi esposa que desde el principio me ha apoyado en la realización de la maestría y se ha sacrificado junto conmigo en los oficios familiares para alcanzar este logro

A mis hijos que han tenido que vivir y compartir conmigo el sacrificio que la maestría ha requerido

A mis padres que desde pequeño siempre me han apoyado en todos los desafíos que he decidido enfrentar haciéndome coraje y dándome fuerza

AGRADECIMIENTOS

A mi Tutor Marlon Velásquez González que con mucha paciencia ha logrado llevarme al final de esta etapa de mi desarrollo profesional

A los lectores que han contribuido al desarrollo y a la terminación de este proyecto

A los compañeros de la maestría en administración de proyecto que han colaborado a los trabajos grupales

A mi mujer por su constante apoyo y sacrificio

A mis hijos por su comprensión cuando tenía que ausentarme para estudiar

A mis padres que siempre me han apoyado en esta nueva etapa de formación

¡Gracias a todos de corazón!

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE DE FIGURAS	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema.....	2
1.4 Objetivo general.....	4
1.5 Objetivos específicos.....	4
2 MARCO TEORICO.....	5
2.1 Marco institucional.....	5
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	5
2.1.2 Misión y Visión.....	5
2.1.3 Estructura organizativa.....	5
2.1.4 Productos que ofrece.....	6
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	7
2.2.1 Proyecto.....	7
2.2.2 Administración de Proyectos.....	7
2.2.3 Ciclo de vida de un Proyecto.....	8
2.2.4 Procesos en la administración de Proyectos.....	9
2.2.5 Área de conocimiento de Administración de Proyecto.....	10
3 MARCO METODOLOGICO.....	13
3.1 Fuentes de información.....	13
3.1.1 Fuente Primaria.....	13
3.1.2 Fuente Secundarias.....	14
3.2 Métodos de Investigación.....	16
3.2.1 Método Descriptivo.....	16
3.2.2 Método Lógico Inductivo.....	16
3.2.3 Método de Investigación.....	17
3.3 Herramientas.....	18
3.4 Supuestos y Restricciones.....	20
3.5 Entregables.....	21
4 DESARROLLO.....	23
4.1 Plan de gestión del alcance del negocio.....	23
4.1.1 Descripción del alcance.....	23
4.1.1.1 Descripción del alcance del producto.....	23
4.1.1.2 Criterio de aceptación.....	23
4.1.1.3 Entregable.....	24
4.1.1.4 Exclusiones del proyecto.....	24
4.1.1.5 Restricciones.....	24

4.1.1.6	Supuestos.....	24
4.1.2	Crear la EDT del proyecto.....	25
4.1.3	Diccionario de las EDT.	26
4.1.4	Control del alcance del proyecto y criterio de aceptación.....	35
4.1.5	Proceso de aprobación de cambios.....	38
4.1.6	Verificación del alcance de las EDT.	38
4.2	Plan de gestión del cronograma.....	40
4.2.1	Desarrollo del cronograma.	40
4.2.2	Identificación de la ruta crítica.	42
4.2.3	Control del cronograma.....	44
4.3	Plan de gestión del costo.	45
4.3.1	Estimación del costo.....	45
4.3.2	Determinación del presupuesto.	47
4.3.3	Control de los costos.	49
4.4	Plan de gestión de los recursos humanos.....	50
4.4.1	Organigrama del proyecto o diagrama jerarquico.	51
4.4.2	Diagrama matricial de responsabilidades.....	52
4.5	Plan de gestión de la comunicación.....	55
4.5.1	Análisis de requisitos de la comunicación.....	55
4.5.2	Tecnología y metodos de la comunicación.....	56
4.5.3	Reuniones.	57
4.6	Plan de gestión de las adquisiciones.....	61
4.6.1	Análisis de hacer o comprar y tipo de contrato.	61
4.6.2	Criterio de selección de proveedores.....	64
5	CONCLUSIONES.....	67
6	RECOMENDACIONES	69
7	BIBLIOGRAFIA	71
8	ANEXOS.....	72
	Anexo 1: ACTA DEL PFG	73
	Anexo 2: EDT del PFG	76
	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	6
Figura 2 Ciclo de Vida de un Proyecto	8
Figura 3 Interacción de los 5 procesos en el ciclo de vida del Proyecto	9
Figura 4 Correspondencia entre Grupo de procesos y área de conocimiento de la administración de Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Definición de los EDT	¡Error! Marcador no definido. 25
Figura 6 Cronograma.....	41
Figura 7 Ruta crítica del cronograma	43
Figura 8 Diagrama de control del cronograma.....	44
Figura 9 Componentes del presupuesto del proyecto.....	47
Figura 10 Repartición de los gastos en el tiempo.....	48
Figura 11 Curva “S”	49
Figura 12 Procedimiento de control de costo	50
Figura 13 Organigrama del proyecto.....	51
Figura 14 Flujo de la información	55
Figura 15 Flujo de la información en caso de reclamos	56
Figura 16 Plantilla de acta de reunión	60
Figura 17 Plantilla de informe periódico.....	61

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas	15
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizadas	17
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas.....	19
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.....	20
Cuadro 5 Entregables.....	21
Cuadro 6 Diccionario de las EDT.....	26
Cuadro 7 Criterio de aceptación de las EDT	35
Cuadro 8 Control de cambios	38
Cuadro 9 Verificación del alcance de las EDT.....	39
Cuadro 10 Costo estimado de las actividades	45
Cuadro 11 Matriz RACI.....	52
Cuadro 12 Matriz de comunicación	57
Cuadro 13 Lugar de las reuniones	57
Cuadro 14 Frecuencia de las reuniones	58
Cuadro 15 Hacer - Comprar	62
Cuadro 16 Criterio de selección de los proveedores	65

RESUMEN EJECUTIVO

Con el desarrollo de la tecnología, reducción de las distancias entre países y la abertura de las fronteras entre los países europeos, la distancia entre ciudades de distintas naciones se ha disminuido mucho y las personas viajan mucho más. En los últimos años, con la crisis del trabajo y de la economía, las personas no solo han viajado por turismo, sino que han cambiado de país donde reiniciar su vida en búsqueda de nuevas oportunidades y muchas veces exportando su cultura y costumbres. Eso ha pasado mucho con personas de casi cualquier país del mundo y muchísimo con italianos que se han ido al exterior exportando sobre todo la cocina, sus traiciones y cultura culinaria, abriendo muchos negocios de restauración.

En la ciudad de Alicante los habitantes son poco más de 300.000 de los cuales poco más de un 20% son extranjeros y más de 3.000 son italianos. Eso mantiene la presencia activa actualmente de alrededor de unos 30 restaurantes de cocina italiana en la ciudad. A pesar de esto se pudo constatar la ausencia de pastelerías y negocios que llevara a conocer otro lado de la cultura y costumbres culinarias y de vida italiana.

La pasión para las traiciones italianas junto con la necesidad de vivir en España y la realización de una actividad todavía no muy explotada fuera de Italia, han sido las razones principales que ha empujado hacia la decisión de abrir un negocio de pastelería.

El objetivo de este proyecto fue realizar un plan de negocio para iniciar una actividad de pastelería en la ciudad de Alicante en España. Los objetivos específicos fueron: realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para iniciar la actividad, realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar, realizar un plan de gestión de los costos para individuar el capital necesario para iniciar la actividad, realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto, desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad y desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad.

Ha sido definido e individuado inicialmente, antes del desarrollo del proyecto, las fuentes de información utilizadas, los métodos de investigación, las herramientas, los supuestos y restricciones a los cuales este proyecto estaba sujeto y los diferentes entregables, que han sido el resultado directo de los objetivos precedentemente descriptos.

Se ha podido definir y aclarar que el dueño del local y único inversionista en la realización del bar-pastelería será el único responsable de todas las decisiones y actividades que se realizarán.

Ha sido vinculante en la realización del cronograma del proyecto el inicio de las actividades después de las festividades de navidad y fin de año y la ultimación de los trabajos para la abertura del local a inicio del verano para poder aprovechar la temporada turística y poder tener más posibilidades de éxito en su abertura.

Ha sido fundamental una correcta planificación de todas las actividades para poder lograr terminar el proyecto en el tiempo preestablecido de 154 días con un presupuesto total de 179,361.00 euros. En particular se ha evidenciado que es importante y como se tiene que realizar un control del alcance, del cronograma y de los costos durante las fases de realización del proyecto para poder monitorear eventuales desviaciones sobre lo preestablecido y poder tomar a tiempo decisiones pertinentes de manera que afecten los menos posible el resultado final del mismo.

Ha sido definido claramente también el organigrama del proyecto y definido las responsabilidades de los participantes directos para la preparación del local.

Ha sido definido claramente cómo se tienen que gestionar las comunicaciones al interno del proyecto lo cual dará una ayuda fundamental para evitar eventuales problemas y conflictos durante el desarrollo del proyecto.

Ha sido definidas también las actividades a contratar sugiriendo la tipología de contrato que realizar y los criterios para la selección de los proveedores lo cual sin dudas será una pieza fundamental para la ultimación del proyecto con éxito en el tiempo previsto.

Se ha visto que juega un rol fundamental las burocracias con las administraciones públicas y por lo tanto se ha recomendado planificar y anticipar estas actividades para disminuir un riesgo no bien controlable que podría afectar el éxito del proyecto mismo.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Alicante es una ciudad española que se encuentra en la costa sur del país y hace parte de la comunidad valenciana. Más específicamente esa parte de costa es llamada costa blanca y se encuentra ubicada al sur de Valencia y al norte de Murcia. La provincia de Alicante cuenta con una población total de unos 1.855.000 habitantes de los cuales unos 330.000 en la misma ciudad de Alicante. Es una ciudad costera viva por todo el periodo del año, pero debido a la presencia de grandes playas, su población se va incrementando notablemente en la temporada de verano desde junio hasta septiembre con la llegada de numerosos turistas. La presencia de extranjeros en la ciudad de Alicante cuenta con poco más de un 20% de sus habitantes totales lo cual la rinde una ciudad todavía radicada en la cultura y costumbres española, pero al mismo tiempo abierta y afectada por distintas culturas de distintos países.

La mayoría de la población extranjera y del turismo viene de países del norte de Europa como Inglaterra, Alemania, Rusia, Rumania entre otros, pero hay que evidenciar que se registra una presencia constante de italianos en la ciudad y su provincia de casi 11.000 habitantes, de los cuales más de 3.000 viven en la ciudad de Alicante.

La cultura culinaria y pastelera italiana es similar, pero no igual a la española y siempre ha habido un respeto y apreciación recíproco entre los dos países; al mismo tiempo la cocina italiana ha tenido también un fuerte reconocimiento y apreciación por parte de población extranjera basta pensar en lo famoso que por ejemplo puede ser una pizza o una pasta.

A confirmación de esto se evidencia también la presencia y el éxito de los restaurantes de cocina italiana en Alicante que ya cuenta con unos 33. Por lo contrario, al momento no se evidencia la presencia de pastelería al estilo italiano que respete la costumbre del desayuno y de la repostería.

1.2 Problemática

Actualmente la ciudad de Alicante cuenta con una oferta en la parte de restauración bastante variada y cuenta con cantidades de restaurantes italianos donde se puede comer platos típicos de la cultura y costumbre del mismo país, y ofrece una buena variedad en calidad y precio hablando siempre del mismo tipo de cocina. También hablando de otro producto típico de la cultura italiana como por ejemplo de heladerías, actualmente se pueden encontrar de todos tipos que ofrecen un producto también de calidad. Otra costumbre típica de Italia es su desayuno, que, a diferencia de la costumbre española, es dulce, y está compuesto normalmente de un pastel o croissant y un cappuccino o café expreso. En España la costumbre del desayuno es por la mayoría salado, pero también se encuentran personas en los bares españoles que desayunan dulce, como también sucede en Italia que los extranjeros buscan adaptarse y acaban tomando el gusto en la costumbre y a lo bueno que un país ofrece. Los bares y pastelerías actualmente presentes en Alicante son típicos españoles y ofrecen desayunos con productos dulces muy comercial, congelados y de no buena calidad si se quiere comparar con un producto fresco de pastelería.

1.3 Justificación del problema

Por perseguir el sueño de abrir una actividad propia sin tener que depender de otros jefes y decidir trabajar y dedicar los propios esfuerzos para uno mismo, se plantea un estudio para emprender un negocio privado.

La pasión para la cocina que siempre ha acompañado a la familia y a la cultura italiana en general, ha sido el empuje principal para decidir dirigirse a una tipología de negocios dedicado a la elaboración de alimentos y sus ventas.

Al mismo tiempo, la competencia de restaurantes italianos ya presentes en la ciudad y la necesidad personal de reunirse en familia a la hora de cenar como momento fundamental para compartir, ha hecho excluir la viabilidad de un negocio de restauración.

El punto básico de la fortaleza de la cocina italiana, también, por ciertos aspectos diferentes de la cocina española, se supone que juega un rol fundamental y aportaría por un lado algo novedoso y por otro lado podría ser un punto de reunión para quien ya tiene estas costumbres.

Por lo tanto, un justo mix de innovación traída desde el exterior, junto con la base de la costumbre local se supone sea la fórmula ganadora de ese negocio.

Será también importante recrear en el local un ambiente que pueda conciliar la mezcla de cultura de los productos que se irán ofreciendo, dando a los clientes también un servicio de un local acogedor y agradable.

La apertura de la pastelería con ese concepto diferente de las que actualmente hay ofrece:

- Un punto de encuentro en horas de la mañana para italianos presentes en la ciudad.
- Un punto de encuentro en horas de la mañana para poder desayunar a un estilo diferente con producto de calidad.
- Una alternativa diferente a los bares que se pueden encontrar al momento en la ciudad que reflejaría la costumbre de otro país.
- Una alternativa a la pastelería típica española con toques de estilo italiano actualmente no presente en la ciudad.
- Una oferta de repostería más en una zona de la ciudad que daría alternativas a los ciudadanos para fiestas de cumpleaños y otras fiestas con variedades de tortas y pastelitos distintos.
- Una oferta más de poder probar buenísimos helados artesanales.

Para un análisis más completa de la planificación del proyecto hubiese sido importante desarrollar las 10 áreas de conocimiento definidas en el PMBOK que, en ese caso específico, no se ha hecho, dejando espacio a sucesivas eventuales implementaciones de aspectos que en el contexto de este proyecto se ha considerado que tienen una importancia relativamente menor a las desarrolladas.

1.4 Objetivo general

Realizar un plan de negocio para iniciar una actividad de pastelería en la ciudad de Alicante en España.

1.5 Objetivos específicos.

- Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad.
- Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar total las actividades necesarias a desarrollar.
- Realizar un plan de gestión de los costos para individuar el capital necesario para iniciar la actividad.
- Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad.
- Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e identificación de proveedores para la abertura de la actividad.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Anteriormente el trabajo de las personas dueña del negocio siempre ha sido un trabajo dependiente. Con la realización de este proyecto sería la primera vez que el dueño del negocio y su familia estarían a cargo de una actividad propia dedicándose a dar un servicio directo al público.

2.1.2 Misión y visión

Visión:

Ser el lugar y punto de referencia para cualquier ciudadano o extranjero de la ciudad de Alicante y alrededor para poder probar y degustar la auténtica pastelería italiana de calidad. (Creado por el autor)

Misión:

Realizar y ofrecer pasteles y desayunos al estilo italiano garantizando la máxima calidad en los productos para hacer revivir por un momento a los clientes momentos de la cultura y costumbre original de Italia. (Creado por el autor)

2.1.3 Estructura organizativa

A continuación, como se puede ver en la Figura 1, se muestra la estructura organizativa prevista para poder abrir la actividad de pastelería.

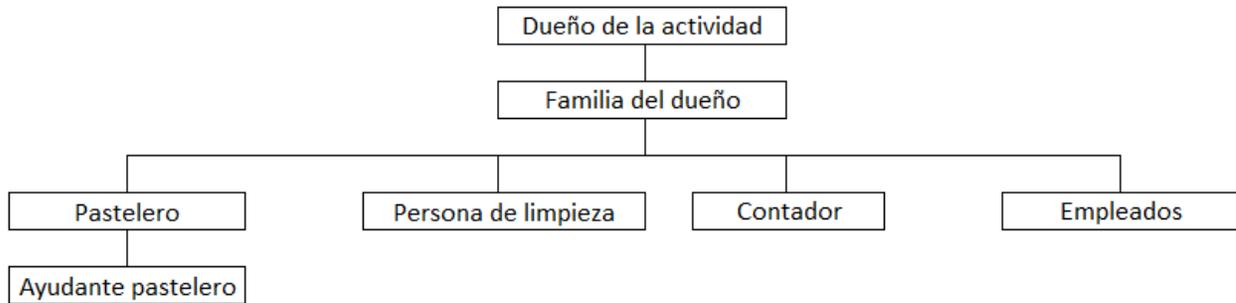


Figura 1: Estructura Organizativa (creada por el autor)

Como se puede ver en la figura 1 es un proyecto a nivel familiar donde en la cabeza del organigrama se ha colocado la persona a la cual va ser registrada la actividad y, justo por debajo el resto de los familiares que van también apoyando y participando en decisiones sobre cómo hacer e implantar el negocio. Justo debajo se puede encontrar todas las personas que irán participando en las distintas etapas a la realización del proyecto de apertura de la pastelería y que serán contratados por el dueño del proyecto.

2.1.4 Productos que ofrece

El producto de este proyecto es sustancialmente una planificación de las actividades necesarias para poder arrancar desde cero un negocio de pastelería y en el específico en la ciudad de Alicante. Más detalladamente se va desarrollando en el curso de este proyecto seis diferentes planes, los cuales servirían para la planificación de todas las actividades necesaria para poder abrir el negocio y dar un servicio de venta de pasteles al estilo italiano. Toda la parte de planificación cubre un rol muy importante, en cuanto es la que va a poder permitir ahorrar dinero en una fase crítica del negocio donde todavía no hay entradas y hay solo gastos de inversión. Por lo tanto, una correcta planificación de lo que es alcance, tiempo, costo, adquisición, recursos humanos y comunicación será el producto final del proyecto, lo cual será la base del éxito del negocio a la hora de su abertura.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

Según lo establecido por la guía de PMBOK, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p.417).

Por otro lado, Gray Clifford F. sustenta que un proyecto “es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente” (Gestión de Proyectos, 2009, p.5).

Viene también definido como “plan y disposición detallados que se dispone para la ejecución de una determinada cosa o cuestión. El mismo en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un período de tiempo determinado.” (Definición ABC, 2009).

De definiciones se pueden encontrar muchas más que siempre indican conceptos similares que podemos resumir en los siguientes puntos esenciales: ser único, y tener un inicio y un fin, que son las principales diferencias con lo que es un producto; tener un alcance y tiempo definido y recursos materiales humanos y financiero limitado.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de Proyectos, de acuerdo al PMI y a lo establece el PMBOK, es una metodología utilizada por empresas e instituciones para lograr objetivos en un tiempo determinado y se compone de cinco fases, 10 áreas de conocimiento y 47 procesos (PMI, 2013). Las aplicaciones de las buenas prácticas definidas en el PMBOK tienen la finalidad de poder guiar al administrador de proyecto al respetar los vínculos del proyecto mismo.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es un “proceso de transformación de ideas surgida de la detección de necesidades, problemas u oportunidades en soluciones concretas para la provisión de bienes o servicios que mejor resuelven dichas necesidades o problemas o aprovechen las oportunidades.” (Sistema Nacional de Inversiones, 2015).

El ciclo de vida de un proyecto se puede ver también como un concadenarse de actividades relacionadas que tienen el fin de lograr el desarrollo del proyecto desde el inicio hasta su fin o cierre.

Generalizando se puede reconocer en la vida de un proyecto las siguientes etapas:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

En el gráfico debajo se puede ver como las varias etapas son generalmente relacionadas en los proyectos con el costo y los recursos humanos necesarios.

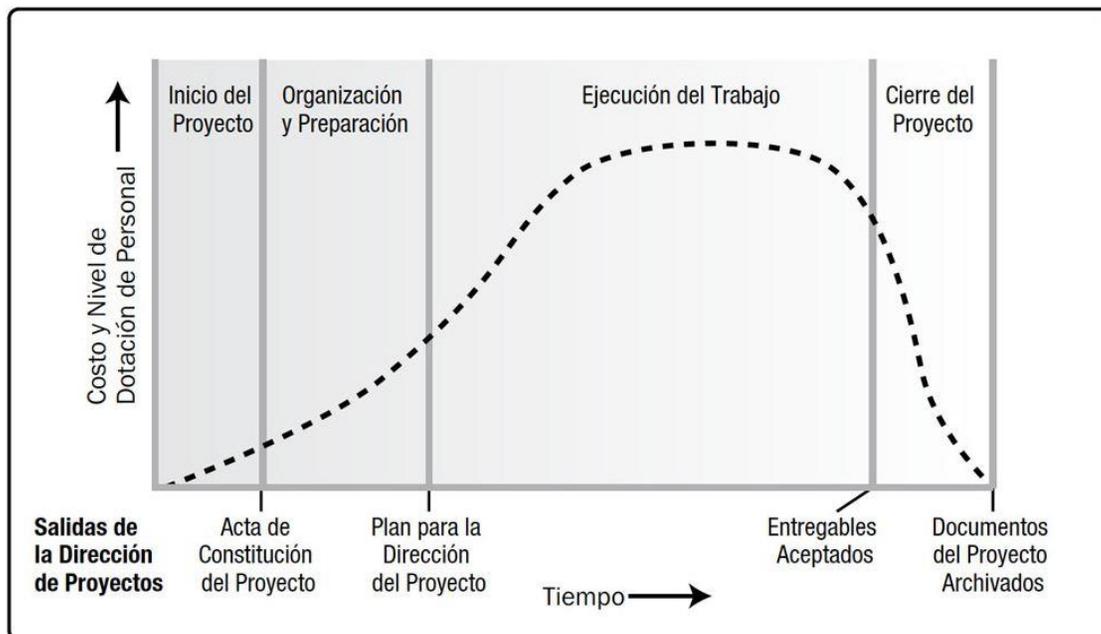


Figura 2: Ciclo de vida del Proyecto (PMI, 2013)

Con una tendencia similar se puede ver en el gráfico siguiente también como los 5 grupos de procesos interactúan en el ciclo de vida del proyecto mismo.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Los grupos de procesos en la administración de proyecto definidos en el PMBOK, son cinco y son los siguientes:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Estos procesos, aunque sea bien definidos, no son completamente independientes entre ellos y como se puede ver el gráfico debajo hay una interacción y sobre posición durante lo que es el ciclo de vida del proyecto mismo (PMI, 2013).

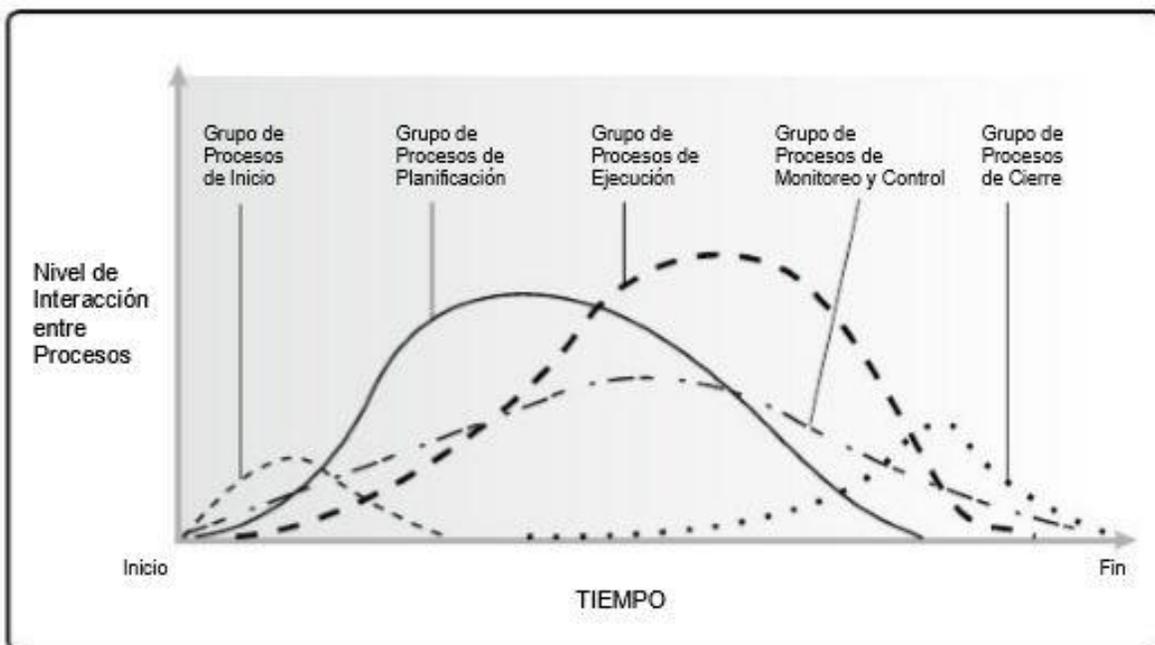


Figura 3: Interacción de los 5 grupos de procesos en el ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013)

Se puede ver que las curvas son similares entre sí y con duración diferente a lo largo de la vida del proyecto. Se puede también observar que el proceso de Inicio no interactúa nunca con el proceso de Cierre como es normal imaginarse, pero al mismo tiempo podemos ver que ambos tienen una parte del ciclo de vida del proyecto que interactúan con los otros tres grupos de procesos de Planificación, Ejecución y Monitoreo y Control.

- El grupo de procesos de iniciación en particular se compone de procesos que autorizan formalmente el inicio de un nuevo proyecto o una fase del mismo.
- El grupo de procesos de planificación en particular se compone de procesos que gestionan, organizan y planifican las acciones que realizar en un proyecto al fin de alcanzar los objetivos fijados.
- El grupo de procesos de ejecución en particular se compone de procesos que se utilizan para realizar y terminar el trabajo definido precedentemente en el plan de gestión del proyecto con el fin de cumplir con los requerimientos del proyecto mismo.
- El grupo de procesos de seguimiento y control en particular se compone de procesos que sirven para monitorear y observar la ejecución de un proyecto, con el fin de identificar eventuales problemas para luego determinar y aplicar las medidas correctivas necesarias para el seguimiento del plan para la dirección del proyecto.
- El grupo de procesos de cierre en particular se compone de procesos utilizados para formalizar la finalización de todas las actividades del proyecto o de partes del mismo y de todas sus obligaciones contractuales.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyecto según lo establecido en la guía del PMBOK se van utilizando todas en la mayoría del tiempo del ciclo de vida del proyecto y son las siguientes: Gestión de la integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los

Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto. En el gráfico debajo está representado que Procesos de la Dirección de Proyecto interactúa con las diferentes áreas de Conocimientos de la Administración de Proyecto (PMI, 2013).

		Procesos en la Administración de Proyecto				
		INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL	CIERRE
Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto	1. Gestión de la integración del Proyecto	X	X	X	X	X
	2. Gestión del Alcance del Proyecto		X		X	
	3. Gestión del Tiempo del Proyecto		X		X	
	4. Gestión de los Costos del Proyecto		X		X	
	5. Gestión de la Calidad del Proyecto		X	X	X	
	6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		X	X		
	7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	X	X	X	X	
	8. Gestión de los Riesgos del Proyecto		X		X	
	9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		X		X	X
	10. Gestión de los Interesados del Proyecto	X	X	X	X	

Figura 4: Correspondencia entre Grupo de Procesos y Área de Conocimiento de la Administración de Proyecto (adaptación PMI, 2013, p.61)

La función de las áreas de conocimiento de la administración de proyecto es dar una idea clara de las entradas, de las herramientas y técnicas, y de las salidas de los procesos de la dirección de proyecto al fin de producir resultados.

Al fin de aclarar los conceptos de las diferentes áreas de conocimiento se va haciendo una breve descripción de cada una de ellas siguiendo los lineamientos de la Guía del PMBOK (PMI, 2013):

- **Gestión de la Integración:** agrupa las actividades y los procesos que sirven para identificar, definir y coordinar diversos procesos y actividades de la administración de proyectos; estos procesos son los de inicio, planificación, ejecución, control y cierre.
- **Gestión del alcance:** agrupa los procesos que sirven para definir y controlar que se realice lo requerido por el cliente impidiendo la realización de tareas innecesarias; estos procesos son los de planificación y de control.

- Gestión del tiempo: agrupa los procesos que permiten asegurar que el proyecto termine en el tiempo preestablecido; estos procesos son los de inicio y control.
- Gestión de los costos: agrupa los procesos que permiten estimar y controlar los costos del proyecto al fin de garantizar que el proyecto mismo se realice el presupuesto; estos procesos son los de planificación y control.
- Gestión de la calidad: agrupa los procesos que sirven para garantizar que el proyecto se realice con las características mínimas para garantizar su función por la cual fue realizado; estos procesos son los de planificación, ejecución y control.
- Gestión de los recursos humanos: agrupa los procesos que organizan y gestionan los participantes al proyecto asegurando una integración del equipo y un aprovechamiento de sus competencias y habilidades; estos procesos son los de planificación y ejecución.
- Gestión de las comunicaciones: agrupa los procesos requeridos para asegurar la colección, almacenamiento y disposición final de las informaciones del proyecto; estos procesos son los de planificación, ejecución y control.
- Gestión de riesgos: agrupa los procesos que sirven para la identificación, análisis y planificación de la respuesta a los riesgos; estos procesos son los de planificación y control.
- Gestión de las adquisiciones: agrupa los procesos que sirven para comprar viene y/o servicios para la ejecución del proyecto; estos procesos son los de planificación, ejecución, control y cierre.
- Gestión de los interesados: agrupa los procesos que sirven para la identificación de grupos, personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, y también planificar y gestionar sus interferencias en la ejecución del proyecto; estos procesos son los de inicio, planificación, ejecución y control.
- En general, en las áreas de conocimiento son agrupados los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Según la biblioteca de la Universidad de Alcalá (2016) “se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.”

Se analizará como las fuentes de informaciones se pueden dividir en fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.1.1 Fuentes Primarias

Siempre según la biblioteca de la Universidad de Alcalá (2016), “las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.”

Un concepto parecido viene expuesto por Méndez donde dice que las fuentes primarias son toda aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes (Méndez, 2001).

Las fuentes primarias que se utilizarán en ese proyecto son: el libro de Pablo Lledo “Director de Proyectos”, la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)” quinta edición elaborada por el PMI (2013), páginas web oficiales de empresas de construcción que se dedican a la realización de túnel en varios países del mundo.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Siempre según la biblioteca de la universidad de Alcalá (2016), “las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.”

Se tomarán en cuentas como fuentes secundarias para el desarrollo de este trabajo la información recopilada durante la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI en el grupo MAPD-50, el PMBOK (PMI, 2013), otros proyectos sobre Oficinas de Administración de Proyectos y entrevistas con personas que trabajan en empresas que se dedican a la realización de estos tipos de proyectos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro N° 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad	Entrevistas y consultas al interno de la familia. Consulta con la camera de comercio de Alicante	Páginas web sobre como iniciar un negocio
Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar	Consulta con posibles proveedores de e involucrados directos	La información recopilada durante la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI en el grupo MAPD-50 y el PMBOK (PMI, 2013)
Realizar un plan de gestión de los costos para identificar el capital necesario para iniciar la actividad	Consulta con posibles proveedores de e involucrados directos	El PMBOK (PMI, 2013) y otros proyectos sobre la puesta en marcha de una actividad
Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto	Consulta con personas interna a la familia	La información recopilada durante la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI en el grupo MAPD-50 y el PMBOK (PMI, 2013)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad		La información recopilada durante la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI en el grupo MAPD-50 y el PMBOK (PMI, 2013)
Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad	Consulta con diferentes proveedores presente en el mercado	La información recopilada durante la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI en el grupo MAPD-50, el PMBOK (PMI, 2013) y proyectos de puesta en marcha de una actividad

3.2 Métodos de Investigación

Se puede decir que el método de investigación o metodología de una investigación es la evolución (teórica y práctica) del trabajo de investigación sobre la base del método científico, acompañado de las líneas de interpretación que el investigador elabora y presenta a partir de la propia subjetividad y de las ideas que ha desarrollado en el curso de la investigación.

3.2.1 Método Descriptivo

Ese método prácticamente se basa en recopilación, organización y análisis de la información de una situación real.

3.2.2 Método Lógico Inductivo

Ese método permite partir de casos particulares para luego elevarse a conocimientos generales.

3.2.3 Método de Investigación

Ese método puede ser de investigación documental recopilando informaciones de fuentes primarias o secundarias, investigación de campo recopilando informaciones en los proyectos en ejecución o realizado o mixto que es una combinación de los dos.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro N° 2: Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación		
	Descriptivo	Lógico Inductivo	Investigación
Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad	Recopilación y análisis de información		Investigación de campo
Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar	Recopilación y análisis de información		Investigación documental
Realizar un plan de gestión de los costos para identificar el capital necesario para iniciar la actividad	Recopilación y análisis de información	Relacionar la situación real a situaciones similares encontradas en el web	

Objetivos	Métodos de investigación		
	Descriptivo	Lógico Inductivo	Investigación
Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto	Análisis de la situación real con familiares		
Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad			Investigación documental
Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad		Relacionar la situación real a situaciones similares encontradas en el web	Investigación documental

3.3 Herramientas.

Con el término herramientas se entiende todas las documentaciones y metodologías que se utilizan para lograr la realización de un objetivo determinado. En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 3: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad	Descripción del alcance, creación de las EDT del proyecto, diccionario de la EDT, control del alcance, criterio de aceptación, juicio de expertos, aprobación de cambio y verificación del alcance.
Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar	Desarrollo del cronograma, identificación de la ruta crítica, juicio de expertos y control del cronograma.
Realizar un plan de gestión de los costos para identificar el capital necesario para iniciar la actividad	Estimación del costo, determinación del presupuesto, juicio de expertos, determinación de la curva "S" y control de los costos.
Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto	Organigrama del proyecto y diagrama de responsabilidades
Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad	Análisis de requisitos de la comunicación, tecnología y métodos de la comunicación
Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad	Análisis de Hacer o Comprar, juicio de expertos y criterio de selección de proveedores

3.4 Supuestos y Restricciones.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro N° 2: Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad	Las informaciones vienen recopiladas en el web	Acceso a un número limitado de informaciones No se tiene experiencia previa en actividad de pastelería
Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar	Se cuenta con un tiempo máximo para la realización del proyecto de 6 meses	El plazo límite para la entrega de este proyecto es el 22 de junio del 2016
Realizar un plan de gestión de los costos para identificar el capital necesario para iniciar la actividad	Se cuenta con el dinero de la inversión sin necesitar de prestamos	Se tiene un monto máximo de inversión preestablecido de 210.000\$
Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto	Se cuenta con el apoyo de toda la familia	Se tiene que contratar el personal mínimo indispensable para limitar los costes
Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad	La comunicación será en castellano	Toda la documentación con los involucrados será consolidada por escrito

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad	No se conoce inicialmente proveedores del sector de pastelería El local es de propiedad del dueño del negocio	Los proveedores serán todos españoles o italianos

3.5 Entregables.

Hablando de proyectos y elaborando los conceptos expuestos en el PMBOK podemos decir que un entregable es cualquier producto tangible o intangible, que se desarrolla y que es destinado a un cliente, ya sea interno o externo a la organización. Con el término entregable nos referimos a un reporte, un documento, un paquete de trabajo. (PMI, 2013)

En el cuadro N° 4 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 5: Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad	Un plan de gestión del alcance
Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar	Un plan de gestión del cronograma

Objetivos	Entregables
Realizar un plan de gestión de los costos para identificar el capital necesario para iniciar la actividad	Un plan de gestión de los costos
Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto	Un plan de gestión de los recursos humanos
Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad	Un plan de gestión de la comunicación
Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad	Un plan de gestión de las adquisiciones

4. DESARROLLO

4.1. Plan de gestión del alcance del negocio

Según el PMBOK (PMI, 2013) el alcance del proyecto es el trabajo que se realiza para entregar un producto, servicio o resultado con unas características bien definidas. Por lo tanto, en ese apartado nos interesa en primer lugar definir el alcance del proyecto que sirva de guía y objetivo para la realización del proyecto mismo. Sucesivamente es importante realizar un desglose del trabajo en las distintas actividades (EDT) y también realizar su respectivo diccionario. Paralelamente es necesario definir como se controla el alcance del proyecto y como se tiene que gestionar relativos cambios que pueden ocurrir en fase de ejecución.

4.1.1 Descripción del alcance

4.1.1.1 Descripción del alcance del producto

El alcance del proyecto es la remodelación de un local de unos 200 metros cuadrados para la realización de una pastelería artesanal con servicio de cafetería al estilo italiano en la ciudad de Alicante en España.

Los objetivos de este proyecto son:

- Realización de un plan de gestión del alcance
- Realización del plan de gestión del cronograma
- Realización del plan de gestión del costo
- Realización del plan de gestión de los recursos humanos
- Realización del plan de gestión de las comunicaciones
- Realización del plan de gestión de las adquisiciones

4.1.1.2 Criterio de aceptación

El local tiene que ser reformado completamente acorde al diseño que se va definiendo durante la primera fase del proyecto y todas las instalaciones previstas en los diseños constructivos tienen que funcionar. Tiene además que ser

acondicionado el cartel exterior y su logotipo iluminado y tienen que estar listos los permisos para poder abrir la actividad. Los muebles, las maquinarias y las instalaciones de agua, aire, eléctricas, telefónicas tienen que estar nuevas y funcionando.

4.1.1.3 Entregable

El entregable es un local completamente reformado y listo para poder empezar una actividad de pastelería artesanal y bar incluyendo todos los muebles, maquinarias e instalaciones necesarias. El local tiene que estar completamente acondicionado para que cualquiera al final pueda entrar para poder empezar la actividad.

4.1.1.4 Exclusiones del proyecto

Se considera excluido del alcance de este proyecto todo lo que conlleva la apertura física de la actividad, entendiendo con esto las adquisiciones de todos los productos y materia base para la preparación de los alimentos a vender, además de todas las bebidas y productos finidos a vender.

No se incluye tampoco los permisos específicos que tiene que tener el personal para poder abrir la actividad.

4.1.1.5 Restricciones

El negocio tiene que estar listo por abrir al inicio del verano del 2017 y 5 meses es un tiempo razonable para poder cumplir con la realización del alcance.

El presupuesto máximo a donde puede llegar la inversión es de 200.000,00 euros.

El proyecto no puede empezar antes del inicio del 2017.

4.1.1.6 Supuestos

El local donde se va abrir la pastelería es de propiedad del dueño de la actividad a realizar en ese proyecto.

Es la primera vez que el dueño del negocio realiza un proyecto similar a este.

No se tiene que remodelar la fachada del local.

El dueño de la pastelería cuenta con el dinero presupuestado para la realización del proyecto.

4.1.2 Crear la EDT del proyecto

Para poder lograr completar el alcance del proyecto es necesario definir distintos entregables y fases que pueden ser más o menos relacionadas entre sí que conjuntamente hacer que el proyecto se lleve a cabo.

Debajo en la figura 5 se puede ver un diagrama con la definición de las EDT:

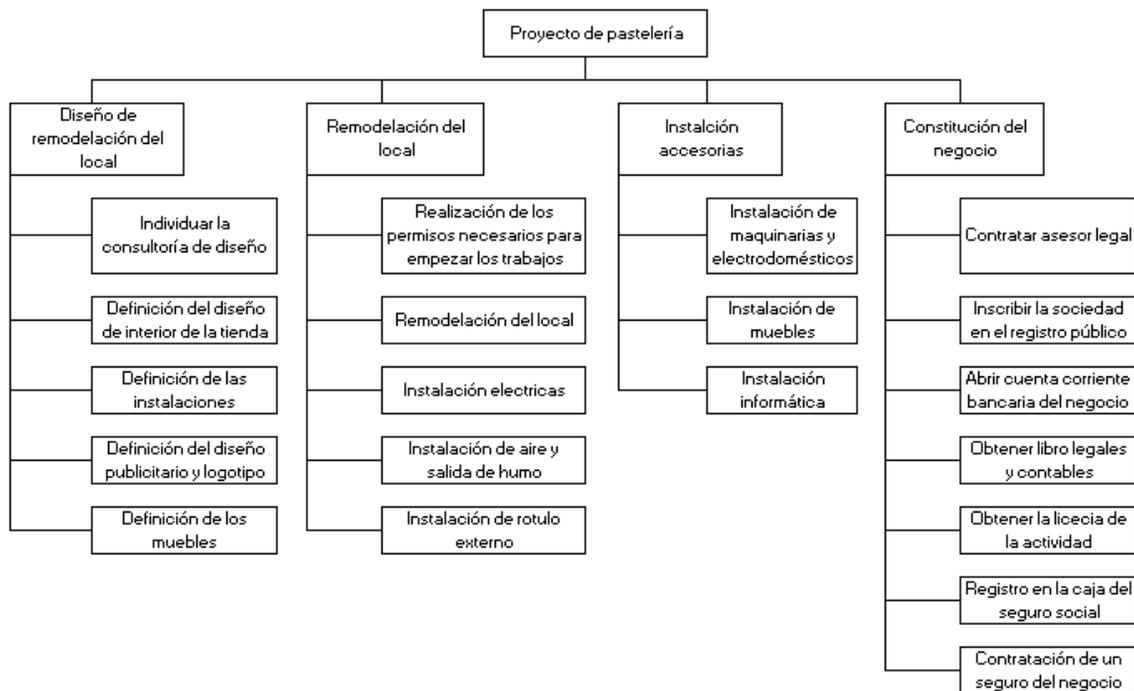


Figura 5: Definición de las EDT

4.1.3 Diccionario de las EDT

Cuadro 6: Diccionario de las EDT

Código	Nombre de la EDT	Descripción
1	Diseño de remodelación del local	Es el diseño detallado en todos sus particulares de lo que es la distribución interna de los espacios, las dimensiones, el diseño de las instalaciones necesarias, la definición de los materiales a utilizar y todo lo que prevé una definición de detalle que permita sucesivamente buscar e identificar los proveedores y comprar los materiales para la ejecución de los trabajos. El tiempo previsto para esta actividad es de 63 días y tiene un presupuesto inicial de 5,000 euros. El responsable directo es el dueño del local y de la inversión que se comunica directamente con la consultoría de arquitectos y toma decisiones finales sobre el aspecto que tendrá el local una vez terminado.
1.1	Individuar la consultoría de diseño	Identificar y contratar una consultoría de arquitectos o diseñadores que sean capaces de llevar a cabo todas las actividades mencionada en el EDT 1. Esta fase tiene que durar un máximo de dos semanas y el criterio de elección tiene que respetar lo establecido en el capítulo 4.6. con cumplimiento de requisitos técnicos y sucesivamente según mejor precio. El responsable de esta actividad es el dueño del local que tiene que tener una comunicación directa con la consultoría según detallado en el capítulo 4.5.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
1.2	Definición del diseño de interior de tienda	Elaborar en todos sus detalles un diseño de interior del local que sirva de documento guía para la compra de los materiales y las contrataciones del personal que ejecutará los trabajos de remodelación. Está prevista la definición del diseño en un tiempo máximo de 21 días y la responsabilidad final de la aceptación del diseño final es del dueño del local. La decisión final en primera instancia es subordinada al cumplimiento de un presupuesto de 20,000 euros.
1.3	Definición de las instalaciones	Se tiene que definir todas las instalaciones necesarias que hay que poner en la tienda y tienen que incluir todas las instalaciones eléctricas en todos sus detalles, las instalaciones de aire acondicionado y de aspiración conforme a lo requerido por ley, instalaciones telefónicas, de internet y de televisión por cable. El tiempo previsto para la definición de las instalaciones es de 21 días y el presupuesto estimado a tomar en cuenta es de 4,000 euros. La responsabilidad de la definición de las instalaciones es del dueño del local.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
1.4	Definición del diseño publicitario y logotipo	<p>Se tiene que definir el diseño del logotipo del negocio que será en símbolo de la actividad y será presente en las publicidades, tarjeta de presentación y será el reconocimiento oficial a los ojos del público. Se tiene que definir también los rótulos que hay que colocar en la parte externa al negocio como su tamaño y posición. El tiempo previsto para la definición de las instalaciones es de 14 días y el presupuesto estimado a tomar en cuenta es de 2,000 euros. La responsabilidad de la definición de las instalaciones es del dueño del local.</p>
1.5	Definición de los muebles	<p>Se define el estilo de los muebles a colocar en el interior que, junto con las instalaciones, las cerámicas y las pinturas definirán el imagine que el local va a tener a los ojos de los clientes. El tiempo previsto para la definición de las instalaciones es de 21 días y el presupuesto estimado a tomar en cuenta conjuntamente a la definición del diseño del local es de 20,000 euros. La responsabilidad de la definición de las instalaciones es del dueño del local.</p>

Código	Nombre de la EDT	Descripción
2	Remodelación del local	Se refiere a la parte operativa donde se va a poner en práctica todo lo definido en el EDT 1 y donde se tiene también que hacer lo establecido por ley para que se pueda realizar. Está previsto realizar la remodelación total del local en un plazo máximo de 122 días con un coste total previsto de 26,300 euros. La remodelación tiene que cumplir con los requisitos de calidad establecida en fase de diseño y el responsable de esto son las empresas que serán encargadas de la realización de los trabajos. El dueño del local por lo contrario, el responsable último de aceptación de los trabajos.
2.1	Realización de los permisos necesarios para empezar los trabajos	Obtención de los permisos para poder empezar los trabajos de remodelación del local previstos por ley. Está presupuestado para esto un total de 300 euros y un plazo de 18 días. El encargado responsable es el dueño del local.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
2.2	Remodelación del local	Ejecución de los trabajos de remodelación que constan en demolición de la cerámica existente y de las instalaciones y realización de todas las obras de albañilería de colocación de cerámica, predisposición de trazas para las distintas instalaciones y su predisposición, realización de acabados y pinturas de las paredes y remodelación completa de los baños. Esta prevista una duración de 35 días y un presupuesto de 20,000 euros. La responsabilidad de la realización de los trabajos es de la empresa de construcción y el dueño del local tiene la responsabilidad última de su aceptación conformemente estén realizados según previsto en los diseños.
2.3	Instalaciones eléctricas	Realización de las instalaciones eléctricas y acabados de iluminación y tomas de corrientes. La duración prevista es de 34 días y está dividida en dos fases: la primera sucesiva a los trabajos de albañilería de una duración de 21 días y la segunda al final de las instalaciones accesorias de maquinaria, muebles e informática de duración de 13 días. Tiene un presupuesto de 1,500 euros. El responsable de la ejecución es la empresa que será contratada para este trabajo que cumpla con los requisitos establecidos y el dueño del local es el responsable de la aceptación final de los trabajos.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
2.4	Instalación de aire y salida de humo	Realización de las instalaciones de salida de humo obligatoria por ley y del aire acondicionado del local. El tiempo previsto es de 14 días y el presupuesto es de 2,500 euros. El responsable de la realización es la empresa que será contratada que cumple con las características prestablecida y el dueño del local es el responsable último de aceptación de los trabajos.
2.5	Instalación de rotulo externo	Colocación de rótulos en la fachada del negocio y toldos. Los trabajos tienen una duración estimada de una semana y un presupuesto de 2,000 euros. La actividad es a cargo y responsabilidad de la empresa contratada para la realización de este trabajo y el dueño del local es el responsable de la aceptación final.
3	Instalaciones accesorias	Colocación de todas las instalaciones prevista en los diseños de las que son las maquinarias necesarias a la actividad de pastelería en su laboratorio y en la parte abierta a los clientes incluyendo los baños, de los muebles y de la parte informática. El tiempo estimado es de 35 días y tiene un presupuesto total de 108,500 euros. El dueño del local tiene la responsabilidad de las adquisiciones final según los criterios de selección establecido en el capítulo 4.6 y de la aceptación final de las instalaciones.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
3.1	Instalación de maquinarias y electrodomésticos	Instalación de maquinarias de pastelería, neveras, bancos, hornos, expositores y todo lo necesario al funcionamiento de la actividad. El tiempo estimado para la instalación es de dos semanas y el presupuesto para la adquisición es de 75,000 euros. El dueño del local es el responsable de la elección de las maquinarias idóneas con la ayuda eventual de juicios de expertos, y de su aceptación final una vez instaladas.
3.2	Instalación de muebles	Colocación de muebles, repisas, expositores, mesas, sillas y adornos al local y en las paredes. Es previsto una duración de esta actividad de 21 días y un presupuesto total de 30,000 euros. Los proveedores son los responsables de la instalación y entrega, mientras que el dueño del local es el responsable de la aceptación final del trabajo.
3.3	Instalación informática	Instalación de línea telefónica, de televisión por cable y red de internet. La duración prevista de esta actividad es de dos semanas y su presupuesto es de 3,500 euros. El contratista seleccionado para esta actividad es el responsable principal de la ejecución del trabajo según las especificas previstas y el dueño del local es el responsable final de la aceptación del trabajo.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
4	Constitución del negocio	Consta de hacer todos los documentos y registros necesarios previos de la abertura del negocio según lo que está previsto por la ley. Esta fase dura prácticamente casi toda la realización del proyecto por un total estimado de 147 días con diferentes actividades distintas siguiendo la normativa y reglamentación española. Se estima un presupuesto de 2,550 euros y la responsabilidad de cumplir con todo es por parte del dueño del local.
4.1	Contratar asesor legal	Identificar y contratar un asesor legal que va a guiar y aconsejar sobre los documentos que hay que hacer para poder abrir legalmente la actividad. Hace parte de la fase inicial del proyecto y tiene una duración prevista de 16 días. La selección tiene que respetar los requisitos definidos en el capítulo 4.6. El presupuesto estimado para esta actividad es de 800 euros y la responsabilidad es a cargo del dueño del local.
4.2	Inscribir la sociedad en el registro publico	Realizar la inscripción del negocio en el registro público para legalizar la actividad. Se estima una duración de 3 semanas para finalizar esta actividad y un presupuesto de 150 euros. La responsabilidad es a cargo del dueño del local.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
4.3	Abrir cuenta corriente bancaria del negocio	Abrir una cuenta corriente dedicada al negocio de donde se harán todas las operaciones y se gestionará el flujo de caja del proyecto. Tiene una estimación prevista para su realización de una semana e incluye la recopilación de informaciones de varios bancos, la comparación del trato y condiciones que ofrecen y la elección de uno con la abertura física de la cuenta. La responsabilidad de esta actividad es completamente a cargo del dueño del local.
4.4	Obtener libro legales y contables	Recuperar y organizar los libros para la parte de gestión administrativa del negocio. 10 días de duración estimada de la actividad y 50 euros su costo estimado. El responsable de la actividad es el dueño del local.
4.5	Obtener la licencia de la actividad	Obtener el permiso y la licencia para poder abrir al público la actividad. 22 días de duración estimada de la actividad y 1,200 euros su costo estimado. El responsable de la actividad es el dueño del local.
4.6	Registro en la caja del seguro social	Registrar en la caja del seguro social para poner la sociedad al día con los impuestos previsto por ley que hay que pagar. 21 días de duración estimada de la actividad y 150 euros su costo estimado. El responsable de la actividad es el dueño del local.

Código	Nombre de la EDT	Descripción
4.7	Contratación de un seguro del negocio	Contratar un seguro para la actividad del negocio para poder cubrir la actividad de posibles riesgos que pueden ocurrir sea al local que al personal que trabajará y los clientes. 7 días de duración estimada de la actividad y 200 euros su costo estimado. El responsable de la actividad es el dueño del local.

4.1.4 Control del alcance del proyecto y criterio de aceptación

Para controlar el alcance del proyecto es necesario establecer un criterio por cada una de las EDT que establezca si la actividad se ha concluido o no.

En el cuadro debajo se van a reportar los criterios que se tiene que considerar para el cumplimiento de cada una de las actividades.

Cuadro 7: Criterio de aceptación de las EDT

Código	Nombre de la EDT	Criterio de aceptación
1	Diseño de remodelación del local	Visto bueno y firma sobre todos los diseños constructivos por parte del dueño
1.1	Identificar la consultoría de diseño	Consultoría con especialización en remodelación de locales con 20 tiendas en su currículo
1.2	Definición del diseño de interior de tienda	Presencia de barra de bar, cristalera de exposición y ambiente con sillas y mesas

Código	Nombre de la EDT	Criterio de aceptación
1.3	Definición de las instalaciones	Presencia de puntos luces en el local, en el laboratorio y en los baños, ductos de aguas claras y grises en el laboratorio, en la barra del bar y baños, predisposición de gas según norma de seguridad en la cocina, salida de humo, conexiones telefónicas y aire acondicionado
1.4	Definición del diseño publicitario y logotipo	Que recuerde la pastelería y algún símbolo que recuerden a Italia
1.5	Definición de los muebles	Estilo moderno con colores cálidos de diseño italiano
2	Remodelación del local	<i>Check list</i> de todo lo previsto en los diseños constructivos
2.1	Realización de los permisos necesarios para empezar los trabajos	Pago de tasa por la tramitación, pago de ocupación de suelo público para la colocación del contenedor por escombros
2.2	Remodelación del local	Respecto de la realización de los diseños constructivos
2.3	Instalaciones eléctricas	Respecto de la realización de los diseños constructivos
2.4	Instalación de aire y salida de humo	Respecto de la realización de los diseños constructivos
2.5	Instalación de rotulo externo	Respecto de la realización de los diseños y conexión con la corriente

Código	Nombre de la EDT	Criterio de aceptación
3	Instalaciones accesorias	<i>Check list</i> de todo lo previsto en los diseños constructivos
3.1	Instalación de maquinarias y electrodomésticos	Instalación de maquinarias y electrodomésticos adquiridos, conexión a las instalaciones y prueba de funcionamiento
3.2	Instalación de muebles	Instalación completa de los muebles y control de su perfecto estado
3.3	Instalación informática	Instalación de lo adquirido y prueba de funcionamiento
4	Constitución del negocio	<i>Check list</i> de todas las actividades previstas en los puntos siguientes
4.1	Contratar asesor legal	Estudio legal con especialización en actividades comerciales con más de 30 negocios en su currículum
4.2	Inscribir la sociedad en el registro público	Comprobante de la inscripción en el registro
4.3	Abrir cuenta corriente bancaria del negocio	Banco con intereses más favorables y disponibilidad de eventuales préstamos entre 5 diferente
4.4	Obtener libro legales y contables	Comprar los libros
4.5	Obtener la licencia de la actividad	Darse de alta en Hacienda y darse de alta al IAE (impuesto de actividades económicas)

Código	Nombre de la EDT	Criterio de aceptación
4.6	Registro en la caja del seguro social	Darse de alta en la Seguridad Social
4.7	Contratación de un seguro del negocio	Papel del seguro y primer recibo de pago

4.1.5 Proceso de aprobación de cambios

Durante la realización del proyecto se puede verificar la condición de necesitar un cambio en el alcance. Para poder realizar un cualquier cambio con respeto al alcance inicial se tiene que rellenar el formato reportado debajo que sirve como control de cualquier cambio a realizar. Son importantes todas las informaciones requeridas como la descripción del nuevo alcance, las fechas y la justificación que motiva y justifica el cambio. Es necesario también la firma de aprobación del cambio por parte del dueño de la actividad.

Cuadro 8: Control de cambio

Código de la EDT	Descripción de la EDT a modificar	Nueva descripción de la EDT	Fecha de propuesta de cambio	Fecha de aprobación o no aprobación del cambio	Justificación del cambio	Firma y nombre de revisión y aceptación del dueño

4.1.6 Verificación del alcance de las EDT

Durante la realización del proyecto también se tiene que verificar el alcance de todas las EDT. Para poder hacer esta verificación se tiene que rellenar el cuadro

4.2. Plan de gestión del cronograma

Para planificar la gestión del tiempo del proyecto es importante tomar como referencia las actividades definidas en la definición del alcance del proyecto y más en el específico las EDT ya definidas. Ese paso consiste en priorizar y ordenar las actividades dándole a cada una estimación del tiempo necesario para realizarla y también un vínculo o correlación entre sí, de manera que se pueda también establecer si una actividad depende o menos de la realización previa de otras. Para la estimación del tiempo necesario para realizar cada actividad será importante la aplicación de un juicio de expertos. Con la realización de un cronograma de las actividades se podrá también estimar la ruta crítica del proyecto en la fase inicial. Será importante sucesivamente definir un criterio de control del cronograma, el cual permitirá ver eventuales retrasos y establecer de consecuencia, si es necesario o menos efectuar cambios para recuperar tiempo y terminar en la fecha preestablecida inicialmente.

4.2.1 Desarrollo del cronograma

En el cuadro debajo viene reportado el cronograma para la realización del proyecto.

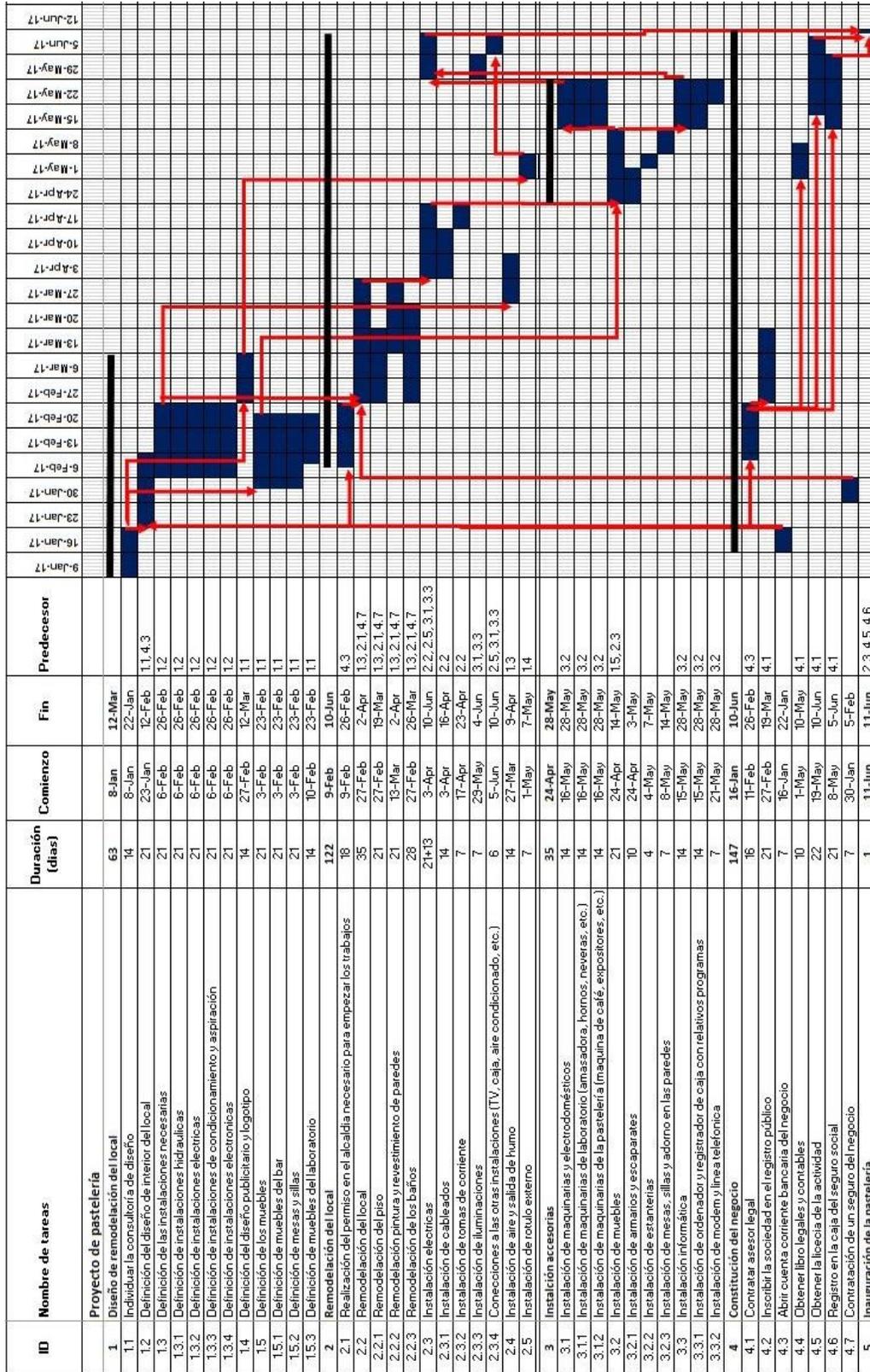


Figura 6: Cronograma

4.2.2 Identificación de la ruta crítica

Tomando como base el cronograma de las actividades principales reportado en la página precedente, se puede identificar cual es el camino crítico para la realización del proyecto. Por comodidad se evidencia el camino crítico en un cronograma simplificado a un detalle de actividad principal sin bajar a detalles de paquetes de trabajos. Eso se representa con una línea amarilla en el cronograma reportado en el cuadro de la página siguiente.

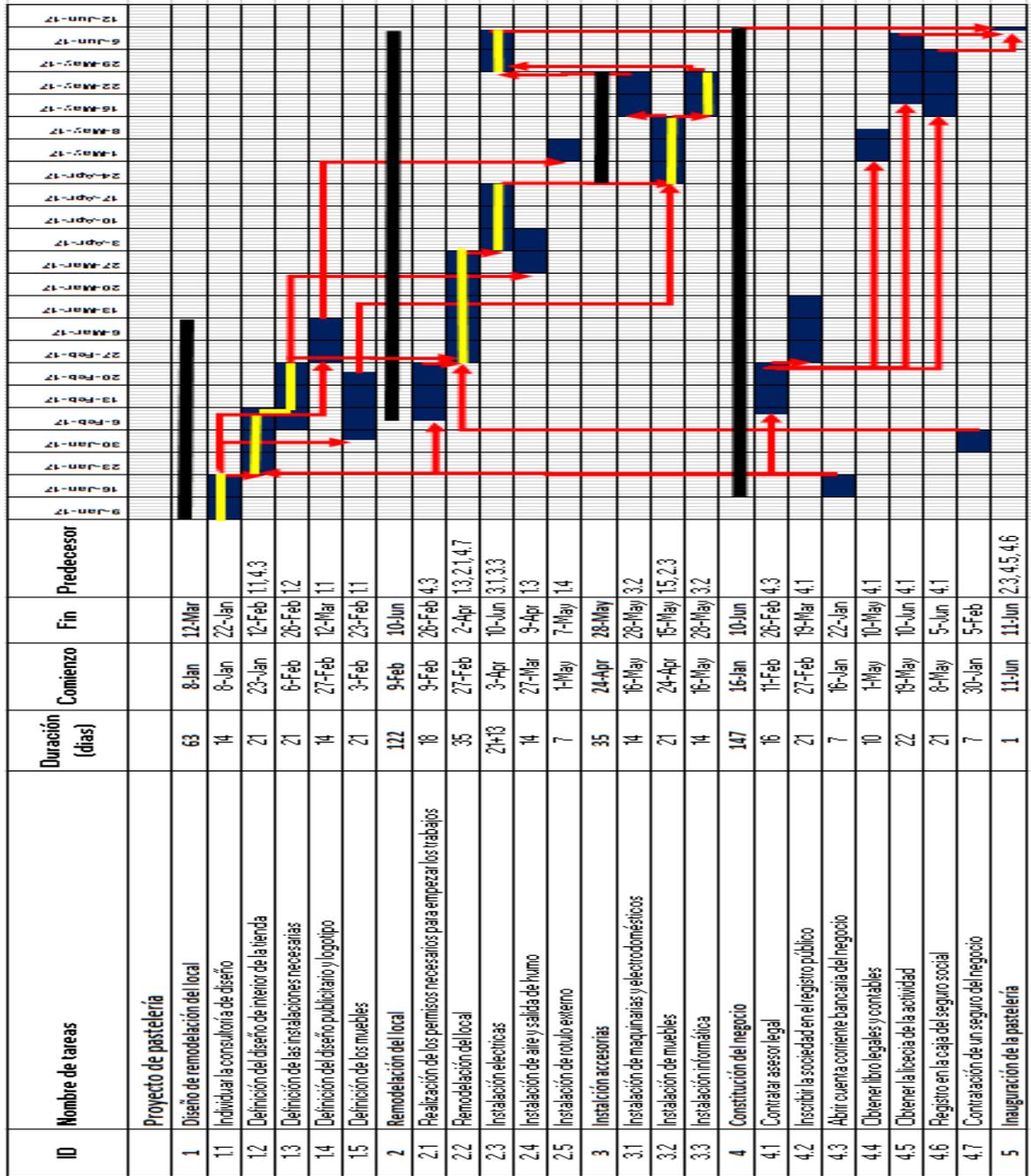


Figura 7: Ruta crítica del Cronograma

4.2.3 Control del cronograma

Para el control del cronograma, visto la corta duración de algunas actividades hasta una o dos semanas, se plantea realizar entre el dueño y los componentes de la familia, dos reuniones a la semana, una a la mitad y una al final. El propósito es que sirvan la primera para hacer el punto de la situación de las actividades en curso y la segunda, aparte de controlar el avance y hacer también el punto de la situación, sirve para planificar en detalle las actividades de la siguiente semana.

El control del cronograma se realizará efectuando en cada reunión semanal una estimación del porcentaje del avance realizado de las actividades en curso, y comparándola con el avance teórico que tenía que haber sido realizado en el mismo día.

En el caso de identificar retrasos en algunas actividades en curso, se tendrán que tomar decisiones de acelerar el desarrollo de las actividades, sobre todo si hacen parte de las de la ruta crítica, para que terminen en el tiempo previsto. En caso que alguna actividad no logre terminar en el tiempo preestablecido, en el cronograma se tendrá que realizar una revisión completa del cronograma del proyecto llegando a individuar un plan de recuperación, que permita realizar todas las actividades necesarias y terminarla por la fecha de entrega del proyecto.

Cada vez que no se logre terminar una actividad en el tiempo previsto en el cronograma, se tendrá nuevamente que hacer un análisis de la ruta crítica y ver si esta ha sido afectada o no.

En la figura debajo se muestra el procedimiento a seguir para el control del cronograma.

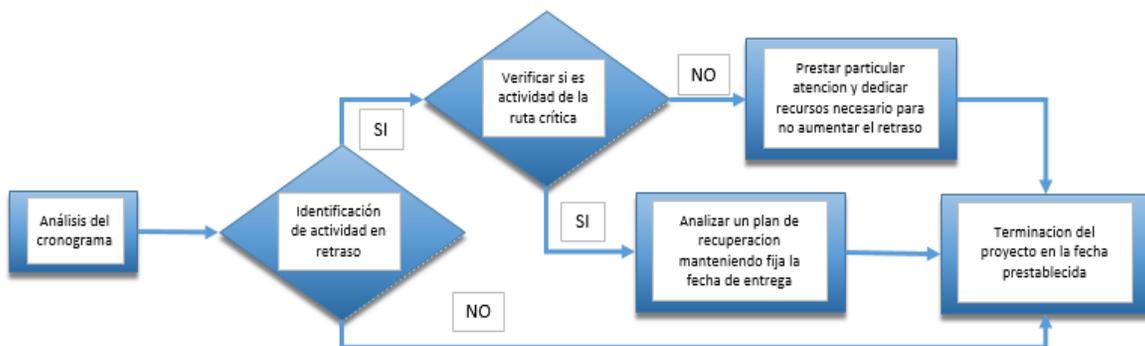


Figura 8: Diagrama de control del Cronograma

4.3. Plan de gestión del costo

En este capítulo se procede en primera instancia a una estimación del costo del proyecto haciendo una investigación de mercado, para poder asignar un costo a cada una de las actividades especificadas precedentemente en el análisis de las EDT. Utilizando sucesivamente el cronograma definido precedentemente, se va a definir una estimación de los costos a lo largo de la vida del proyecto. Al final, se va definiendo cual será la metodología para el control del costo durante las fases de realización del proyecto.

4.3.1 Estimación del costo

Para la estimación del costo, se toma como base las actividades precedentemente descritas en la definición del alcance, con la modificación de agrupar en un solo ítem todo lo que es la primera fase de diseño que se realizará contratando a un estudio de arquitectos. A este listado de actividades se le asigna un costo como se puede ver en la tabla debajo.

Cuadro 10: Costo estimado de las actividades

Código	Nombre de la EDT	Costo estimado (euros)
1	Diseño de remodelación del local	5,000.00
2	Remodelación del local	
2.1	Realización de los permisos necesarios para empezar los trabajos	300.00
2.2	Remodelación del local	20,000.00
2.3	Instalaciones eléctricas	1,500.00
2.4	Instalación de aire y salida de humo	2,500.00
2.5	Instalación de rotulo externo	2,000.00
3	Instalaciones accesorias	
3.1	Instalación de maquinarias y electrodomésticos	75,000.00
3.2	Instalación de muebles	30,000.00
3.3	Instalación informática	3,500.00
4	Constitución del negocio	

Código	Nombre de la EDT	Costo estimado (euros)
4.1	Contratar asesor legal	800
4.2	Inscribir la sociedad en el registro publico	150
4.3	Abrir cuenta corriente bancaria del negocio	0
4.4	Obtener libro legales y contables	50
4.5	Obtener la licencia de la actividad	1200
4.6	Registro en la caja del seguro social	150
4.7	Contratación de un seguro del negocio	200

4.3.2 Determinación del presupuesto

Con base en la estimación de los costos reportada en el precedente capítulo, se procede con la determinación del presupuesto del proyecto.

Para la determinación del presupuesto se toma como línea base de los costos la estimación del costo y se le agrega un 20% de la reserva de contingencias. Para obtener al final el presupuesto del proyecto, se le va considerando solo un 5% de reserva de gestión visto el tamaño y la dimensión reducida que tiene el proyecto.

Por lo tanto, de una estimación del costo de 142,350.00 euros, sumándole la reserva de contingencia obtenemos una línea base de 170,820.00 euros y presupuesto total de 179,361.00 euros.

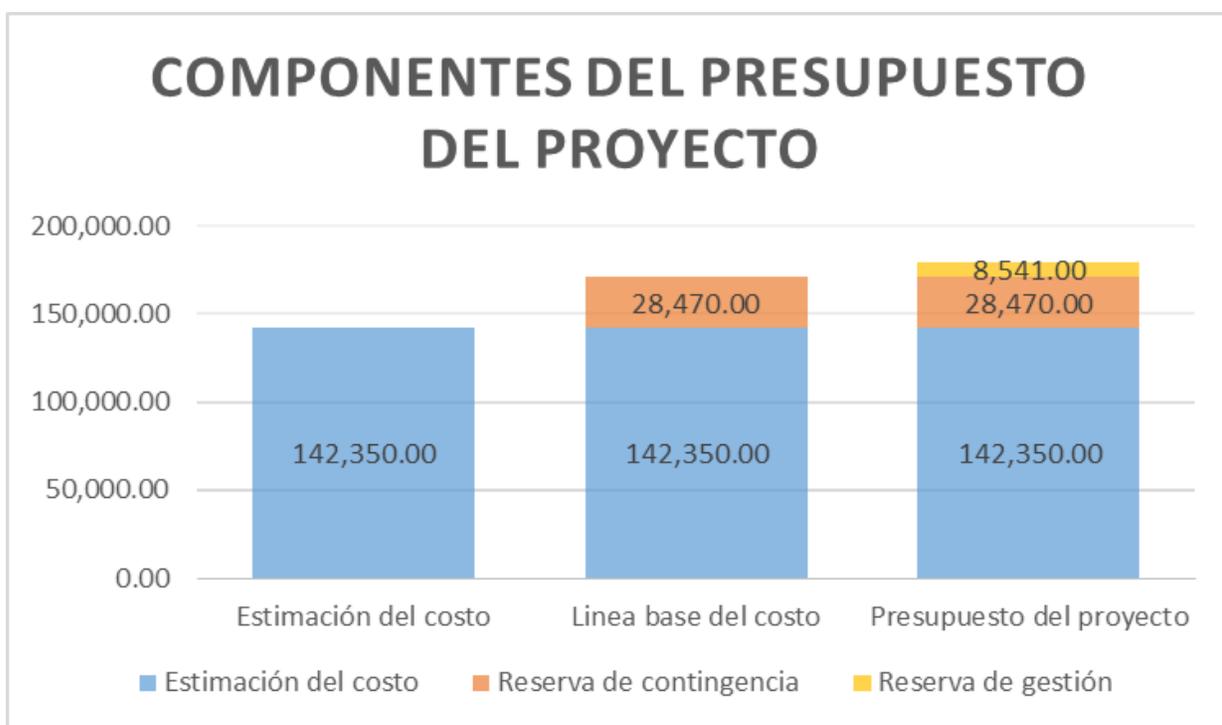


Figura 9: Componentes del presupuesto del proyecto

Con la hipótesis de una repartición uniforme de los costos asignados a cada actividad en el tiempo de duración de la misma actividad, se puede obtener una estimación del flujo de caja que tendremos a lo largo del proyecto como se puede ver en los cuadros debajo.

Reportando en un gráfico los costos acumulados calculado precedentemente se obtiene una curva "S" representada en el cuadro debajo.

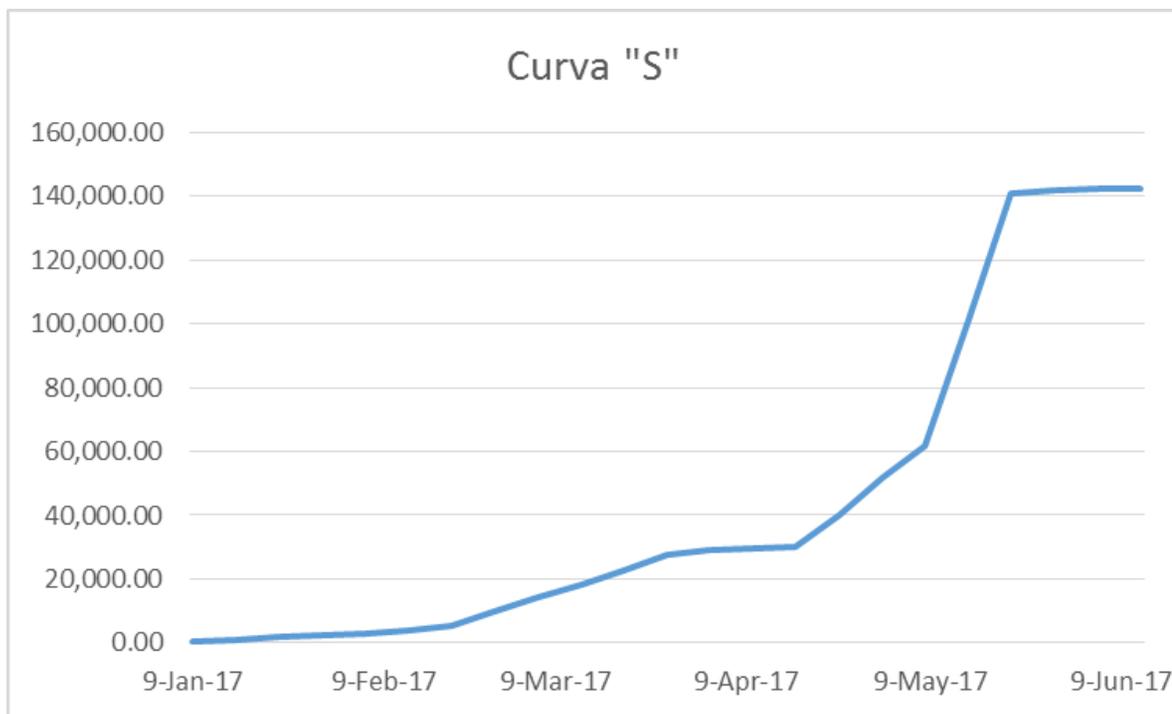


Figura 11: Curva "S"

En el caso específico se tendrá una situación real más favorable con pagos más repartidos en el tiempo en cuanto no se llegará a pagar el día de fin de trabajo, si no, con una buena negociación con proveedores o quien presta servicios profesionales, una forma de pago a los 30 días o hasta más.

4.3.3 Control de los costos

En este proyecto el control de los costos es responsabilidad del gerente del proyecto y dueño del negocio. Siendo el proyecto de pequeñas dimensiones resultará manejable el control de costo realizando un primer análisis de comparación de los presupuestos y ofertas reales de los productos o servicios con lo prestablecido en el análisis de costo. Si coinciden, se realizará semanalmente una comparación directa tomando en cuenta también el avance en porcentaje de cada actividad. Si los valores reales no exceden del 20% de la estimación inicial

del costo se llegará a la terminación del proyecto sin necesidades de variaciones en el proyecto, en caso contrario se tomará en cuenta la posibilidad de revisión del alcance o la aprobación de cambio costo total del proyecto.

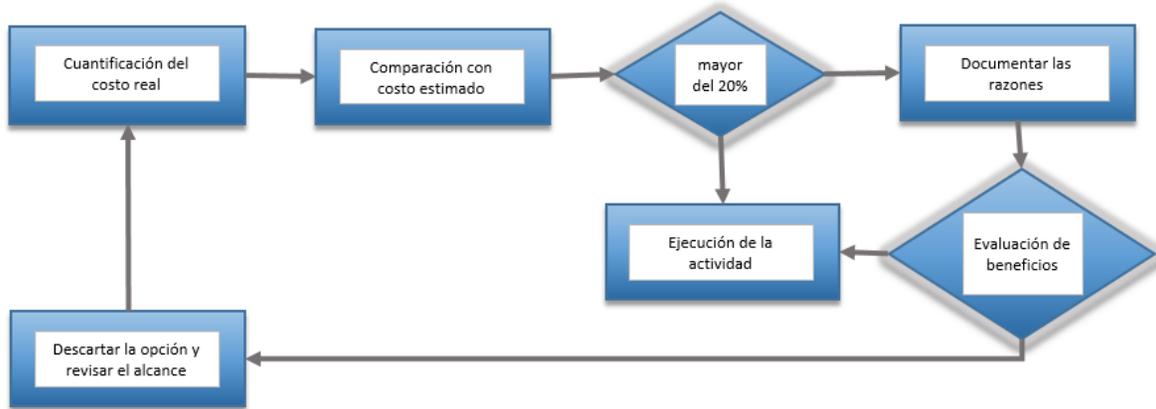


Figura 12: Procedimiento de control de costo

4.4. Plan de gestión de los recursos humanos

En este capítulo, se definen los roles y las responsabilidades que tienen los participantes al proyecto y el organigrama que va a tener el proyecto mismo.

Debido a la tipología y tamaño del proyecto no es necesario definir el número de recursos empleados en varias actividades, en cuanto es previsto contratar empresas, que ellas mismas, debida también a su organización interna, pondrá los recursos necesarios para terminar las respectivas fases en los tiempos impuestos por el cronograma. Por ejemplo, no es necesario definir que para el diseño de remodelación del local tiene que participar dos arquitectos, un ingeniero y un delineante si la consultoría que se va a contratar con un solo arquitecto cumple con las 9 semanas de plazo para definir todo lo necesario. Lo mismo vale por la empresa que remodelará el local, la colocará los muebles, las empresas de las instalaciones y las que instalarán las maquinarias.

El criterio de liberación de los recursos para los diferentes contratistas está vinculado al cumplimiento del plazo de entrega de los trabajos y será responsabilidad de los mismos contratistas y tendrá que ser justificado con un análisis del progreso de las labores. Esto será notificado, acordado y aprobado en las reuniones y en sus actas bajo la responsabilidad del representante de los

diferentes contratistas y del dueño del local. La liberación final de los contratistas será subordinada al cumplimiento de los respectivos contratos.

Los otros componentes de la familia que van participando al proyecto llegarán ayudando y soportando el dueño del local según sus competencias hasta el final del proyecto.

Además, por el tipo de organización de los recursos, de los trabajos y de la forma de contratación prevista no es necesario que el dueño del local y otros componentes de la familia que lo apoyan en el proyecto realicen alguna formación o capacitación.

4.4.1 Organigrama del proyecto o diagrama jerárquico

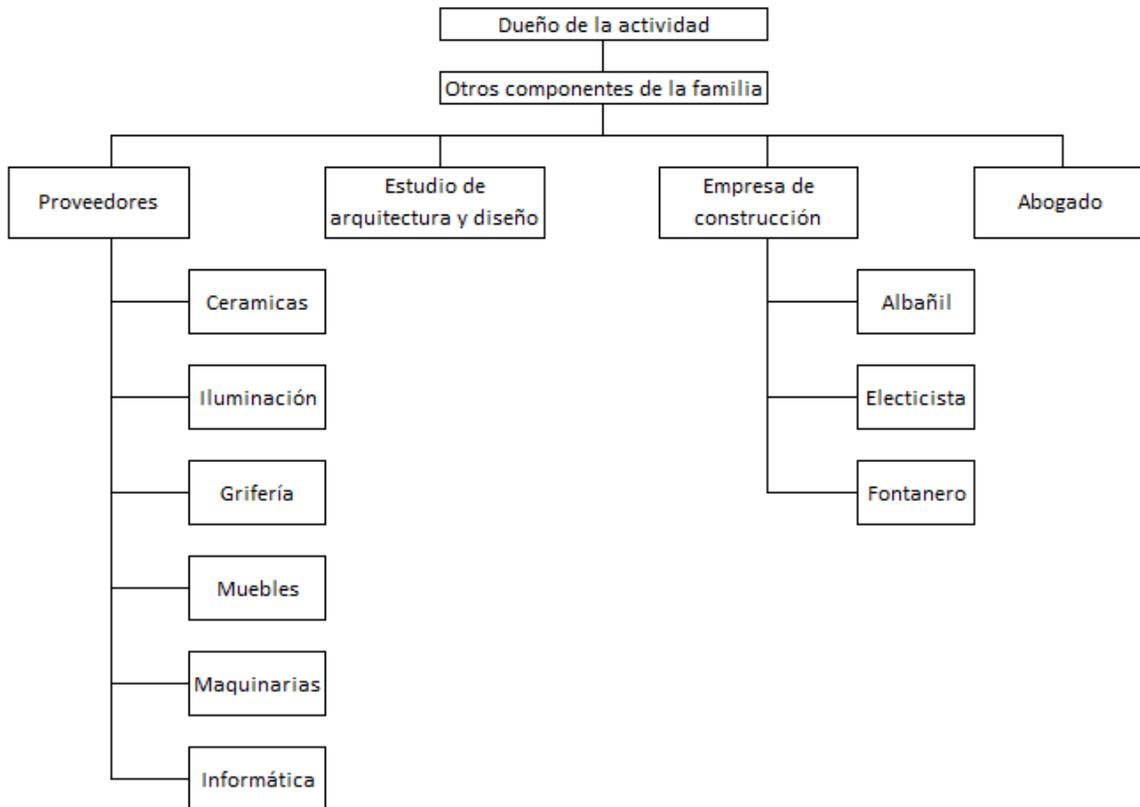


Figura 13: Organigrama del proyecto

4.4.2 Diagrama matricial de responsabilidades

En la definición de la matriz RACI (*Responsible Accountable Consulted Informed*) reportada debajo vamos usando la siguiente nomenclatura en función de la responsabilidad de los diferentes participantes al proyecto; R=responsable de la ejecución, A=responsable último, C=persona a consultar y I=persona a informar.

Cuadro 11: Matriz RACI

Actividad	Proveedores	Estudio de arquitectura	Empresa de construcción	Abogado	Familiares del dueño	Dueño de la actividad
Individuar la consultoría de diseño	-	-	-	-	R	A
Definición del diseño de interior de la tienda	-	R	C	-	C	A
Definición de las instalaciones necesarias	-	R	C	C	C	A
Definición del diseño publicitario y logotipo	-	R	I	C	C	A
Definición de los muebles	-	R	I	-	C	A
Instalación eléctrica	R	R	R	I	C	A

Matriz RACI						
Actividad	Proveedores	Estudio de arquitectura	Empresa de construcción	Abogado	Familiares del dueño	Dueño de la actividad
Instalación de aire y salida humo	R	R	R	I	C	A
Instalación de rotulo externo	R	R	R	I	C	A
Instalación de maquinarias y electrodomésticos	R	I	R	I	C	A
Instalación de muebles	R	C	R	I	C	A
Instalación informática	R	I	R	I	C	A
Contratar asesor legal	-	-	-	-	R	A
Inscribir la sociedad en el registro público	-	-	-	C	R	A
Abrir cuenta corriente bancaria del negocio	-	-	-	I	R	A
Obtener libros contables	-	-	-	I	R	A

Matriz RACI						
Actividad	Proveedores	Estudio de arquitectura	Empresa de construcción	Abogado	Familiares del dueño	Dueño de la actividad
Obtener la licencia de la actividad	-	-	-	C	R	A
Registro en la caja del seguro social	-	-	-	C	R	A
Contratación de un seguro del negocio	-	-	-	I	R	A

Los cambios podrán ser solicitado en las distintas fases del proyecto por parte de los responsables de los distintos contratistas en el caso de que, en fase de ejecución, se presente problemas o inconvenientes para la realización respecto a lo inicialmente previsto y acordado.

Estas solicitudes de cambio tienen que ser reflejadas en las actas de reunión y tendrán que recibir la aprobación escrita por parte del dueño del local.

Por otro lado, el mismo dueño del local puede solicitar cambios y también estos tienen que ser notificado, concordado y aprobado por ambas partes: dueño y quien recibe la solicitud.

En todos los casos, antes de la aprobación del cambio tiene que ser unívocamente definido y cuantificado si esto conlleva cambios en tiempo, costo y calidad del producto final.

Al final, el ejecutor del cambio será el primero responsable de la realización conformemente a lo acordado y el dueño del local será el responsable último de aceptación del cambio una vez realizado.

4.5. Plan de gestión de la comunicación

4.5.1 Análisis de requisitos de la comunicación

Es importante definir el flujo de las informaciones al interno de los participantes directamente al proyecto y también con los diferentes interesados externos.

Tomando como punto de partida el organigrama, en el esquema reportado debajo, se ilustra hacia donde tienen que ser dirigidas las informaciones.

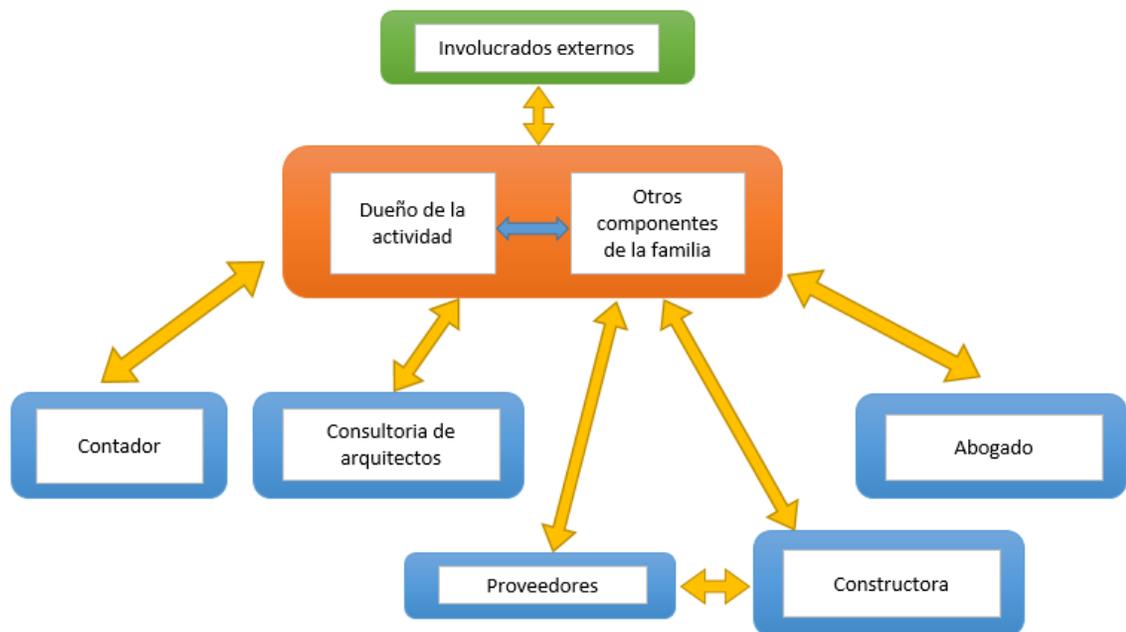


Figura 14: Flujo de la información

Con el término involucrados externos se indican todas las instituciones públicas donde se tienen que hacer los trámites y los permisos, pero también eventuales comunicaciones con vecindarios, policía y otros interesados externos, que se pueden haber durante la ejecución del proyecto.

Sea la consultoría de arquitectos que las constructoras y también los proveedores, tienen que definir una única persona responsable de su trabajo que también tiene que ser la misma encargada de realizar las comunicaciones oficiales.

Como se puede ver en el diagrama superior las comunicaciones entre los participantes al proyecto, tienen que ser dirigida al dueño del negocio y a sus familiares que están apoyando en la realización, los cuales tienen que ser

previamente establecido de forma univoca. La única comunicación entre participante al proyecto que se puede permitir, es entre la empresa de construcción que realiza los trabajos de remodelación del local y los proveedores de los materiales a utilizar.

En caso de reclamos o contencioso con algún participante al proyecto por falta de calidad de los productos o incumplimientos al proyecto que de forma verbal no se pueden arreglar, se tendrá que recorrer a comunicaciones por medio legales como se puede ver en el esquema debajo.

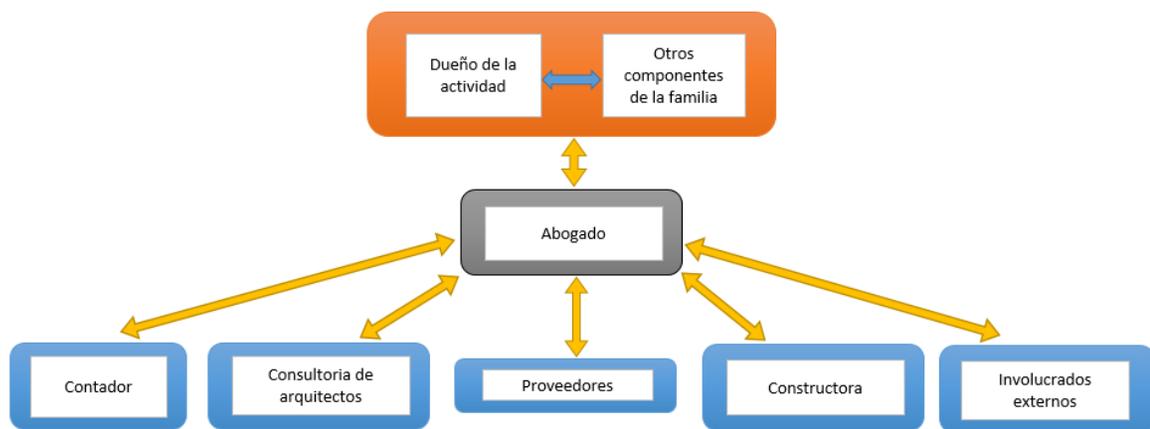


Figura 15: Flujo de la información en caso de reclamos

4.5.2 Tecnología y métodos de la comunicación

Para este proyecto es importante que la comunicación sea de forma escrita por correo electrónico todas las veces que se cumple con inicio actividades, entregas de materiales, ultimación de fases de trabajos preestablecida en el cronograma general o en eventuales cronogramas de detalles de actividades que se define en fase de proyecto (comunicación de tipo *push*). El resto de las comunicaciones será de forma verbal durante la realización del proyecto (comunicación interactiva). Solo en caso de eventuales reclamos por parte de algún participante al proyecto, la comunicación se realizará de manera escrita por medio de cartas formales.

Debajo se adjunta una matriz de comunicación que resume la metodología que se tiene que seguir durante el desarrollo del proyecto de la comunicación entre las distintas partes y el dueño del local:

Cuadro 12: Matriz de comunicación

	Inicio de actividades	Entrega de materiales	Ultimación de fases de trabajo	Acuerdos y contratos	Notificación de reuniones	Registración de avance periodico del proyecto	Notificación de cambios	Notificación de problemáticas de detalles en fase ejecución del proyecto
Involucrados								
Consultoría de arquitectos	@	@	@			N.A.		Verbal
Contractora	@	@	@			Carta		Verbal
Proveedores	@	@	@			N.A.		Verbal
Abogado	@	Verbal	@		Verbal	Verbal		Verbal
Contador	@	N.A.	N.A.			N.A.		N.A.
Involucrados externos	@	N.A.	@	N.A.				Verbal

@ = correo electronico  = carta formal N.A. = No Aplica

4.5.3 Reuniones

Las reuniones se pueden tener en los siguientes distintos lugares dependiendo de las necesidades específicas y dependiendo con que participante al proyecto se van a tener. Por aclarar este punto se reporta debajo un cuadro de resumen.

Cuadro 13: Lugar de las reuniones

Participante a las reuniones con el dueño o por defecto con familiares autorizados	Lugar de reunión
Contador	Oficina del contador
Consultoría de arquitectos	Oficina de arquitectos/local para remodelar
Proveedores	Tienda de los diferentes proveedores/local para remodelar
Constructora	Oficina de la constructora/local para remodelar
Abogado	Despacho del abogado

La frecuencia de las reuniones será dictada por las necesidades de avance de la obra y eventuales problemas que se van presentando, y en función del cronograma de trabajo; más problemas y más retrasos en las actividades y más reuniones se tendrán que hacer para poder acelerar los trabajos y lograr terminar el proyecto con éxito.

En línea general, de todas formas, se puede definir que se tiene que realizar una reunión al inicio de cada diferente actividad y sucesivamente una reunión cada vez que tenga listo planos, soluciones a problemas, definición de partes del proyecto en fase estudio de diseño y al final de cada actividad principal. De todas formas, sea con la consultoría de arquitectos que con los constructores se tendrán que realizar un mínimo de una reunión semanal analizando el avance de los trabajos.

En el esquema debajo se reporta la frecuencia de reuniones que el dueño del local debe tener con los participantes al proyecto.

Cuadro 14: Frecuencia de las reuniones

Participante a las reuniones con el dueño o por defecto con familiares autorizados	Frecuencia mínima de las reuniones
Contador	Una vez al mes
Consultoría de arquitectos	Reunión inicial de planificación, cada vez que hay modificaciones al proyecto o por defecto una vez a la semana
Proveedores	Reunión inicial y en caso de retrasos de entregas
Constructora	Reunión inicial de planificación, cada vez que hay problemas durante la realización o por defecto una vez a la semana

Participante a las reuniones con el dueño o por defecto con familiares autorizados	Frecuencia mínima de las reuniones
Abogado	Antes del inicio de los trabajos de remodelación del local y cada vez que haga falta por consultas sobre normativas y leyes que regulan actividades de remodelación y abertura de un nuevo negocio

Debajo se adjunta también una plantilla de referencia que tiene que ser utilizada y rellena en cada reunión.

ACTA de REUNIÓN N°			
Orden del día:			
Fecha:			
Hora de Inicio:			
Hora de Fin:			
PARTICIPANTES			
Nombre	Empresa	Cargo	Firma
Tema tratado	Persona responsable	Fecha de compraventa	
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			

Figura 16: Plantilla de acta de reunión

Al mismo tiempo está previsto realizar periódicamente un informe resumido de avance del proyecto que por el cual se estará usando la plantilla reportada debajo.

INFORME PERIÓDICO N°					
	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	actividad 4	Actividad 5
Fecha supuesta de inicio					
Fecha real de inicio					
Estado de avance teorico (%)					
Estado de avance real (%)					
Estado de la actividad					
Camino critico en el cronograma (S/N)					
Coste supuesto a la fecha					
Coste real a la fecha					
Criticidad de la actividad					
Notificación de cambio de alcance					
Proveedores contratados					
Involucrados en la actividad					
Redactado por: _____	Fecha: _____	Firma: _____			

Figura 17: Plantilla de informe periódico

4.6. Plan de gestión de las adquisiciones

4.6.1 Análisis de Hacer o Comprar y tipo de contrato

En ese proyecto, siendo un proyecto de tamaño familiar donde el inversionista está soportado solo por familiares de confianza y donde la profesión de cada uno es distinta de cada profesión necesaria para realizar el proyecto, se supone que cada actividad se tiene que contratar externamente.

Según las actividades especificadas en el alcance del proyecto, en su EDT y relativo vocabulario, se tiene que contratar los trabajos de diseño del local y del logotipo y rótulos externos, los trabajos de construcción/remodelación del local incluyendo la realización de todas las instalaciones necesaria, una asesoría legal por parte de un abogado y también, lo que es el manejo de las cuentas del proyecto asignada a un contador. La presencia del contador tiene el fin principal

de no mezclar lo que es el negocio con la vida privada de la familia y llevar todo en dos cuentas separadas.

Lo que está a cargo del dueño del proyecto son las decisiones sobre qué aspecto darle al negocio, las instalaciones que hay que poner, las maquinarias que hay que comprar y los papeles o permisos que hay que sacar apoyándose a consejos de expertos.

En el cuadro debajo se va a identificar detalladamente cual son las actividades del proyecto que se van hacer y cual se van a comprar, identificando también quien será en forma general el comprador y la tipología de contrato a sugerida a realizar.

Cuadro 15: Hacer-Comprar

Actividad	Hacer		Comprar	
	Solo	Con juicio de experto	Vendedor	Tipo de contrato
Individuar la consultoría de diseño	X	-	-	
Definición del diseño de interior de la tienda	-	-	Consultoría de diseño	Precio fijo
Definición de las instalaciones necesarias	-	-	Consultoría de diseño	Precio fijo
Definición del diseño publicitario y logotipo	-	-	Consultoría de diseño	Precio fijo
Definición de los muebles	-	-	Consultoría de diseño	Precio fijo
Realización de los permisos necesarios para empezar los trabajos	X	-	-	
Remodelación del local	-	-	Empresa Constructora	Costo más honorario con incentivos

Actividad	Hacer		Comprar	
	Solo	Con juicio de experto	Vendedor	Tipo de contrato
Instalación eléctrica	-	-	Empresa Constructora	Costo más honorario con incentivos
Instalación de aire y salida humo	-	-	Empresa Constructora	Costo más honorario con incentivos
Instalación de rotulo externo	-	-	Empresa Constructora	Costo más honorario con incentivos
Instalación de maquinarias y electrodomésticos			Proveedor	Precio fijo
Instalación de muebles			Empresa Constructora	Costo más honorario con incentivos
Instalación informática			Empresa Constructora	Costo más honorario con incentivos
Contratar asesor legal	X	-	-	
Inscribir la sociedad en el registro público	-	Abogado	-	
Abrir cuenta corriente bancaria del negocio	X	-	-	
Obtener libros contables	X	-	-	

Actividad	Hacer		Comprar	
	Solo	Con juicio de experto	Vendedor	Tipo de contrato
Obtener la licencia de la actividad	-	Abogado	-	
Registro en la caja del seguro social	-	Abogado	-	
Contratación de un seguro del negocio	-	Abogado	-	

Todos los contratos tienen que ser aprobado y firmado por el dueño del negocio y ningún otro componente de la familia es autorizado a firmar ningún tipo de contrato para la realización del proyecto.

4.6.2 Criterio de selección de proveedores

En ese capítulo se entiende por proveedores todos los posibles vendedores capaces de suministrar un bien o servicio. En ese proyecto los proveedores a identificar son: la consultoría de arquitectos, la empresa constructora, los diferentes proveedores de los materiales, muebles y maquinarias a instalar, el abogado y el contador.

En la tabla siguiente se va especificando el criterio de selección de los proveedores:

Cuadro 16: Criterio de selección de los proveedores

Proveedores	Criterio de selección
Consultoría de arquitectos	La consultoría tiene que tener al activo mínimo 20 tiendas remodelada de las cuales por lo menos 5 del sector de la restauración. Tiene que tener herramienta para elaborar <i>rendering</i> 3D y la capacidad de poder realizar el diseño integrado de todos tipos de instalaciones necesarias conjuntamente con la parte arquitectónicas del local. Debe tener las personas calificadas que pueden certificar las instalaciones del local según ley y debe comprometerse contractualmente con los tiempos de entrega preestablecidos en el cronograma del proyecto. Debe ser de la provincia de Alicante.
Empresa constructora	La empresa constructora tiene que ser especializada en remodelación de edificio o negocios con experiencia de un mínimo de 30 trabajos hecho demostrable. Debe garantizar la presencia de plomero, eléctricos, albañiles especializados que pueda garantizar la calidad del trabajo requerida. Debe tener la capacidad de comprometerse contractualmente con el tiempo previsto para la entrega. Debe ser de la provincia de Alicante.
Proveedor de muebles	Debe garantizar los tiempos de entrega a la hora de realizar el contrato, garantizar las instalaciones de los muebles en el negocio y dar una garantía de dos años por la calidad del producto. El costo básico debe entrar en el presupuesto preestablecido.

Proveedores	Criterio de selección
Proveedor de instalaciones	Debe garantizar los tiempos de entrega a la hora de realizar el contrato y dar una garantía de dos años por la calidad del producto. Todos los productos ofrecidos deben cumplir con normas y estándares europeos como previsto por ley. El costo básico debe entrar en el presupuesto preestablecido.
Proveedor de maquinaria	Deben tener las características requeridas según recomendaciones de expertos, ser maquina profesionales y tener mínimo 3 años de garantía. Debe comprometerse contractualmente con la entrega para la fecha preestablecida en el cronograma y brindar soporte técnico para la instalación. El contrato debe ser de precio fijo y debe caber en el presupuesto prefijado.
Abogado	El estudio legal debe tener al activo demostrable una asesoría de más de 30 negocios y debe tener especialización en actividades comerciales. Debe ser de la provincia de Alicante.
Contador	El contador debe tener al activo experiencia en la administración contable de tiendas o negocios con un mínimo de unas 20 actividades en el momento de su contratación. Debe ser de la ciudad de Alicante. Debe poder dar a la hora de su contratación las garantías de cobertura por medio de un seguro a la hora de presentar la declaración de renta frente a la ley.

Se especifica que para la elección del proveedor final, después de una primera selección basada sobre los criterios técnicos precedentemente descritos, en el caso haya más de un proveedor que cumple con los requisitos, el factor determinante para la decisión final será el menor precio.

5. CONCLUSIONES

Este documento constituye una guía para la planificación de un proyecto para la realización de todas las actividades previas necesarias para la apertura de un bar-pastelería situado en la ciudad de Alicante en España.

Para la realización del estudio del plan de negocio se ha hecho referencia a las buenas prácticas sugeridas por el Project Management Institute en su libro "Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyecto – Guía del PMBOK (2013).

El tipo de negocio está dirigido a todo tipo de clientela y tiene como idea principal de ofrecer un servicio de calidad y basado en una cultura diferente que resultaría innovadora para la ciudad.

La realización de este plan de proyecto ha permitido analizar y desarrollar 6 áreas de conocimientos como el alcance, el tiempo, el costo, los recursos humanos, la comunicación y las adquisiciones. Además, ha servido para definir que todas las actividades de planificación son bajo la responsabilidad final del dueño y al mismo tiempo único inversionista del negocio y que se apoyará a componentes de la familia escogidos por el para llevar a cabo el proyecto.

Se establece que el proyecto tiene que terminar al inicio del verano para aprovechar la temporada en una ciudad de playa como es Alicante y define un tiempo máximo de realización del proyecto de 22 semanas (154 días) y un presupuesto total de 179,361 euros.

En la primera parte se describió el alcance y se definió su criterio de aceptación, se aclaró lo que no está incluido en el alcance, sus restricciones y supuesto empezado de la base fundamental de que el negocio es rentable. Sucesivamente se identificaron y definieron las actividades a desarrollar durante el proyecto, se definió la forma en la que se tiene que controlar el alcance con su criterio de aceptación, se definió como gestionar eventuales cambios y como se tiene que verificar el alcance al final de cada fase.

En la segunda parte se definió el cronograma, se identificó su ruta crítica al momento de inicio del proyecto y como se tiene que controlar el cronograma durante la ejecución del proyecto. Una estimación se hizo sobre los tiempos

necesarios para realizar la parte burocráticas que de todas formas juega un papel fundamental con una incertidumbre muy elevada debido al funcionamiento de sistema y burocracia de las públicas administraciones. Se estima de todas formas una duración total del proyecto de 154 días naturales.

En la tercera parte se hizo una estimación y un desglose del costo del proyecto por cada actividad definida precedentemente y se determinó el presupuesto total del proyecto considerando un 20% de reserva de contingencia y un 5% más por la reserva de gestión. El costo total estimado del proyecto es de 142,350.00 euros y el presupuesto total del proyecto es de 179,361.00 euros. Con base en el cronograma de las actividades y sus respectivos costos se pudo definir la curva "S" del proyecto evidenciando que los costos mayores se tendrán cuando en la fase final del proyecto donde se ejecutarán los trabajos materiales de remodelación del local y la compra e instalación de las maquinarias; sucesivamente se estableció la forma de control del costo durante la ejecución del proyecto.

En la cuarta parte se definió el organigrama del proyecto y la matriz de responsabilidades de las personas que participaran al mismo donde se evidenció el rol fundamental y de responsabilidad que tiene el dueño del negocio y las responsabilidades y los límites que tienen los otros componentes de la familia.

En la quinta parte se definió la comunicación que se tiene que tener entre los participantes del proyecto, donde se tienen que tener las reuniones y con qué frecuencias al fin de controlar las interacciones que tienen que tener los participantes al proyecto.

En la sexta parte se definieron las actividades que tiene que hacer el dueño del negocio y las que tiene que contratar externamente y el criterio de selección de proveedores, evidenciando las características principales que estos últimos tienen que tener.

Después de estos análisis se ha logrado definir ampliamente una correcta planificación para seis distintas áreas de conocimiento que si correctamente aplicadas y desarrolladas en fase de ejecución del proyecto miran al logro del éxito del proyecto mismo.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda que el dueño del local siga los pasos identificados y respetar el orden de realización según indicado en el cronograma de las actividades del proyecto.

Se recomienda que el dueño del local realice una revisión del alcance durante las fases de realización del proyecto al fin de mantener actualizada la lista de los mismos y ver con antelación su reflejo en lo que es el tiempo, el costo y los recursos a emplear.

Se recomienda que el dueño del local realice una revisión de los costos durante las fases de realización del proyecto de todas las actividades realizadas con el fin de mantener una proyección de los costos actualizadas.

Se recomienda que el dueño del local y sus colaboradores busquen anticipar la realización de actividades burocráticas de permisos y licencias a realizar con instituciones públicas debido a incertidumbre que estas últimas pueden dar, al fin de evitar posibles retrasos en la terminación del proyecto.

Se recomienda que el dueño del local no vaya involucrando más personas al proyecto al fin de poder controlar más fácilmente los recursos humanos utilizados y la comunicación que se tiene al interno del proyecto.

Se recomienda que el dueño del local vigile sobre el respecto de cuanto previsto en el plan de comunicaciones para evitar conflictos y mal entendimientos durante la realización del proyecto y así reducir también eventuales riesgos que se pueden generar debidos una mala comunicación.

Se recomienda que el dueño del local respete estrictamente las tipologías de contratos sugerida en ese documento y sobre todo los criterios de selección de los proveedores durante la gestión de las adquisiciones en cuantos elementos importantes para reducir la probabilidad de fracaso del proyecto.

Se recomienda que el dueño del local integre el plan de negocio con una gestión del control de calidad que lo apoye en decisiones fundamentales sobre todo en la realización de lo que son las adquisiciones.

Se recomienda al dueño del local que realice un estudio y análisis de los riesgos para la realización del proyecto para poder valorar de forma detallada la eventualidad de exceder con el presupuesto definido en esta fase del plan de negocio.

Se recomienda al dueño del local también que realice un análisis de eventuales involucrados que no han sido tomados en cuenta en ese plan de negocio que puedan afectar al alcance, costo, tiempo y que pueden tener un rol muy importante y peligroso en un análisis de riesgos.

BIBLIOGRAFIA

- Biblioteca Universidad de Alcalá (2016). Recuperado el 23 de enero del 2016 de: <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION>
- Ciclo de vida de los proyectos: curso preparación y evaluación social de proyectos sistema nacional de inversiones. Gobierno de Chile. Recuperado el 23 de enero del 2016 de <http://sin.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>
- Clifford F. Gray, Erik W. Larson (2009). Administración de proyectos – 4ta ed. Colombia: Mc Graw Hill
- Florencia (junio 2009). Definición ABC. Recuperado el 23 de enero del 2016 de <http://www.definicionabc.com/general/proyecto.php>
- Méndez A., Carlos E. (2001). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Colombia: Mc Graw Hill
- Pablo Lledó, (2013). Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. 2da ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013.
- Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (5ta ed.) Project Management Institute. Pensylvania: Newton Square.

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Diciembre 13 de 2015	Estudio de un plan de negocio para una pastelería en la ciudad de Alicante.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Planificación Areas: Alcance, tiempo, costo, comunicaciones, recursos humanos y adquisiciones.	Negocio de venta de alimentos y productos frescos como pastelería.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Diciembre 7 de 2015	Junio 22 de 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Realizar un plan de negocio para iniciar una actividad de pastelería en la ciudad de Alicante en España.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Realizar un plan de gestión del alcance del negocio para poder identificar las principales actividades que hay que desarrollar para inicial la actividad. 2 Realizar un plan de gestión del cronograma para poder planificar y organizar todas las actividades necesarias a desarrollar. 3 Realizar un plan de gestión de los costos para individuar el capital necesario para iniciar la actividad. 4 Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para planificar el personal necesario a la implementación del proyecto 5 Desarrollar un plan de gestión de la comunicación para definir la estrategia para el inicio de la actividad. 6 Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para la planificación e individuación de proveedores para la abertura de la actividad. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Por perseguir el sueño de abrir una actividad propia sin tener que depender de otros jefes y decidir trabajar y dedicar los propios esfuerzos para uno mismo se plantea un estudio para emprender un negocio privado.</p> <p>La pasión para la cocina que siempre ha acompañado a la familia y a la cultura italiana en general ha sido el empuje principal para decidir de dirigirse a una tipología de negocios dedicado a la elaboracion de alimentos y sus ventas.</p> <p>Al mismo tiempo, la necesidad personal de reunirse en familia a la hora de cenar como momento fundamental para compartir ha hecho excluir la viabilidad de un negocio de restauración.</p> <p>El punto basico de la fortaleza de la cocina italiana también, por ciertos aspectos diferente de la cocina española no solo como platos pero tambien como ciertas costumbres, se supone que juega un rol fundamental y aportaria por un lado algo novedoso y por otro lado podría ser un punto de reunión para quien ya tiene estas costumbres.</p> <p>Por lo tanto, un justo mix de inovación traida desde el exterior junto con la base de la costumbre local se supone sea la formula ganadora de ese negocio.</p>	

Será también importante recrear un ambiente en el local que pueda conciliar la mezcla de cultura de los productos que se irán ofreciendo dando a los clientes también un servicio de un local acogedor y agradable.

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

El producto final es un plan de negocio donde se analiza se planifica y organiza las actividades y los recursos necesarios para poder abrir una pastelería en la ciudad de Alicante en España.

Un plan donde se define del alcance y las actividades necesarias para abrir el negocio

Un plan sobre el análisis y la organización del tiempo necesario para la puesta en marcha la actividad

Un plan de evaluación de los costos que abrá que sostener para la puesta en marca de la actividad

Un plan de planificación de la gestión de los recursos humanos

Un plan de gestión de la comunicación

Un plan de gestión de las adquisiciones

Supuestos

Las informaciones para la realización de ese documento vienen recopilada por internet y sistemas informáticos.

El local o fondo comercial es de propiedad del dueño de la actividad a realizar.

El tiempo previsto de tres meses es suficiente para desarrollar el documento.

Se cuenta con conocimiento básico del sector de la pastelería y manipulación de alimentos en general.

No se ha elaborado antes un plan de negocio para este género de actividad.

Restricciones

El plazo para finalizar el proyecto termina el 22 de Junio de 2016.

No se está físicamente en la ciudad para poder recopilar informaciones de cerca.

Se conoce un número limitado de personas trabajando en el sector que nos pueden apoyar.

Acceso a informaciones limitado al web.

Identificación riesgos

El incumplimiento en el plazo de entrega final del trabajo, representaría la no conclusión del proyecto a tiempo.

Si la información que se puede recopilar no resultara suficiente para una elaboración detallada del documento, se pueden ver afectada la correspondencia con la realidad del proyecto y su resultado final a la hora de su implementación.

Si no habrá apoyo por parte de un comercial, de las instituciones para los permisos y seriedad por parte de los involucrados directos el proyecto podría fracasar o no cumplir con las expectativas de rentabilidad e incurrir en gastos imprevistos.

Presupuesto

El presupuesto para la realización del estudio de negocio es de 6.300 euros por horas hombre dedicadas a su desarrollo, 169.848 euros para la amodernación del local, 2.205 euros para la gestión de los documentos y permisos previos al inicio de la actividad y 1.008 euros por auditoría externa de abogados.

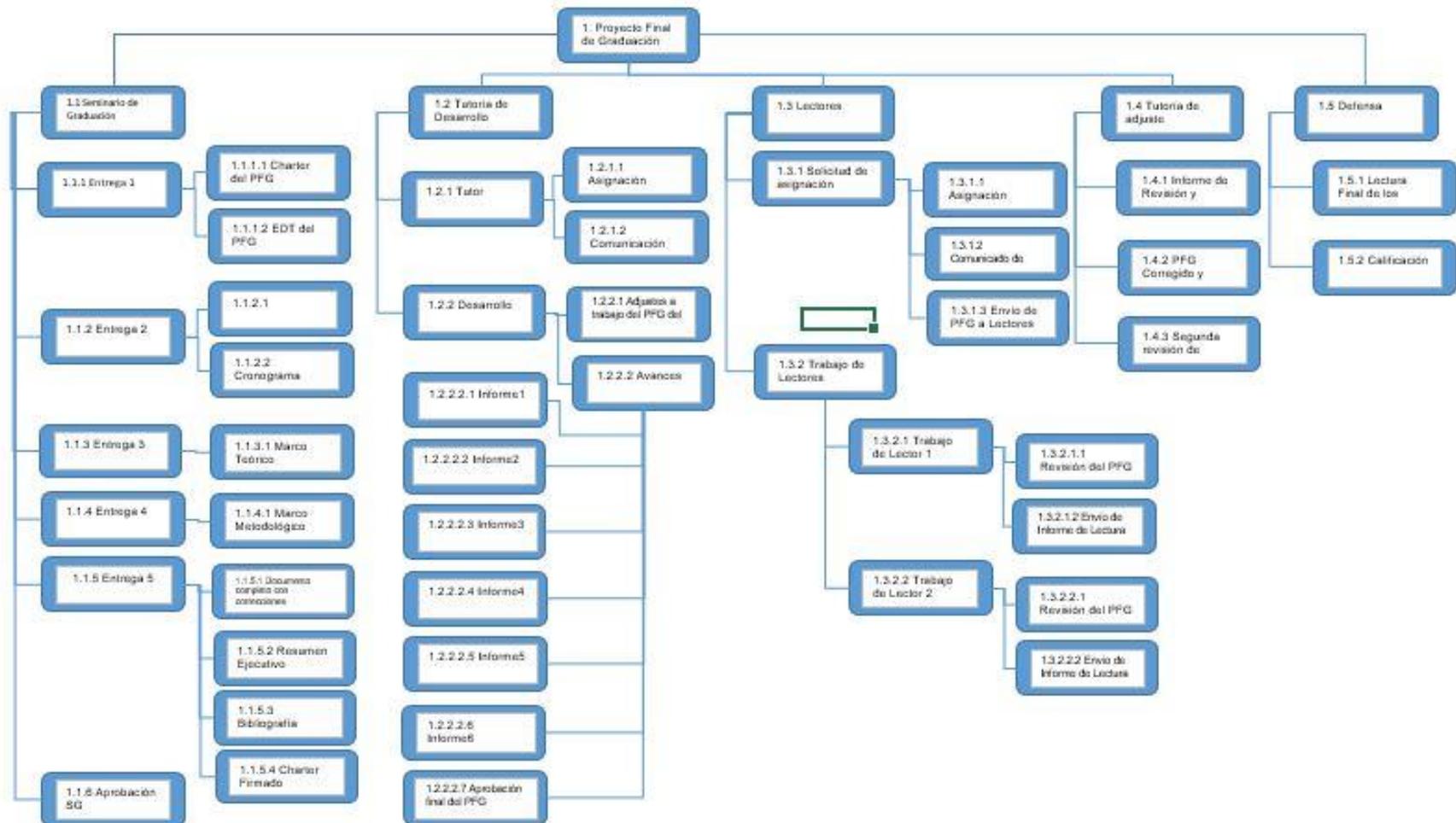
Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Análisis del alcance del negocio	15 de Marzo de 2016	03 de Abril de 2016
Análisis de los tiempos	04 de Abril de 2016	17 de Abril de 2016
Análisis de los costos	18 de Abril de 2016	01 de Mayo de 2016
Análisis de los recursos humanos necesarios	02 de Mayo de 2016	08 de Mayo de 2016

Analisis del plan de comunicacion	09 de Mayo de 2016	22 de Mayo de 2016
Analisis del plan de las adquisiciones	23 de Mayo de 2016	05 de Junio de 2016
Información histórica relevante		
<p>La ciudad de Alicante cuenta con poco más de unos 300.000 habitantes y se encuentra en la costa española de la comunidad de Valencia. Es una ciudad costera viva por todo el periodo del año, pero, debido a la presencia de grandes playas, su población se va incrementando notablemente en la temporada de verano desde junio hasta septiembre con la llegada de numerosos turistas.</p> <p>La mayoría del turismo viene de países del norte de Europa como Inglaterra, Alemania, Rusia, Rumania entre otros, pero hay que evidenciar que se registra una presencia constante de italianos en la ciudad y su provincia de casi 11.000 habitantes de los cuales más de 3.000 viven en la ciudad de Alicante.</p> <p>La cultura culinaria e pastelera italiana es similar pero no igual a la española y siempre ha habido una respecto y apreciación reciproco entre las culturas culinaria y pastelera.</p> <p>Se evidencia también la presencia y el éxito de los restaurantes de cocina italiana en Alicante que ya cuenta con unos 33. Por lo contrario, al momento no se evidencia la presencia de o pastelería al estilo italiano que respete la costumbre del desayuno y de la repostería.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos: Dueño del local y de la actividad, estudio de arquitectura y diseño, proveedores, ayuntamiento, caja del seguro social</p> <p>Involucrados Indirectos: Otras pastelerías de la ciudad, negocios cercanos, vecindario al local</p>		
Director de proyecto: Riccardo Cardellini	Firma:	
Autorización de: Marlon Velázquez González	Firma:	

Anexo 2: EDT del PFG

EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

