

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DE UNA EMPRESA  
CONSULTORA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UPALA

MARITZA MEZA ALCÓCER

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

San José, Costa Rica

Marzo 2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN 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

---

EVELYN HERNÁNDEZ ROJAS  
PROFESOR TUTOR

---

ENEIDA GÓNGORA SÁNCHEZ  
LECTOR No.1

---

FABIO MUÑOZ JIMÉNEZ  
LECTOR No.2

---

MARITZA MEZA ALCÓCER  
SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre María Luisa, por estar compartiendo su delicado estado de salud con el tiempo de mi proyecto y mis responsabilidades de esposa, madre e hija.

A mi esposo Julio, a mis hijos: Victor Julio, Luz Mary, José Luis y Maurent Natalia.

A mis nietos Justin Gérard y Jean Marko.

*¡De muchas formas me apoyaron para concluir esta importante meta en mi vida!*

¡Muchas gracias a todos!

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme concluir esta nueva etapa en mi vida, al personal docente y administrativo de la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, (UCI) pues cada uno ha brindado su valioso aporte para llegar al cierre de este proyecto y a mi familia que ha sabido esperar con paciencia el término de mis compromisos como estudiante.

**ABSTRACT****PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS****FECHA: FEBRERO. 2023****ABSTRACT:****PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.****FECHA: FEBRERO. 2023****ABSTRACT:**

El presente documento tiene como objetivo, la estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos, que ofrezca productos y servicios enfocados en el aumento de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la sostenibilidad, pues no existe una empresa de consultoría que brinde este tipo de servicios y productos a los emprendimientos y organizaciones del cantón de Upala.

El producto final de este proyecto consiste en la propuesta de una estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos. El estudio se compone de: un plan de dirección de proyecto final para facilitar su ejecución y control, un plan para un estudio de mercado, la propuesta de perfil estratégico de la empresa, el diseño de la estructura organizativa y funcional, la propuesta de indicadores de desempeño y el informe final. Se utilizan una metodología analítica sintética y las mejores prácticas del Project Management Institute.

Como resultado del proyecto se identifica que a nivel local, existe una gran demanda de productos y servicios de consultoría en administración de proyectos, por lo que es muy importante elaborar estratégicamente una estructura organizativa y funcional de la empresa, por la gran importancia que puede tener en el desarrollo de los emprendimientos de la ciudad. Se recomienda poner en funcionamiento la empresa de acuerdo con la propuesta, con el fin de aumentar sus posibilidades de éxito.

Palabras clave: consultoría, crecimiento económico inclusivo, estructura funcional y organizativa, productividad, productos, servicios, sostenibilidad.

## ABSTRACT

### PROPOSAL FOR AN ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL STRUCTURE OF A CONSULTING COMPANY IN PROJECT MANAGEMENT.

DATE: FEBRUARY 2023

#### ABSTRACT:

The objective of this document is the organizational and functional structure of a project management consulting company, which offers products and services focused on increasing productivity, inclusive economic growth and sustainability, since there is no consulting company that provides this type of services and products to the enterprises and organizations of Upala city.

The final product of this project consists of the proposal of an organizational and functional structure of a project management consulting company. The study consists of: a final project management plan to facilitate its execution and control, a plan for a market study, the proposal of the strategic profile of the company, the design of the organizational and functional structure, the proposal of performance indicators and the final report. A synthetic analytical methodology and best practices from the Project Management Institute are used.

As a result of the project, it is identified that, at the local level, there is a great demand for consulting products and services in project management, so it is very important to strategically elaborate an organizational and functional structure of the company, due to the great importance it can have in the development of the city's enterprises. It is recommended to start the company according to the proposal, in order to increase its chances of success.

Keywords: consulting, inclusive economic growth, functional and organizational structure, productivity, products, services, sustainability.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ABSTRACT .....	5
ABSTRACT .....	6
CONTENIDO.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	14
1 INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 Antecedentes.....	15
1.2. Problemática.....	16
1.3. Justificación del proyecto.....	18
1.4 Objetivo general .....	20
1.5 Objetivos específicos.....	20
2. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1 Marco institucional.....	21
2.1.1 Antecedentes de la institución .....	22
2.1.2 Misión y visión. ....	32
2.1.3. Estructura organizativa. ....	32
2.1.4. Productos que ofrece.....	34
2.2. Teoría de administración de proyectos .....	34
2.2.1. Proyecto. ....	34
2.2.2. Dirección de proyectos. ....	35
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.....	35

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos. ....	36
2.2.5. Áreas del conocimiento de la administración de Proyectos.....	39
2.3. Otra teoría propia de interés .....	40
2.3.1 ¿Qué son las PYME? .....	40
2.3.2. ¿Cuál es el nivel de apoyo que reciben las PYME en Costa Rica?.....	40
2.3.3. ¿Cuáles instituciones, empresas y organizaciones de Costa Rica, comparten políticas, intereses y objetivos con las PYME? .....	40
2.3.4 Proyectos sostenibles .....	42
2.3.5. El impacto de la planificación de proyectos estratégicos, y los estándares vinculados a la sostenibilidad para la gestión de proyectos en Upala. ....	42
3. MARCO METODOLÓGICO .....	43
3.1. Fuentes de información .....	43
3.1.1. Fuentes primarias.....	43
3.1.2. Fuentes secundarias. ....	44
3.2 Métodos de Investigación .....	45
3.2.1 Método analítico. ....	46
3.2.2 Método analítico sintético .....	47
3.2.3 Método etnográfico .....	47
3.3 Herramientas .....	49
3.4 Supuestos y restricciones .....	51
3.5 Entregables .....	53
4 DESARROLLO .....	55
4.1 Estudio de mercado.....	56
<b>Recolección de la información .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. El cuestionario .....</b>	<b>69</b>
4.2 Dirección del proyecto .....	77
4.3 Perfil estratégico.....	101
4.4 Estructura organizativa y funcional .....	105

4.5 Indicadores de desempeño.....	108
<b>PERTINENCIA</b> .....	109
PORCENTAJE DE CLIENTES QUE PERMANECEN .....	109
ESTABLES Y ACTIVOS. ....	109
5 CONCLUSIONES .....	111
6 RECOMENDACIONES.....	112
LISTA DE REFERENCIAS .....	113
ANEXOS .....	116
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	117
<b>1. SEMINARIO DE GRADUACIÓN</b> .....	119
<b>1.1 Entregables</b> .....	119
<b>1.2 Desarrollo</b> .....	119
<b>1.3. Lectores</b> .....	119
<b>1.4. Tutoría de ajuste</b> .....	119
<b>1.5. Evaluación</b> .....	119
20. Marco teórico.....	121
Anexo 2: EDT del PFG .....	126
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG .....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Empresas PYME de Upala periodo 2015-2019.....</i>	<b>23</b>
Figura 2	<i>Empresas PYME del cantón de Upala por sector económico año 2015 y 2019.....</i>	<b>28</b>
Figura 3	<i>Porcentaje de empresas PYME de Upala por tamaño.....</i>	<b>29</b>
Figura 4	<i>Número de empresas PYME por cada 1000 habitantes Región Huetar Norte.....</i>	<b>30</b>
Figura 5	<i>Ciclo de vida de un proyecto.....</i>	<b>36</b>
Figura 6	<i>Procesos en la Administración de proyectos.....</i>	<b>36</b>
Figura 7	<i>Fases de Design Thinking Institute of Design at Standford.....</i>	<b>74</b>
Figura 8	<i>EDT del proyecto.....</i>	<b>87</b>
Figura 9	<i>Estructura organizativa y funcional del equipo de proyecto.....</i>	<b>107</b>
Figura 10	<i>Diagrama de flujo del PFG.....</i>	<b>125</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Áreas de conocimiento de la Administración de proyectos</i> .....	39
Tabla 2	<i>Fuentes de Información Utilizadas</i> .....	44
Tabla 3	<i>Métodos de Investigación Utilizados</i> .....	48
Tabla 4	<i>Herramientas Utilizadas</i> .....	51
Tabla 5	<i>Supuestos y restricciones</i> .....	52
Tabla 6	<i>Entregables por cada objetivo propuesto</i> .....	53
Tabla 7	<i>Población de Costa Rica proyectada periodo 2018 al 2022</i> .....	57
Tabla 8	<i>Cantidad de empresas, de Costa Rica según tamaño. Período 2015-2019</i> .....	58
Tabla 9	<i>Cantidad de empresas de Costa Rica según sector económico. Período 2015 - 2019.</i>	58
Tabla 10	<i>Aporte porcentual de las empresas al PIB, según tamaño. Período 2017 - 2019.</i>	59
Tabla 11	<i>Total de empresas PYME en Upala del periodo 2015-2019</i> .....	60
Tabla 12	<i>Flujo de caja proyectado a 10 años</i> .....	61
Tabla 13	<i>Estructura de costos proyectada a 10 años</i> .....	61
Tabla 14	<i>Habilidades duras y blandas del equipo de trabajo de la empresa</i> .....	62
Tabla 15	<i>Análisis DAFO del proyecto</i> .....	65
Tabla 16	<i>Preguntas de la encuesta</i> .....	70
Tabla 17	<i>Mercado objetivo</i> .....	72
Tabla 18	<i>Factores claves del éxito</i> .....	73
Tabla 19	<i>Fases del Design Thinking aplicadas al proyecto</i> .....	74
Tabla 20	<i>Modelo de negocio</i> .....	75
Tabla 21	<i>Análisis de los resultados de la encuesta</i> .....	76
Tabla 22	<i>Plan para la dirección del proyecto</i> .....	78
Tabla 23	<i>Plantilla para la solicitud de cambios del proyecto</i> .....	81

Tabla 24	<i>Plantilla para la resolución de cambios solicitados del proyecto</i> .....	82
Tabla 25	<i>Plantilla para el seguimiento de cambios</i> .....	83
Tabla 26	<i>Acta de cierre del proyecto</i> .....	83
Tabla 27	<i>Lecciones aprendidas</i> .....	84
Tabla 28	<i>Documentos plan de gestión del alcance</i> .....	85
Tabla 29	<i>Plan de Gestión del alcance</i> .....	85
Tabla 30	<i>Diccionario de la EDT del proyecto</i> .....	88
Tabla 31	<i>Documentos para plan de gestión del cronograma</i> .....	91
Tabla 32	<i>Plan de gestión del cronograma</i> .....	91
Tabla 33	<i>Plan de gestión de la calidad</i> .....	93
Tabla 34	<i>Matriz para plan de trabajo</i> .....	94
Tabla 35	<i>Plan de gestión de las comunicaciones del proyecto</i> .....	95
Tabla 36	<i>Plan de gestión de riesgos</i> .....	96
Tabla 37	<i>Documentos plan de gestión de interesados</i> .....	98
Tabla 38	<i>Plan de gestión de interesados</i> .....	99
Tabla 39	<i>Matriz de interesados</i> .....	100
Tabla 40	<i>Roles del equipo de proyecto</i> .....	106
Tabla 41	<i>Influencia de la estructura orgánica sencilla en los proyectos</i> .....	108
Tabla 42	<i>Indicadores de desempeño general del proyecto</i> .....	109

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BPCR: Banco Popular de Costa Rica.

CAF: Corporación Andina de Fomento. Banco de Desarrollo de América Latina.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CNP: Consejo Nacional de Producción.

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica.

MSP: Ministerio de Seguridad Pública.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

PDRT: Plan de Desarrollo Rural Territorial.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PIB: Producto Interno Bruto

PMI: Project Management Institute (instituto de gestión de proyectos)

PNE: Política Nacional de Empresariedad.

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas.

SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones y emprendimientos actuales tienen un carácter dinámico, y exigen nuevos retos para su competitividad y sostenibilidad dentro del mercado de bienes y servicios. Desde ese enfoque, la presente propuesta, nace como una oportunidad para que los emprendimientos, puedan contar con un servicio, responsable y profesional, identificado con las comunidades, para en todo el proceso del ciclo de vida de sus proyectos, y apoyarles en el crecimiento integral de su oferta de productos y servicios. Muchas organizaciones y emprendimientos de la ciudad de Upala carecen de recursos, indispensables para su establecimiento efectivo, pues en su mayoría no cuentan con profesionales en administración de proyectos, razón que los hace vulnerables en relación con las empresas que tienen una estructura organizativa sólida, y con profesionales apropiados, el presente trabajo está orientado a la estructuración administrativa y funcional para de una nueva empresa de consultoría, en la ciudad citada, como oportunidad de brindar productos y servicios a las pequeñas y medianas empresas, en su fortalecimiento, competitividad y estabilidad, respondiendo además a las necesidades en el ámbito nacional, pues atender las necesidades que presentan los emprendimientos es una tarea que debe ser estrictamente revisada y planificada para poder llegar a ellas con soluciones concretas, pertinentes oportunas y prospectivas, desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa, eje temático que transversaliza la presente propuesta y que se refleja en la inclusividad de la forma de prestación de los productos y servicios.

El objetivo general de este proyecto fue, elaborar, a partir de las mejores prácticas en gestión de proyectos, una propuesta de estructura organizativa y funcional una nueva empresa de consultoría en administración de proyectos, que ofrecerá productos y servicios enfocados en el aumento de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la sostenibilidad. Los objetivos específicos fueron: realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control, realizar la planificación de un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde, elaborar la propuesta de perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento, definir una propuesta de estructura organizativa y funcional de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala, establecer una propuesta de indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa e integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento propuesta para cumplir el objetivo general del trabajo, se recabó información inicial.

La metodología de la presente investigación es de tipo descriptivo explicativo, se recabó información inicial, se aplicaron instrumentos, grupos focales, se realizaron reuniones, entrevistas en profundidad, y se realizó el análisis respectivo de los hallazgos y la sistematización exhaustiva de todos los procesos, y se obtuvo como resultado la elaboración de una propuesta metodológica, mediante el análisis del entorno existente, la aplicación de estrategias, perfiles y planes de trabajo, que facilitan la optimización y fortalecimiento de la calidad de la propuesta de estructura organizativa fundamentada en las mejores prácticas del PMI.

## 1 INTRODUCCIÓN

En la realidad actual de las organizaciones y emprendimientos, cada vez se hace más necesario emplear de manera eficiente los recursos existentes para cada proyecto y así lograr los objetivos propuestos, es por eso que la utilización de la metodología de administración de proyectos, es la indicada para impactar en la gestión y desempeño de los mismos, pues: “El éxito de un proyecto depende del compromiso efectivo de cada uno de los actores interesados en su desarrollo y de la calidad del estudio en su conjunto”. (Méndez, 2020, P. 6)

El presente proyecto consiste en la elaboración de una estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos, para implementarse en el distrito primero del cantón de Upala, extensivo para brindar servicio técnico y especializado a los emprendimientos y organizaciones del cantón de Upala, en todos los procesos del ciclo de vida de sus proyectos, y apoyarles en la creación de valor para su empresa, es una investigación, descriptiva y cualitativa, cuyos resultados se alinean a los objetivos específicos que integran seis productos entregables que dan como resultado un plan general, con los planes subsidiarios que abordan las estrategias específicas para el cierre de la brecha social y económica para el fortalecimiento de la calidad de vida de las familias involucradas en forma directa y en forma indirecta en el contexto donde se desarrollen los proyectos.

### **1.1 Antecedentes**

La oficina de consultoría en Administración de proyectos fue una idea de negocio que se vino gestando desde el año 2012, desde entonces ha funcionado informalmente, sin una estructura definida, y únicamente con un propósito social.

Dentro de los emprendimientos apoyados, destaca la Sala de Belleza Rose, ubicada en Colonia Puntarenas de Upala, ya que su ascenso ha sido notorio y actualmente, ya cuenta con infraestructura propia y ha demostrado sostenibilidad integral.

A partir del año 2021, la idea comenzó a evolucionar, con el objetivo de formalizar la apertura como una empresa estable y sostenible, para brindar servicios a emprendimientos que no cuentan con profesionales destacados en sus proyectos, y para contribuir en forma general, con el desarrollo económico y social de la población upaleña.

La apertura del emprendimiento se constituye como una empresa familiar, con el aporte colaborativo de las especialidades presentes a lo interno, ( derecho y notariado, administración de empresas, negocios internacionales, contabilidad, educación formal y no formal, administración y gerencia educativa, administración de proyectos, producción audiovisual e idiomas; inglés y francés) partiendo de una estructura organizativa simple, con la proyección para obtener cambios en dicha estructura a corto y mediano plazo.

Las organizaciones y emprendimientos actuales tienen un carácter dinámico, y exigen nuevos retos para mantener su competitividad y sostenibilidad dentro del mercado de bienes y servicios, por eso, una empresa de consultoría en administración de proyectos es una oportunidad para que los emprendimientos puedan contar con un servicio de apoyo técnico y profesional.

## **1.2. Problemática**

La falta de asesoría, dirección y acompañamiento efectivo para el crecimiento empresarial en la zona de Upala, Alajuela, Costa Rica, que apoye técnica y profesionalmente a las empresas en su proceso de fortalecimiento, desarrollo, y aumento en los índices de productividad, despertó el interés por generar una estrategia que posibilite resolver esa problemática.

Por lo anterior, el presente trabajo consiste en la estructuración administrativa y funcional de una empresa de consultoría, en la ciudad citada, como oportunidad para brindar productos y servicios a las pequeñas y medianas empresas, en su fortalecimiento, competitividad y estabilidad, esto responde, además a las necesidades en el ámbito nacional e

internacional, ya que las PYME, en los últimos años han estado disminuyendo su aporte al producto interno bruto (PIB), al respecto MEIC (2021), el aporte total de las PYME en 2017 fue de un 38,82%, para el año 2018, 38,13%, y para el 2019 contribuyeron en un 36,05%. (p. 68), datos que ratifican la situación en descenso de aporte al PIB.

Por otro lado, CAF (2018) Las pymes representan el 90% de las empresas de América Latina, generan más de la mitad de los empleos y una cuarta parte del PIB, son un elemento crucial para desarrollo económico de la región, sus oportunidades de crecimiento se multiplican anualmente de forma exponencial, de la misma manera que lo hacen los retos que deben afrontar para subsistir, que pueden resumirse en cómo integrarse en el comercio regional, renovarse, innovar o mejorar la calidad de los empleos que generan.

Paradójicamente, a pesar de su importancia y trascendencia, la situación que atraviesan no da pie a celebraciones, son muchos los desafíos que afloran desde diferentes ámbitos, pero los más apremiantes tienen que ver con la baja productividad, competitividad y eficiencia y, a nivel estructural, con una demasiada alta informalidad laboral y fiscal. (parr. 1-2 y 4).

La anterior especificación, es un referente conceptual válido para Costa Rica, y por ende para el cantón de Upala.

Atender las necesidades que presentan los emprendimientos es una tarea que debe ser revisada y planificada para poder llegar a las PYME con soluciones concretas, pertinentes y oportunas, en consecuencia, es necesario plantearse la siguiente interrogante, ¿qué características debe tener la estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos, que utilice las mejores prácticas propuestas por el PMI, para ser exitosa e innovadora en la localidad, con la respuesta, es posible idear el modelo, de una empresa en administración de proyectos, en la zona de Upala, Alajuela, que resuelva positivamente los desafíos de la inserción local, desde el punto de vista de la productividad y beneficio de la comunidad.

En el cantón de Upala, los pequeños emprendimientos y organizaciones, carecen de recursos, que son indispensables para su establecimiento efectivo y sostenido; en su mayoría no cuentan con profesionales en administración de proyectos, y esta razón, entre otras, los puede hacer vulnerables competitivamente en relación con empresas que cuenten con una estructura organizativa sólida, y con profesionales en las áreas que apoyen su adecuado funcionamiento.

Con la oficina de consultoría en administración de proyectos, se espera que los emprendimientos que soliciten sus servicios pueden fortalecer su capacidad de cumplir sus objetivos de desarrollo empresarial, generando cambios que integren y mejoren los ámbitos de la familia, la empresa y la comunidad.

### **1.3. Justificación del proyecto**

Realizar un proyecto fundamentado en la estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en la zona de Upala surge para brindar un recurso, que genere posibilidades de innovar y de establecer desafíos a nivel de proyectos emprendedores, pues no se conocen ofertas de servicios similares a los propuestos, enfocados directamente al servicio de organizaciones del cantón. Además, por interés particular de la autora, se espera contribuir, desde la perspectiva de oferta de productos y servicios afines al desarrollo económico del cantón, a la reducción de las brechas sociales y, por ende, al mejoramiento de la calidad de vida en la zona, reconociendo que la inversión en proyectos debe ser efectiva para cumplir con los desafíos de la inserción local desde el punto de vista de la productividad.

El índice de desarrollo social es un dato importante para la toma de decisiones, ya que se ajusta perfectamente a los propósitos del proyecto.

Al respecto, MIDEPLAN (2018) lo define como: "Proceso que busca alcanzar una mayor calidad de vida de la población, mediante una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva, que garantice una reducción en la brecha que existe en los niveles de bienestar que presentan

los diversos grupos sociales y áreas geográficas, para lograr una integración de toda la población a la vida económica, social, política, ambiental y cultural del país, en un marco de seguridad, respeto y promoción de los derechos humanos, es un valor que se calcula a partir de una serie de indicadores provenientes de las estadísticas administrativas de instituciones del sector público cuyo resultado permite clasificar y ordenar los distritos del país según su nivel de desarrollo social". (p. 2 y 3).

El índice de desarrollo social del cantón de Upala es un referente general de su desarrollo económico y social.

Probablemente algunas de las razones por las cuales la Región Huetar Norte cuenta con un 50% de sus distritos en rango bajo y el otro 50 % en rango muy bajo, sean: la baja densidad, ser una región fronteriza con una población migratoria flotante, dificultad de tránsito de bienes y servicios, la existencia de una zona fronteriza inalienable en la cual no se pueden realizar inversiones para servicios públicos o privados. (MIDEPLAN, 2018, parr. 1)

Es de alta importancia dirigir acciones hacia la población Upaleña que les permita evolucionar el IDS, y el emprendedurismo es una buena oportunidad para lograrlo.

Finalmente, debido a la necesidad de las empresas de ser más competitivas para entrar en los nuevos mercados y generar un mayor nivel de satisfacción a sus clientes, las consultorías pueden constituirse en herramientas que puedan permitir el éxito y el acceso a estos nuevos objetivos. (Arellano, 2017)

Referente propio de la razón de ser del presente proyecto.

Carboni, (2018) Nuestro planeta está enfrentando mayores desafíos que nunca, incluidos la pérdida de biodiversidad, el aumento de población, la restricción de recursos naturales, el cambio climático inducido por el hombre y la desigualdad social y económica. A pesar de que un número creciente de organizaciones está estableciendo estrategias para

combatir los problemas citados, implementar un cambio de esta magnitud no es fácil ya que muchas de las organizaciones de hoy se fundaron en un momento en que lo sostenible significaba tener una línea base saludable. (p. 12)

La anterior afirmación, se puede abordar la gerencia de proyectos desde el enfoque de desarrollo regenerativo y la sostenibilidad, para adoptar una gestión acorde a las necesidades prioritarias de las comunidades rurales.

#### **1.4 Objetivo general**

Diseñar, a partir de las mejores prácticas en gestión de proyectos, la estructura organizativa de una empresa de consultoría en administración de proyectos, para ofrecer productos y servicios enfocados en el aumento de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la sostenibilidad.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1.5.1 Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para brindar una respuesta oportuna y acorde.

1.5.2 Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.

1.5.3 Elaborar el perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.

1.5.4 Definir la estructura organizativa de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.

1.5.5 Establecer los indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente proyecto se encuentra fundamentado con los contenidos preliminares que constituyen la ruta de su desarrollo, la cual permitirá al lector, conocer aspectos que le ayudarán a comprender el documento general.

Se incluyen en él: el marco institucional, los antecedentes de dicha institución, la misión y la visión del proyecto, una estructura organizativa preliminar y los productos que ofrece para concretar el cierre de la etapa de contenidos iniciales.

### **2.1 Marco institucional**

Iniciar un negocio que nace de una necesidad u oportunidad, es denominado emprendimiento, es la primera fase a la que todo empresario o empresaria enfrentará previo a la consolidación de su negocio, y es, probablemente, la etapa en la que se concentra la mayor cantidad de obstáculos y de aprendizajes (MEIC, OIT. 2019, p.18).

Con el propósito de acompañar a esos emprendimientos, para que los obstáculos se conviertan en oportunidades de crecimiento, y que los aprendizajes sean producto del camino recorrido en una experiencia compartida, horizontal y continua, la consultora en administración de proyectos desde el inicio ha tenido un enfoque incluyente y como la oportunidad de establecer una coyuntura estratégica social con poblaciones vulnerables del cantón de Upala, que desarrollan emprendimientos en el sector agropecuario y artístico, en grupos organizados, asociaciones de vecinos, asociaciones de mujeres y asociaciones cooperativas, entre otros. Muchas son las ideas de crecimiento y desarrollo que tienen esas organizaciones, pero, igualmente, muchos los vacíos en la formulación de las ideas del proyecto y de todo el proceso.

Llevar a cabo un cambio sistémico depende de la colaboración e inclusión, tanto dentro como fuera de la empresa: los empleados, los socios, los clientes y las comunidades a nivel local, nacional y mundial, es decir, de un ecosistema de creadores de cambios (conocer y adaptarse a nuevas formas de trabajo, desarrollar habilidades impulsoras y capacidad de visión

para los negocios) donde todos aquellos que pueden convertir ideas en realidad puedan crecer. (Reyes, 2021, párr. 10)

### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

El contexto de la empresa consultoría en administración de proyectos, se ubica en el cantón de Upala, N° 13 de la provincia de Alajuela, el cual, por vías de comunicación, corresponde a la Región Huetar Norte de Costa Rica, conformada por los cantones de: Río Cuarto, **Upala**, Los Chiles, Sarapiquí, Guatuso y San Carlos, dicha zona posee grandes atributos, pues sus tierras continúan siendo fértiles, y la flora y fauna presente exalta su atractivo natural, entre esos atractivos se encuentran ríos, cataratas, bosques, lagunas y refugios de vida silvestre.

Dicho cantón está conformado por ocho distritos, 01-Upala, 02-Aguas Claras, 03-San José, 04-Bijagua; 05-Delicias, 06-Dos ríos, 07-Yolillal y 08-Canalete.

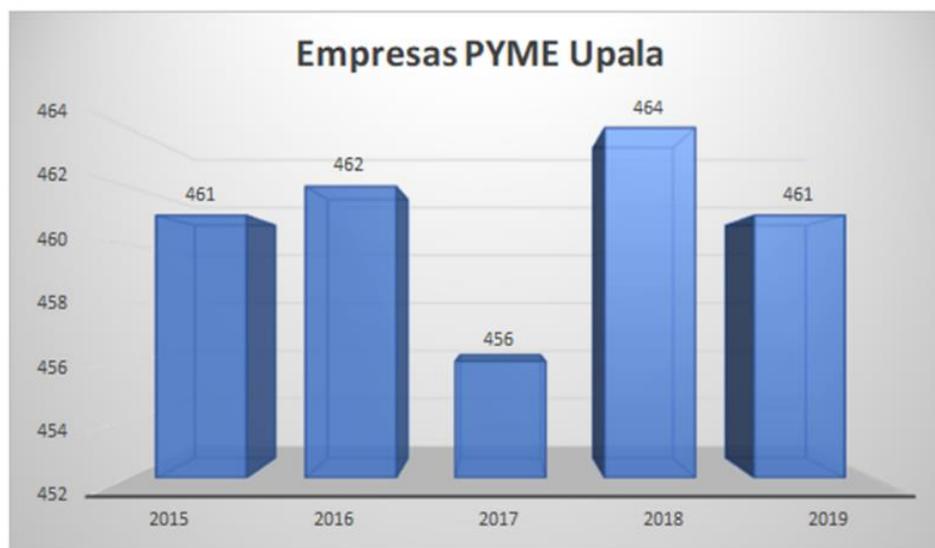
Históricamente, los ríos Zapote y Niño, se han caracterizado por su atractivo turístico, lo cual ha significado una gran fortaleza en términos de recreación y visitación; sin embargo, el riesgo de desbordamientos e inundaciones, como consecuencia de las fuertes lluvias y la deforestación que impera en la zona, también ha sido un tema histórico recurrente, causando estragos en los cultivos, parcelas y la población en general, afectando principalmente a las comunidades y emprendimientos ubicados con mayor cercanía a esos ríos, quienes en muchos casos, pierden animales, cultivos y otros productos que por la situación de vulnerabilidad socioeconómica y ambiental de dichas empresas, no poseen un seguro que les proteja ante un evento de esa naturaleza.

### **2.2.1 Empresas PYME del cantón de Upala periodo 2015 – 2019**

La cantidad total de empresas PYME del cantón de Upala en el periodo 2015 - 2019, ha evolucionado de una forma muy sostenida, así se representan en la figura 1.

**Figura 1**

*Empresas PYME de Upala periodo 2015-2019*



Nota: Las empresas PYME de Upala durante el periodo 2015-2019, han evolucionado de manera sostenida.

### **Sectores económicos de Upala**

Los sectores económicos posicionados en el cantón de Upala y las actividades desarrolladas se definen:

#### **Sector agropecuario**

Es toda aquella actividad que tiene como fin la producción de bienes y servicios de origen vegetal y o animal, tales como alimentos, materias primas, plantas medicinales y bienes intermedios en las cadenas agro-productivas, para consumo interno o exportación, a partir de la utilización racional de los recursos suelo, el uso de los sustratos sustitativos del suelo, el agua y la biodiversidad. Comprende la producción primaria agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y de otros productos del mar; los procesos de transformación, el mercadeo, la producción y comercialización de insumos, así como los bienes y servicios relacionados a estas actividades.

El sector agropecuario, se encuentra establecido en Upala con las actividades que se mencionan en el siguiente apartado:

- Producción de granos: frijoles, maíz, arroz, cacao
- Producción ganadera especies mayores: ganado vacuno, ganado bufalino,
- Explotación de productos derivados: leche, queso y natilla de ganado vacuno, leche, queso y natilla de ganadería bufalina.
- Producción de especies menores: explotación de pollo y huevos.
- Producción de Malanga, tiquisque, chamol, plátano, ayote chayote, tomate, elote, ñame pepino, pipean, vainica, naranja maracuyá, limones, mamón, banano, jengibre, cúrcuma, chile panameño, pinol y chile dulce.

### **Sector industrial**

El sector industrial es el segundo sector de la economía, encargado de la transformación de la materia prima, proveniente del primer sector, para convertirla en productos terminados y destinados al sector terciario, o en productos semi elaborados, destinado para el uso de otras empresas que conforman el sector secundario. (Añes, sf, parr. 1 y 2)

- Las actividades del sector industrial desarrolladas en Upala se resumen en:
- Producción de harina libre de gluten orgánica.
- Elaboración de productos lácteos a base de leche de cabra, y leche de ganado vacuno, queso tierno con especias, queso crema, yogurt.
- Construcción de edificios residenciales
- Elaboración y comercialización de productos de molinería,
- Elaboración de cacao.
- Producción y venta de pan
- Empresa dedicada a la venta, instalación y mantenimiento de aires acondicionados.

- Construcción y servicios de ingeniería civil
- Fábrica de productos de concreto para la construcción
- Fabricación de productos metálicos para uso Estructural
- Elaboración y venta de frituras

### **Sector comercial**

Según GEN (2020) “Proceso que involucra las operaciones de compra y venta de bienes y servicios, en el que necesariamente intervienen sujetos llamados comerciantes y consumidores. El resultado esperado de la operatoria no es otro que el ánimo de lucro esperado por quien conduce la organización empresarial, y la satisfacción de las necesidades por quien adquiere el producto. Es decir, ambos resultan habitualmente beneficiados luego de la conclusión de las operaciones”. (GEN, 2020, parr. 1)

Las actividades del sector comercial en Upala son:

- Venta al por menor de prendas de vestir, ropa, calzado.
- Distribución de alimentos y bebidas
- Bazar
- Venta y servicio de productos veterinarios
- Distribución y venta de pollo Pipasa
- Venta de repuestos para maquinaria pesada.
- Venta de ropa y artículos usados.
- Tienda de ropa de mujer y niño
- Carnicería
- Venta de accesorios para celulares
- Tienda
- Venta de instrumentos musicales
- Venta de abarrotes

- Venta de frutas
- Librería
- Venta de ropa usada
- Venta de materiales para construcción (50%), suministros de oficina (25%).
- Macrobiótica
- Venta de celulares y accesorios
- Venta de frutas y verduras
- Compra y exportación de fruta (75%) y servicio de inspección de calidad (15%)
- Venta de productos y alimentos para animales
- Minisúper
- Venta repuestos nuevos para automóviles
- Venta al por menor de electrodomésticos con muebles y artículos para el hogar
- Supermercado.
- Distribución de alimentos, bebidas, productos de higiene y limpieza.

### **Sector servicios**

El sector servicios es aquel que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades y de empresas de todos los tamaños.

(Peña y Días, 2017, p. 2)

- El sector servicios se establece en Upala mediante las siguientes actividades:
- Transporte de carga
- Turismo. Hotel.
- Distribución de alimentos y bebidas
- Bazar
- Hospedaje

- Servicios de Contabilidad
- Brindar servicios profesionales de seguridad y vigilancia y brindar servicios profesionales en eventos masivos.
- Ingeniería y consultora
- Consultoría en Ingeniería Civil y Construcción
- Servicios odontológicos
- Microcréditos
- Consultoría en arquitectura
- Salón de belleza
- Venta de artículos de librería
- Venta de helados y batidos
- Hospedaje (Alquiler de cabinas)
- Preparación y venta de pizza y pastas
- Servicio de transporte acarreo de productos de construcción
- Servicio a domicilio en las áreas de fotografía y audiovisuales
- Centro de Cuido Infantail (Guardería)
- Servicio de restaurante, soda y otros expendios de comida
- Transporte de estudiantes
- Tours de un día. Paseos por bosques tropicales lluvioso, cataratas, y termales
- Mantenimiento de zonas verdes, reparación de cercas, mantenimiento de instalaciones.
- Alquileres de Locales Comerciales
- Servicio de Hospedaje y Alimentación (hotelería y turismos de montaña)
- Alquiler de edificios y propiedades diferentes a casas de habitación, tipo de alquiler: local comercial.

- Servicios profesionales de abogado y notario Público
- Cafetería (Venta de Alimentos y bebidas)

### Sector turismo

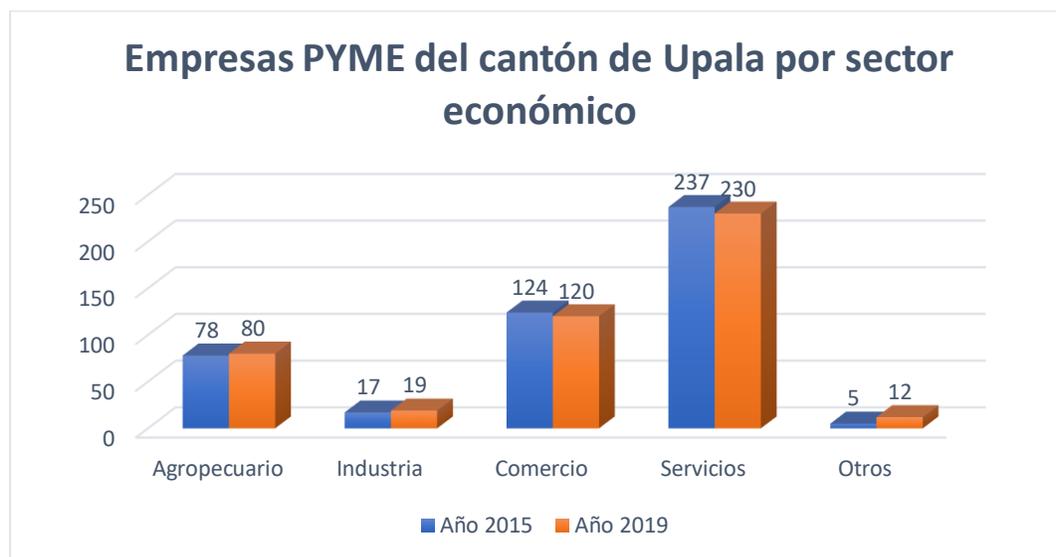
El sector turismo es uno de los principales empleadores del mundo. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo de Naciones Unidas (OIT 2020), uno de cada diez empleos se asocia con la actividad turística. Además, esta contribución es de una importancia creciente. Uno de cada cinco empleos creados durante la última década fue generado por este sector (WTTC 2019), citado por (Gómez 2020, parr 1)

A nivel de empresas, Upala solamente registra una actividad correspondiente al sector turístico, específicamente:

- Actividades de operadores turísticos.

### Figura 2

*Empresas PYME del cantón de Upala por sector económico año 2015 y 2019*



Nota: Empresas PYME de Upala con datos tomados del Estado de situación PYME 2018, Serie de tiempo 2015 y 2019 p. 76

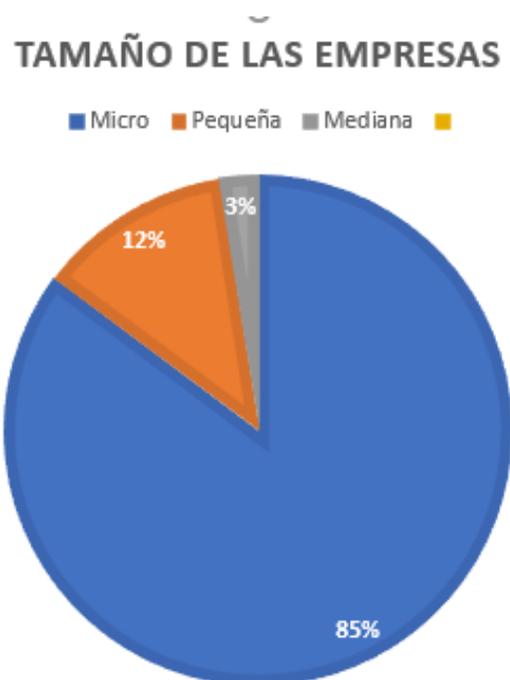
### Empresas PYME de Upala por tamaño

La clasificación de las empresas PYME de Upala, se realizó utilizando los parámetros: “Microempresa, igual o menor a 10 trabajadores, pequeña empresa, mayor a 10 y menor o igual a 35 trabajadores y mediana empresa, mayor de 35 o igual o menor a 100 trabajadores. (MEIC 2018, p. 2)

El porcentaje de las empresas según tamaño se representa en el gráfico 3.

### Figura 3

*Porcentaje de empresas PYME de Upala por tamaño*

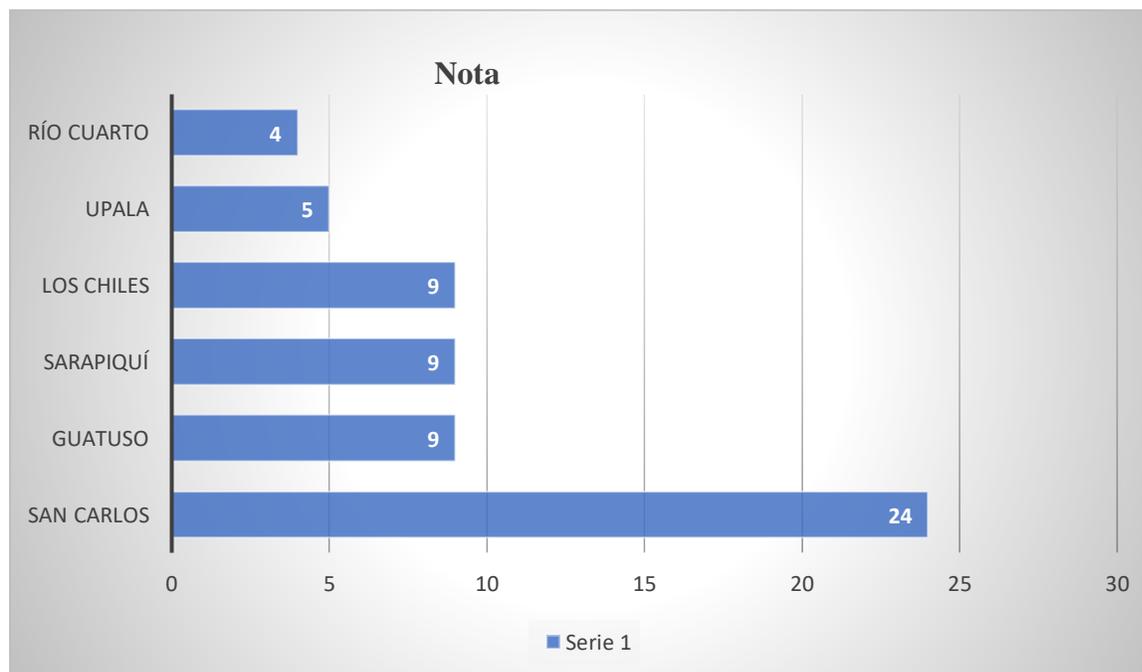


Nota: Elaborada por la autora de acuerdo con el número de empresas según el Estado de la situación PYME 2018, con el predominio de microempresas.

## PYMES por cada 1000 habitantes por cantón Región Huetar Norte

**Figura 4**

*Número de empresas PYME por cada 1000 habitantes Región Huetar Norte*



Nota: Elaborada por la autora con datos del Estado de la situación PYME 2018.

## Índice de Bienestar de la Niñez y Adolescencia cantonal

El índice de bienestar de la niñez y adolescencia, toma como base la información de datos obtenidos del Instituto de Estadística y Censos (INEC), Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) y el Ministerio de Educación Pública (MEP), midió la situación de 82 cantones en términos de condiciones materiales de vida (características y estado físico de la vivienda, hacinamiento, acceso a servicios básicos, seguridad social), procesos de formación (asistencia a centros educativos, rezago escolar, acceso y el uso de las tecnologías de información y comunicación), y por último, entorno del

hogar e ingreso (índice de tenencia de artefactos, asistencia a centros educativos privados y el porcentaje de jefes de hogar asegurados y asalariados). “UNICEF, 2021, parr. 3 y 5)

Para 2021 los resultados de los cantones que clasifican en una condición de menor bienestar a sus niños, niñas y adolescentes son:

Corredores, Garabito, Osa, Turrialba, Upala, Buenos Aires, La Cruz, Los Chiles, Talamanca y Coto Brus, ellos ofrecen los menores niveles de bienestar.

Tomando en cuenta los datos citados, es importante retomar la necesidad de intervenir el desarrollo del cantón de Upala, para brindar aporte integral que ayude a cerrar las brechas económico-sociales, desde el impulso del emprendedurismo local.

### **Modelo universitario de Upala único en américa latina**

Se trata de una comunidad de aprendizaje colaborativo, para la defensa de sus derechos humanos y el fortalecimiento de la organización comunal.

La “Universidad de los Saberes de San José de Upala” es una propuesta socioeducativa alternativa, enfocada en la educación no formal. No es una institución de carácter académico ni tampoco enseña procesos técnicos, se concibe como un espacio para el intercambio de saberes populares y la construcción colectiva del conocimiento.

Uno de los principales retos es el de repensar la universidad desde una ecología de saberes. Es decir, que la universidad no está en los sabios. Lo que se plantea es darle el valor que tienen a la sabiduría, los conocimientos, los saberes, los sentires y los haceres de las personas de las comunidades. La gente de las comunidades y los pueblos tiene mucha sabiduría para ser sistematizada y reconocida como saber”, detalló Solís. (Castro, 2018, parr. 1-5)

La filosofía del proyecto estructura organizativa y funcional de la empresa de consultoría en administración de proyectos, se identifica con la filosofía de la Universidad de los Saberes, pues coincide de manera articulada con el enfoque social y sostenible y por ende, es un

espacio importante para interactuar de manera recíproca, desde la responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa. Con el propósito de unir fuerzas en pro del desarrollo de las comunidades rurales de Upala.

### **2.1.2 Misión y visión.**

Dado que no hay una organización patrocinadora para este proyecto, que nace del interés de la autora, se definen preliminarmente, los elementos estratégicos que sustentaron las ideas iniciales, los cuales fueron luego modificadas, de acuerdo con el mayor análisis y reflexión, al realizarse la estructura organizativa de la nueva empresa.

#### **Misión**

Emprendemos una ruta de de planificación, con compromiso en el desarrollo socioeconómico de la ciudad de Upala a través de la preparación estructuración, y ejecución de proyectos estratégicos en emprendimientos y organizaciones.

#### **Visión**

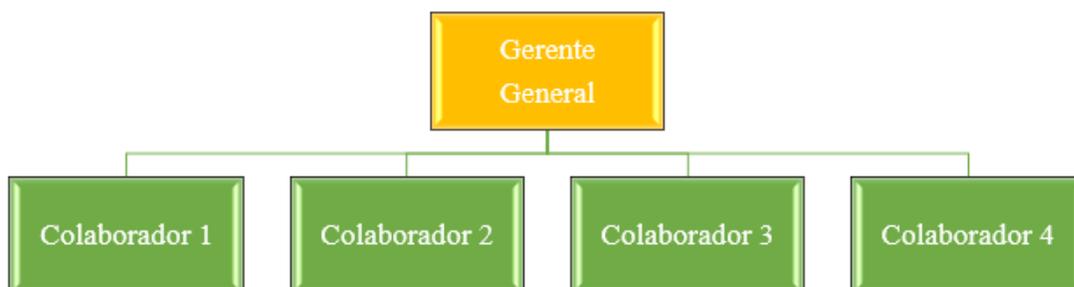
Para el año 2023, posicionarse en el mercado con una planificación integral e implementada de una empresa reconocida desde el punto de vista de la sostenibilidad, el desarrollo regenerativo y su capacidad de articular proyectos y políticas con las iniciativas de emprendimientos y organizaciones de la ciudad de Upala.

### **2.1.3. Estructura organizativa.**

La estructura organizativa para el presente proyecto es la orgánica simple, tal y como se detalla en la figura 5.

**Figura 5**

*Estructura Organizativa simple*



Nota: Adaptado de Organización simple, de P. Lledó, (2017, p. 43), Dirección de proyectos, El ABC para un director de proyectos exitoso. Sexta edición. Autoría propia.

“Este tipo de organización se suele encontrar en algunas pequeñas y medianas empresas o empresas familiares. En estas estructuras existe un único departamento sin divisiones y todos los miembros del equipo trabajan juntos”. (Lledó. 2017. p. 43)

La estructura organizativa orgánica simple se propone como elementos preliminares que luego serán verificados y ajustados en el diseño resultado del presente PFG, o en la implementación de la propuesta.

El departamento donde se desarrolla el proyecto es el de la gerencia general, en el lugar del propietario, según el organigrama propuesto, y las relaciones de dependencia con los otros departamentos son básicamente dependencia entre personas, que para efectos del completamiento del proyecto y del producto, esas relaciones son de coordinación, comunicación y trabajo en equipo.

#### **2.1.4. Productos que ofrece.**

El proyecto: Estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos, ofrece los siguientes productos:

2.1.4.1 Un plan de dirección para una empresa de consultoría y su respectivo seguimiento y control.

2.1.4.2 Un estudio de mercado que integre las bases requeridas para su implementación.

2.1.4.3 El perfil estratégico de una empresa, orientado a la atención efectiva de las necesidades de los emprendimientos.

2.1.4.4 La estructura organizativa y funcional de la empresa.

2.1.4.5 La definición de los indicadores de desempeño.

2.1.4.6 Un informe final de resultados y conclusiones pertinentes para una empresa de consultoría que pueden ser aplicables a empresas de cualquier región, tamaño y sector económico.

### **2.2. Teoría de administración de proyectos**

#### **2.2.1. Proyecto.**

Según la Guía del PMBOK® 2021, un “proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio” (p. 4).

Además de obtener ese producto, servicio o resultado único, la madurez de la profesión de la gestión de proyectos trasciende los parámetros de gestión del tiempo, costo y alcance, para pensar en proyectos que no comprometan al planeta ni a sus recursos que cada vez son más limitados, es así es como la gerencia de proyectos debe hacer mayores esfuerzos para

hacer énfasis en los impactos sociales y ambientales de cada proyecto, esto con el fin de realizar acciones que permitan el desarrollo regenerativo y sostenible en el contexto en que se desarrolle.

### **2.2.2. Dirección de proyectos.**

La dirección de proyectos es una aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos). (Guía del PMBOK® 2021, p. 4)

Con el servicio brindado por la consultoría, se espera que los emprendimientos realicen un uso correcto de los recursos destinados a la ejecución de proyectos, para prever desde la planeación, el cumplimiento de los resultados esperados.

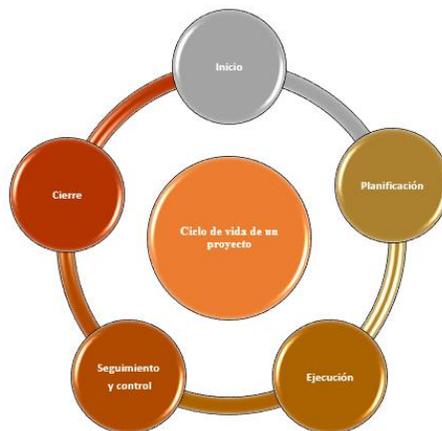
### **2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.**

Según la Guía del PMBOK® Sexta edición. El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Los nombres, número y duración de las fases del proyecto se determinan en función de las necesidades de gestión y control de las organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. (p. 547)

Esa serie de fases existentes en el ciclo de vida de un proyecto, vinculan el inicio del proyecto con su fin, estableciendo una ruta visual, coherente y organizada que da coherencia y trabajo responsable para el completamiento del proyecto.

**Figura 5**

*Ciclo de vida de un proyecto*



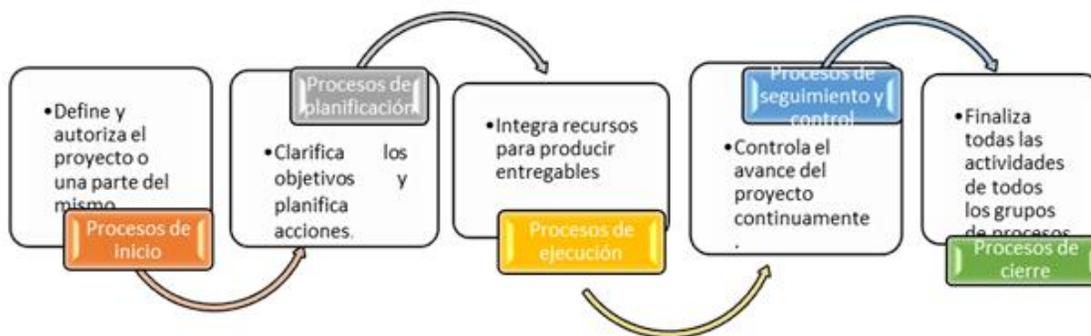
*Nota:* Adaptado de Ciclo de vida de un proyecto, de la Guía del PMBOK® 2017 Sexta Edición. (p. 547). Autoría propia.

#### 2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.

Según la Guía del PMBOK® Sexta Edición, existen 5 grupos de procesos de la administración de proyectos, los cuales se representan mediante la figura 3

**Figura 6**

*Procesos en la Administración de proyectos*



**Nota:** Adaptado de Ciclo de vida de un proyecto, de la Guía del PMBOK® 2017 Sexta Edición. (p. 547). Autoría propia.

### **Procesos de inicio**

El grupo de procesos de inicio está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. El propósito del grupo de procesos de inicio es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos, y analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede ayudar a asegurar el cumplimiento de sus expectativas.

Los procesos de inicio son importantes, pues son los que marcan la apertura oficial del proyecto. Asimismo, en el caso que ocupa a esta investigación, los beneficios y las empresas y emprendimientos que forman parte de los interesados, son considerados desde el inicio del proyecto.

### **Procesos de planificación**

El grupo de procesos de planificación está compuesto por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.

Los procesos del grupo de procesos de planificación desarrollan los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto utilizados para llevarlo a cabo.

Los procesos de planificación reafirman todos los planteamientos iniciales y le dan la formalidad y coherencia a todo el proceso, el alcance y productos esperados.

### **Procesos de ejecución**

El grupo de procesos de ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto. Este grupo de procesos implica coordinar recursos, gestionar el

involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

Este grupo de procesos (de ejecución) es muy importante, ya que es la coordinación de recursos y puesta en práctica de todo lo previsto, además orienta las actividades y las posibilidades de hacer ajustes oportunos según las necesidades identificadas.

### **Procesos de monitoreo y control**

El grupo de procesos de monitoreo y control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Con este grupo de procesos se profundiza en el seguimiento a las actividades y se evidencia el trabajo del director de proyecto y del equipo de proyecto con respecto a la recolección de información que pueda generar toma de decisiones de cambios y de proponer nuevas alternativas según los requerimientos que se vayan presentando.

### **Procesos de cierre**

El grupo de procesos de cierre está compuesto por todos los procesos encargados de completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato. Este grupo de procesos verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o fase, según correspondiente establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

Queda claro que el grupo de procesos de cierre, evidencian el cierre correcto de la fase o del proyecto al que se aplica, esto le da valor al rol del director de proyecto y al equipo de proyecto, es un gran aporte para nuevos proyectos, pues proporciona las lecciones aprendidas.

## 2.2.5. Áreas del conocimiento de la administración de Proyectos

Las áreas de conocimiento se detallan en la Tabla 1

**Tabla 1**

*Áreas de conocimiento de la Administración de proyectos*

<b>Áreas del conocimiento</b>	<b>Concepto</b>
Gestión de la integración del proyecto.	Se identifica, define, combina, unifican y coordinan los procesos y actividades de dirección del proyecto.
Gestión del Alcance del Proyecto.	Se asegura que el proyecto finalice con todo el trabajo requerido.
Gestión del Cronograma del Proyecto.	Son los procesos que administrarán que el proyecto se complete en el periodo de tiempo planificado previamente.
Gestión de los Costos del Proyecto.	Son los procesos orientados a planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos para cerrar el proyecto.
Gestión de la Calidad del Proyecto.	Estos procesos ayudan a incorporar la política de calidad de la organización en los ámbitos de planificación, gestión y control de los requisitos de calidad.
Gestión de los Recursos del Proyecto.	El objetivo de estos procesos es identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para conseguir el éxito del proyecto.
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.	Garantizan que la planificación, recopilación, creación, control, monitoreo y disposición final de la información estén a la altura de lo requerido por el proyecto
Gestión de los Riesgos del Proyecto.	Posibilitan planificar, identificar, analizar, planificar e implementar las respuestas y monitorear los riesgos de un proyecto o parte de él.
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.	Incluye los procesos para la compra tanto de productos como servicios o resultados externos al proyecto y que sean necesarios para el desarrollo óptimo del mismo.
Gestión de los Interesados del Proyecto.	Refiere a los procesos para identificar, analizar y desarrollar estrategias por tratar con los involucrados del proyecto.

---

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK® 2017. Sexta Edición p. 25. Autoría propia.

## **2.3. Otra teoría propia de interés**

### **2.3.1 ¿Qué son las PYME?**

El marco normativo que define a las PYME en Costa Rica está dado por la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas N° 8262 y su reglamento, el Decreto Ejecutivo N° 39.295-MEIC. Ambos brindan criterios tanto cualitativos como cuantitativos para definir a las PYME. Entre los criterios cualitativos sobresale que debe ser una unidad productiva de carácter permanente y que cotice al menos para dos de las cargas: fiscales, sociales y laborales que existen en el país. Por otra parte, relega al Decreto Ejecutivo la potestad de fijar criterios cuantitativos para definir a las PYME con base en las variables ventas, activos y empleo. (MEIC, 2021, p. 15)

### **2.3.2. ¿Cuál es el nivel de apoyo que reciben las PYME en Costa Rica?**

La Política Nacional de Empresariedad 2030, aspira a generar mayores oportunidades para los costarricenses, reconociendo y promoviendo el talento de las personas, mejorando el posicionamiento competitivo de los emprendimientos e impulsando el crecimiento de las empresas costarricenses para generar empleo y desarrollo económico, por eso con la Política Nacional de Empresariedad (PNE) 2030, se desarrolla un ecosistema nacional que promueve una actitud emprendedora e innovadora, facilite el entorno para el desarrollo empresarial y define las herramientas financieras y de gestión que impulsa a las empresas costarricenses a un mejor posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. (MEIC 2020, p. 17)

### **2.3.3. ¿Cuáles instituciones, empresas y organizaciones de Costa Rica, comparten políticas, intereses y objetivos con las PYME?**

La red de apoyo a la PYME es una agrupación de instituciones y entidades públicas y privadas, cuyo denominador común es su interés por responder a las necesidades de los micros, pequeñas y medianas empresas del país, mediante la prestación de servicios. Es una organización abierta, flexible y ágil, cuyos beneficios para las entidades que la conforman se

derivan de la comunicación y la sinergia de actividades y esfuerzos en los diferentes servicios que se ofrecen a la PYME. (Red de apoyo a la PYME, (sf, parr. 1)

La red de apoyo a la PYME de la Zona Norte está conformada por las siguientes instituciones:

- Agencia para el Desarrollo Zona Económica Especial (ZEE)
- BAC San José
- Banco HSBC
- Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito)
- Banco de Costa Rica (BCR)
- Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
- Banco Popular (BPDC)
- CÁMARA DE COMERCIO DE COSTA RICA (CCCR)
- COOCIQUE R. L.
- Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA)
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Instituto Nacional de Seguros (INS)
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT)
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
- Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)
- Ministerio de Educación Pública (MEP)
- Ministerio de Planificación (MIDEPLAN)
- Municipalidad de San Carlos
- Mutual Alajuela

- Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)
- Sistema de Información Regional para el fortalecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y los gobiernos locales de la Región Huetar Norte (SIRZEE)
- Universidad Estatal a Distancia (UNED)
- Unión Nacional de Cooperativas del Norte (URCOZON R.L.)
- Universidad de San José (USJ)
- Universidad Técnica Nacional (UTN)

Las instituciones citadas, conforman la red de apoyo a la PYME, cada una refiere una persona para el contacto y la relación y comunicación interinstitucional en el tema del emprendedurismo.

#### **2.3.4 Proyectos sostenibles**

Así también “GPM define un proyecto como “una inversión que requiere un conjunto de actividades coordinadas llevadas a cabo durante un periodo finito de tiempo con el fin de lograr un producto único en apoyo de un resultado deseado.” (Carboni, 2017, p. 12)

Ofrecer servicios en una época de difícil comunicación y comprensión referente a la temática ambiental, social y económica coordinados de manera responsable, es una importante oportunidad, que genera beneficios para las poblaciones que hagan uso de esos servicios, sin costo adicional a una empresa y si genera muchos beneficios.

#### **2.3.5. El impacto de la planificación de proyectos estratégicos, y los estándares vinculados a la sostenibilidad para la gestión de proyectos en Upala.**

La iniciativa de brindar servicios mediante una oficina de administración de proyectos en Upala nace para apoyar técnica y profesionalmente a las empresas y emprendimientos y la sostenibilidad es un eje fundamental en el accionar de esos proyectos, y por ende en sus resultados. Al respecto: Es un momento crucial, hay que actuar de inmediato y ponerse a trabajar en acciones concretas.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

En la presente investigación se analizó información documental y de campo, para facilitar el abordaje y comprensión de la problemática planteada, llegar a conclusiones satisfactorias y aplicables al producto que se espera obtener posterior al cierre del proyecto,. presenta un enfoque cualitativo ya que se evaluó la realidad de las empresas PYME de Upala, a través de la aplicación y el análisis de instrumentos de recolección de información.

La población del proyecto la constituye la base de datos del MEIC de Costa Rica, dato que se justifica porque dicha institución cuenta con los recursos para gestionar los instrumentos necesarios para contar con información actualizada y confiable.

#### **3.1. Fuentes de información**

De un modo general es posible llamar “fuentes de información” a todos aquellos recursos que sirven para satisfacer las necesidades informativas de cualquier persona, aunque no se hayan creado con este fin. Desde la teoría de la información también son definidas como cualquier origen de información susceptible de ser representado mediante una señal analógica y/o digital.

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

Las fuentes de información se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes criterios, aunque todas ellas tienen puntos en común. (Avello, 2018, parr. 1)

##### **3.1.1. Fuentes primarias.**

Son aquellas que contienen información nueva y original obtenida como resultado de la investigación científica, entre los que se encuentran: monografías, publicaciones seriadas,

documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos, patentes, normas, tesis doctorales, actas de congresos, entre otras. (Avello, 2018, parr. 2)

Para el presente proyecto se utilizaron fuentes primarias, entre ellas, entrevistas con personas de la Cámara de Comercio de Upala y bases de datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

### 3.1.2. Fuentes secundarias.

Al respecto, Avello, define que las fuentes secundarias son aquellas que contienen información organizada y elaborada, producto del análisis, síntesis y reorganización de las fuentes primarias, entre las que se encuentran: diccionarios, enciclopedias, antologías, directorios, anuarios, bibliografías, catálogos, boletines de sumarios, índices de citas o índices de impactos, obras de referencia, entre otras. (2018. Parr 3)

Para el presente estudio, se utilizaron fuentes secundarias, entre ellas, libros, bases de datos, planes de trabajo entre otras.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 2

### Fuentes de información utilizadas

Las fuentes de información utilizadas se detallan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

#### *Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivo	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1.5.1. Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.	La observación del contexto, entrevistas, a personas involucradas con el tema en estudio.	Libro de Pablo Lledó 2017 Administración de proyectos PMI, Guía del PMBOK®. Séptima Edición 2021
1.5.2. Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como	Entrevista en profundidad, trabajo de campo, reuniones con asociaciones de	Manual para las personas emprendedoras de Costa Rica. MEIC, OIT 2019.

Objetivo	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.	desarrollo y visitas a los distritos del cantón de Upala.	
1.5.3. Elaborar la propuesta de perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.	Grupos Focales con organizaciones estratégicas presentes en el cantón de Upala. Entrevista en profundidad.	Libro El plan estratégico en la práctica José María Sainz de Vicuña Ancín 2018
1.5.4. Definir la estructura organizativa de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.	Documentos sistematizados del desarrollo del presente PFG, registros, mapas, diagramas, Grupos Focales y reuniones con expertos en administración de empresas y administración de proyectos.	Libro Dirección de proyectos, El ABC para un director de proyectos exitoso, Pablo Lledó 2017.
1.5.5. Establecer propuesta de indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.	Reuniones con expertos en administración de empresas, administración de proyectos y contabilidad.	Libro, 5 Indicadores de desempeño que su empresa debe medir. Hernán Rivas. (2017)
1.5.6. Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento propuesta para cumplir el objetivo general del trabajo.	Análisis de contenido.	Libro Dirección de Proyectos de Pablo Lledó. 2017.

Nota: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

### 3.2 Métodos de Investigación

Para cumplir los objetivos o comprobar la hipótesis, es necesario recopilar una determinada cantidad de datos para ser analizados. En la metodología se describen los mecanismos que se utilizarán para recabar esos datos y para, luego, analizarlos. En otras

palabras, se trata de explicar los instrumentos prácticos, lógicos y analíticos que permitirán obtener la información y cumplir los objetivos. También se lo llama marco metodológico.

Partiendo del marco teórico, el problema y el corpus, se selecciona la estrategia práctica para cumplir enfrentar el texto o el hecho social. La metodología expone la manera según la cual se va a trabajar en la investigación, las etapas del análisis, etc. Es importante tener claro que virtualmente ningún objeto de estudio puede sujetarse a un método rígido; siempre es necesario adecuar el método al objeto. Por ejemplo, un estudio de un grupo poblacional determinado debe adecuarse a circunstancias particulares; un estudio astrofísico no se puede conducir como un estudio de partículas subatómicas. (Campos, 2017, p. 43)

El proceso metodológico propicio para la presente investigación se describe seguidamente.

Para Campos, “El enfoque cualitativo se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen el mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones, y documentos” (2017, p. 14).

El presente trabajo tuvo un enfoque cualitativo, los datos utilizados formaron parte de los insumos para comprender la realidad del sujeto de estudio que consistió en conocer generalidades de los emprendimientos de Upala, para estructurar la propuesta de una oficina de consultoría en administración de proyectos específicamente para ofrecer servicios y productos y apoyar al cantón en su desarrollo económico y, colateralmente, mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

### **3.2.1 Método analítico.**

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las

causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Analizar significa la categorización, ordenamiento, manipulación y resumen de datos para responder a las preguntas de investigación. El propósito es reducir los datos de una forma entendible e interpretable para que las relaciones de los problemas de investigación puedan ser estudiadas y aprobadas. (UAEH, 2017, p. 3-4)

### **3.2.2 Método analítico sintético**

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza. (Rodríguez y Pérez, 2017, p. 186)

### **3.2.3 Método etnográfico**

La investigación etnográfica se concibe como la descripción, registro sistemático y análisis de un campo de la realidad social específico, de una escena cultural de patrones de interacción social.

Es una práctica reflexiva: las imágenes y visiones que el investigador construye de los otros están relacionadas y dependen del tipo de interacción social que establece con los sujetos del estudio y de la idea que ellos forjan del investigador, de su proyecto y de sus propósitos. (Galeano, 2020, p. 56)

En la Tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3

*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivo	Método Analítico sintético	Método Etnográfico
1.5.1. Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.	Este método se utilizó para este objetivo: En la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica. En el análisis y la clasificación de las fuentes de información recopiladas en busca de la información clave. En la construcción del plan de dirección del proyecto.	
1.5.2. Realizar la planificación de un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.		Este método se utilizó para el cumplimiento de este objetivo mediante: Descripción de las costumbres y tradiciones de los grupos de emprendedores y sus propios intereses y necesidades en las diferentes áreas en que desarrollan sus proyectos.
1.5.3. Elaborar la propuesta de perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.	Este método se utilizó como vía esencial para la construcción de conocimientos desde el campo investigativo, conocer las raíces, el análisis, y realizar la síntesis para construir la propuesta de perfil estratégico.	
1.5.4. Definir una propuesta de estructura organizativa y funcional de la empresa		Este método se utilizó mediante la participación social en el proceso y en el producto de la

Objetivo	Método Analítico sintético	Método Etnográfico
consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.		investigación, siempre para el beneficio de los involucrados, con un producto final concretado y al servicio de los grupos y organizaciones, una estructura organizativa y funcional que responde a sus necesidades.
1.5.5. Establecer indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.	Este método se utilizó para generar conocimientos con respecto las características de las partes interesadas y el seguimiento requerido, la observación de la naturaleza, la reunión de los datos particulares y las generalizaciones para la obtención del conocimiento y llevarlo a la práctica.	
1.5.6. Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento propuesta para cumplir el objetivo general del trabajo.	Este método se utilizó en este objetivo con el procesamiento de la información, el análisis se produjo mediante la síntesis de cada una de las características de resultados de los objetivos secundarios, y la síntesis mediante los resultados del análisis que finalmente dan paso a la sistematización del todo; el informe final	

Nota: La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Herramientas

Las herramientas de gestión de proyectos son los recursos que se utilizan para facilitar a los administradores, directores y equipos de proyecto gestionar proyectos y tareas efectiva y eficazmente.

Según la Guía del PMBOK®, (2017) existen 6 grupos de herramientas y técnicas que se utilizan en toda la guía y se presentan en el siguiente apartado.

Técnica de recopilación de datos. Son utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes, existen 9 herramientas de recopilación de datos.

Técnicas para la toma de decisiones. Utilizadas para seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas. Existen tres herramientas y técnicas de análisis de datos.

Técnicas de análisis de datos. Utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información. Existen 27 herramientas y técnicas de análisis de datos.

Habilidades de comunicación. Se utilizan para transferir información, entre los interesados. Existen cuatro herramientas y técnicas para la comunicación.

Habilidades interpersonales y de equipo. Se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados. Existen 17 herramientas y técnicas de habilidades interpersonales y de equipo.

Además de los grupos de herramientas y técnicas mencionadas, todavía quedan 59 herramientas y técnicas que no se encuentran agrupadas (p. 686).

Para el desarrollo del proyecto, se clasificaron las herramientas más acordes a la consecución de los productos esperados.

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

**Tabla 4***Herramientas Utilizadas*

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
1.5.1. Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.	Para desarrollar este objetivo se procedió a la recopilación de datos, análisis de documentos, gestión de la información, reuniones, registros de experiencias planificación gradual, liderazgo, diagrama de flujo.
1.5.2. Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.	Para desarrollar este objetivo se implementaron, entrevistas, trabajo de campo, observación participante y notas de campo.
1.5.3. Elaborar el perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.	El desarrollo de este objetivo requirió realizar entrevistas, trabajo de campo, observación participante y, análisis de interesados.
1.5.4. Definir la estructura organizativa y funcional de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.	Para definir la estructura organizativa y funcional de la empresa, fue necesario hacer un análisis documental.
1.5.5. Establecer indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.	El establecimiento de indicadores de desempeño requeridos fue producto de un análisis de contenido exhaustivo y sistematización del documento de la propuesta.
1.5.6. Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento general para cumplir el objetivo general del trabajo.	Para la integración del informe final del PFG, fue necesario recurrir al análisis de los documentos y material visual/auditivo. obtenidos durante el desarrollo y trabajo de campo. Análisis del producto, y la consolidación del documento final.

Nota: La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Supuestos y restricciones

Un supuesto es un factor que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. Una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso. Esta forma de análisis asegura que los supuestos y las restricciones sean integradas en los planes y documentos del proyecto, y que haya coherencia entre ellos. (Guía del PMBOK® Séptima Edición, p. 174)

Se asumen los supuestos descritos seguidamente como las mejores opciones para el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta el conocimiento y la investigación realizada para la consecución de los productos.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

**Tabla 5**

*Supuestos y restricciones*

Objetivo	Supuestos y Restricciones	
	Supuestos	Restricciones
1.5.1. Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.	La definición de las actividades y las estrategias diseñadas para lograr sus metas, responden de manera efectiva con el objetivo del proyecto.	El PFG debe estar concluido estrictamente el 15 de febrero del año 2022.
1.5.2. Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.	Un plan de mercado técnicamente planificado y con sus respectivos anexos.	Los responsables de realizar los análisis de las encuestas no pudieron cumplir con el plazo de entrega de los resultados y requieren un mes más de tiempo.
1.5.3. Elaborar el perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.	El presupuesto está bien definido y tiene un apartado de reservas para contingencias e imprevistos de último momento.	El perfil estratégico de la empresa no ha sido socializado por todo el personal, por lo que hay mucho desconocimiento con respecto a las responsabilidades que puede impactar en el cumplimiento general.
1.5.4. Definir la estructura organizativa y funcional de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.	Se tiene un mercado potencial de posibles clientes en los 8 distritos del cantón de Upala, para llevar a cabo la actividad de la consultoría.	La estructura organizativa puede carecer de personal especializado.
1.5.5. Establecer indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.	Existe información previa suficiente para que los indicadores de desempeño propuestos se articulen de	Contratar personal con desconocimiento en administración de proyectos.

Objetivo	Supuestos y Restricciones	
	Supuestos	Restricciones
1.5.6. Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento propuesta para cumplir el objetivo general del trabajo.	forma exitosa con los productos esperados. los resultados de los objetivos secundarios son de calidad y evidencia el cumplimiento del objetivo general.	Los parámetros de calidad del informe final, no cumple con los estándares del PMI 2021.

Nota: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

Los productos entregables del proyecto realizado según la Guía del PMBOK® (2021), contienen atributos asociados con cada uno de esos productos entregables, es decir; contaron con la fuente de información primaria y secundaria más precisa para el cumplimiento de cada objetivo específico con el que hizo correspondencia, el método de investigación con el que mejor se vinculó, y una especial atención con el producto o entregable. la identificación de los supuestos más precisos y las restricciones visualización estratégica de las restricciones y por último la selección de las herramientas que permitieron obtener esos productos entregables (p. 142).

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Tabla 6**

*Entregables por cada objetivo propuesto*

Objetivos	Entregables
1.5.1. Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.	Acta del PFG
1.5.2. Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.	Informe de planificación de estudio de mercado
1.5.3. Elaborar el perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y	Documento con el perfil estratégico de la empresa y requisitos para la apertura

Objetivos	Entregables
mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.	
1.5.4. Definir la estructura organizativa y funcional de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.	Diseño de propuesta estructura organizativa y funcional.
1.5.5. Establecer los indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.	Documento con los indicadores de desempeño.
1.5.6. Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento general para cumplir el objetivo general del trabajo.	Informe final del PFG.

Nota: La Tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

## 4 DESARROLLO

La presente investigación se refiere al diseño de una estructura organizativa y funcional para la creación de una oficina consultora de administración de proyectos en Upala, se caracteriza por un enfoque sostenible, y un abordaje hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que estas tienen la problemática particular de que carecen de personal especializado para el desarrollo de los diversos proyectos a lo interno de su organización.

El interés principal del proyecto es brindar a dichas empresas, la asesoría técnico profesional requerida para fortalecer su productividad y competitividad, el componente principal del trabajo se resume en 5 apartados que forman parte de la estructura del trabajo, se encuentran comprendidos en el presente capítulo y se definen como:

4.1 Estudio de mercado, revisión de un nicho de mercado para la determinación de la viabilidad del proyecto.

4.2 La dirección del proyecto, resume las pautas para la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto.

4.3 Perfil estratégico de la empresa, definido con algunas pautas y generalidades que dan una imagen integradora de la empresa.

4.4 Estructura organizativa y funcional, seleccionada para el tipo de empresa según el proyecto.

4.5 Indicadores de desempeño, elaborados para el óptimo desarrollo del proyecto.

Los contenidos antes descritos, contienen una visión general del proyecto y cuyo producto complementa el resumen general del proyecto.

## **4.1 Estudio de mercado**

Un estudio de mercado es una revisión hecha por las empresas de un nicho de mercado, para determinar qué tan viable es y qué tan conveniente, por ende, sería invertir su dinero en desarrollo. (Etecé 2021, parr.1)

El nivel de importancia del estudio de mercado es coherente con el desarrollo del presente proyecto, por lo que la necesidad de su implementación se toma como base para el desarrollo del proceso, y de los resultados que además servirán de parámetro para la toma de decisiones.

### **4.1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente el proyecto estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos ubicado en Upala, Alajuela, no cuenta con una estructura para la distribución de sus productos y servicios, debido a la etapa de inicio en la que se encuentra y eso puede influir en el proceso de lanzamiento, y por ende en las metas y objetivos propuestos, es por eso que fue necesario realizar un estudio de mercado para identificar los factores que influyen en la toma de decisiones de compra de los usuarios de los servicios.

### **4.1.2 Análisis previo de la situación actual**

#### **4.1.2.1 Análisis interno y análisis externo**

El análisis del entorno es un análisis que realiza una empresa de la situación completa que enfrenta, con el propósito de poder tomar decisiones que vayan orientadas al mercado y poder concretar sus estrategias de marketing. (Quiroa 2019, parr. 1)

La definición anterior, es aplicable al proyecto en cuestión, “Estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos” y a su respectivo estudio de mercado.

#### 4.1.2.1.1 Análisis del entorno general

El entorno general, comprende la identificación de factores de tipo económico, político, legal, social y tecnológico que puedan afectar el presente o futuro de las actividades y los resultados de la empresa, por eso es de suma importancia conocer y analizar su entorno.

#### Análisis del entorno económico y demográfico

A medida que la población de Costa Rica evoluciona, también evolucionan las necesidades de las personas y la búsqueda de alternativas para resolver sus situaciones específicas.

#### Tabla 7

*Población de Costa Rica proyectada periodo 2018 al 2022*

Año	Hombres	Mujeres	Total
2018	2 523 066	2 480 327	5 003 393
2019	2 549 674	2508 325	5 057 999
2020	2 575 541	2535 680	5 111 221
2021	2 600 654	2 562 367	5 163 021
2022	2 624 983	2 558 379	5 213 362

Nota: Tomada de censos INEC, para el periodo 2011-2050

La economía costarricense es una importante oportunidad para las empresas de consultoría., mediante los requerimientos empresariales de asesoría profesional en la constante dinámica comercial, como un intercambio recíproco de estrategias y conocimientos con el objetivo común de poseer estabilidad, equilibrio para sostenerse en el tiempo y competitividad.

**Tabla 8**

*Cantidad de empresas, de Costa Rica según tamaño. Período 2015-2019*

Tamaño Empresa	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Micro	110 400	109 863	110 341	111 914	110 973
Pequeña	16 439	17 140	17 266	17 286	17 237
Mediana	5 326	5 506	5 614	5 671	5 635
<b>Total, PYME</b>	<b>132 165</b>	<b>132 509</b>	<b>133 221</b>	<b>134 871</b>	<b>133 845</b>
Grande	3 230	3 387	3 461	3 496	3 533
<b>Total, general</b>	<b>135 395</b>	<b>135 896</b>	<b>136 682</b>	<b>138 367</b>	<b>137 378</b>

Nota: Tomada del estado de la situación PYME 2021. Elaboración MEIC, con base en los datos proporcionados por el BCCR 2022.

Como puede observarse, las microempresas representan la mayoría de las PYME en Costa Rica.

**Tabla 9**

*Cantidad de empresas de Costa Rica según sector económico. Período 2015 - 2019.*

*Datos Absolutos y Relativos*

Sector Económico	Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018		Año 2019	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absolutos	Relativo	Absoluto	Relativo
<b>Total, general</b>	<b>135 395</b>	<b>100,0%</b>	<b>135 896</b>	<b>100,0%</b>	<b>136 682</b>	<b>100,0%</b>	<b>138 367</b>	<b>100,0%</b>	<b>137 378</b>	<b>100,0%</b>
Agropecuario	9 139	6,7%	8 939	6,6%	8 786	6,4%	8 674	6,3%	8 514	6,2%
Industria	7 408	5,5%	7 281	5,4%	7 194	5,3%	7 132	5,2%	6 803	5,0%
Comercio	30 143	22,3%	30 174	22,2%	30 116	22,0%	30 052	21,7%	29 045	21,1%
Servicios	86 136	63,6%	87 049	64,1%	88 060	64,4%	90 004	65,0%	90 637	66,0%
Otros	2 569	1,9%	2 453	1,8%	2 526	1,8%	2 505	1,8%	2 379	1,7%

Nota: Elaboración MEIC, con base en los datos proporcionados por el BCCR, 2021/ Se incluye minas y canteras

Con respecto al producto interno bruto (PIB), en el periodo 2015-2019, el aporte total de las PYME (micro, pequeñas y medianas) en 2017 fue de un 38,82%, para el año 2018 aumentó a 38,13%, y para el 2019 contribuyeron en un 36,05%. Las empresas grandes aportaron al PIB un 61,18% en 2017, para el 2018 un 61,87% y para el 2019 año tuvieron una contribución al

PIB de un 63,95%., y el número de empresas en ese mismo periodo evolucionó como se detalla en la Tabla 10.

**Tabla 10**

*Aporte porcentual de las empresas al PIB, según tamaño. Período 2017 -2019.*

Tamaño Empresa	2017	2018	2019
<b>Total, general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Micro	13,41%	12,96%	11,97%
Pequeña	12,90%	12,52%	12,19%
Mediana	12,50%	12,65%	11,88%
<b>Total de PYME</b>	<b>38,82%</b>	<b>38,13%</b>	<b>36,05%</b>
Grande	61,18%	61,87%	63,95%

Nota: Elaboración MEIC, con base en los datos proporcionados por el BCCR, 2022

**Análisis del entorno sociocultural:** las empresas en la mayoría de los casos se desempeñan de forma empírica, por ello requieren asesoría para su formulación y estructuración, así como para enfrentar desafíos de supervivencia y superación.

**Análisis del entorno tecnológico:** Con la intervención de las tecnologías de la información y la comunicación, (TIC), se facilita gestionar, brindar servicios y entregar productos diversos, en forma simultánea y actualizada.

**Análisis del entorno legal y político:** Los requerimientos legales en torno a las consultorías se encuentran establecidos en la normativa costarricense, requerimientos que se aplican en la creación y formalización de nuevas empresas.

**Análisis del entorno ambiental sostenible:** Excelente oportunidad para que los emprendimientos aprovechen la Ley Forestal N° 7575 que reconoció la protección de los bosques, del agua, de la biodiversidad y de la belleza natural con fines turísticos y científicos, propicia para ser aplicada al cantón con potencial para crecer económicamente en armonía con el medioambiente.

#### 4.1.2.1.2 Análisis del entorno específico

La empresa consultora en administración de proyectos; se encuentra establecida en el cantón de Upala, N° 13 de la provincia de Alajuela, el cual, por vías de comunicación, corresponde a la Región Huetar Norte de Costa Rica, nace con el propósito de brindar servicios de consultoría a las PYME presentes en el cantón, que según información documental se conoce que en el periodo 2015-2019 2015, la evolución de las PYME en Upala tuvo un comportamiento sostenido, cuyo inicio y cierre del quinquenio obtuvo los mismos indicadores relativos en 461 empresas tal como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 11**

*Total de empresas PYME en Upala del periodo 2015-2019*

Empresas PYME Upala 2015-2019				
2015	2016	2017	2018	2019
461	462	456	464	461

Nota: Adaptado del informe de la situación PYME MEIC 2021, p. 26

#### Análisis por áreas de funciones

Con el fin de reafirmar los puntos fuertes y débiles de la empresa, se definen las áreas funcionales más importantes:

##### Recursos humanos

Para la atención oportuna, ProjectArte Sostenible cuenta con un equipo de trabajo (familia) interdisciplinar, y estratégico, con capacidades para implementar los objetivos empresariales con responsabilidad social, económica y ambiental, en beneficio de la oferta de servicios y productos.

##### Área financiera

Como parte del establecimiento de metas financieras, se establece la proyección del siguiente flujo de caja, tomando como base la oferta de servicios de consultoría en diferentes períodos y a distintos tamaños de empresas:

Tabla 12

*Flujo de caja proyectado a 10 años*

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	1 622 458	7 098 253	13 659 621	15 367 073	16 135 427	16 942 198	17 789 308	18 678 774	19 612 713	20 593 348
<b>INGRESO NETO (1)</b>	<b>1 622 458</b>	<b>7 098 253</b>	<b>13 659 621</b>	<b>15 367 073</b>	<b>16 135 427</b>	<b>16 942 198</b>	<b>17 789 308</b>	<b>18 678 774</b>	<b>19 612 713</b>	<b>20 593 348</b>
<b>Costos Operativos</b>	<b>1 472 481</b>	<b>4 382 801</b>	<b>6 499 111</b>	<b>6 824 067</b>	<b>7 165 270</b>	<b>7 523 533</b>	<b>7 899 710</b>	<b>8 294 696</b>	<b>8 709 430</b>	<b>9 144 902</b>
Costos Variables	737 481	2 839 301	4 878 436	5 122 358	5 378 476	5 647 399	5 929 769	6 226 258	6 537 571	6 864 449
Costo fijo	735 000	1 543 500	1 620 675	1 701 709	1 786 794	1 876 134	1 969 941	2 068 438	2 171 860	2 280 452
<b>Costo No operat.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Depreciación										
Costo Financiero (Intereses)										
<b>UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>149 977</b>	<b>2 715 452</b>	<b>7 160 510</b>	<b>8 543 007</b>	<b>8 970 157</b>	<b>9 418 665</b>	<b>9 889 598</b>	<b>10 384 078</b>	<b>10 903 282</b>	<b>11 448 446</b>

Nota: Elaborada por la autora.

Tabla 13

*Estructura de costos proyectada a 10 años*

	Año 1 €	Año 2 €	Año 3 €	Año 4 €	Año 5 €	Año 6 €	Año 7 €	Año 8 €	Año 9 €	Año 10 €
Hora Profesional Administrativa	47 204,64	49 564,87	52 043,12	54 645,27	57 377,53	60 246,41	63 258,73	66 421,67	69 742,75	73 229,89
Hora Profesional Financiera	25 930,00	27 226,50	28 587,83	30 017,22	31 518,08	33 093,98	34 748,68	36 486,11	38 310,42	40 225,94
Hora Profesional Legal	90 750,00	95 287,50	100 051,88	105 054,47	110 7,19	115 22,55	121 13,68	127 694,36	134 79,08	140 83,04
<b>Total Precio Asesoría</b>	<b>163 884,64</b>	<b>172 078,87</b>	<b>180 682,82</b>	<b>189 716,96</b>	<b>199 02,80</b>	<b>209 162,94</b>	<b>219 621,09</b>	<b>230 602,15</b>	<b>242 132,25</b>	<b>254238,87</b>
Margen de Utilidad 10%-25%-40%-50%	16 388,46	43 019,72	72 273,13	94 858,48	99 01,40	104 581,47	109 10,55	115 01,07	121 66,13	127119,43
Precio Final Asesoría sin IVA	180 273,10	215 098,59	252 955,94	284 575,43	298 04,21	313 744,42	329 431,64	345 903,22	363 198,38	381 58,30
IVA 13%	23 435,50	27 962,82	32 884,27	36 994,81	38 844,55	40 786,77	42 826,11	44 967,42	47 215,79	49 76,58
<b>Precio Final I.V.A.i</b>	<b>203 708,61</b>	<b>243 061,41</b>	<b>285 840,21</b>	<b>321 570,24</b>	<b>337 648,75</b>	<b>354 531,19</b>	<b>372 257,75</b>	<b>390 870,64</b>	<b>410 414,17</b>	<b>430 934,88</b>

Nota: Elaborada por la autora.

Los datos numéricos proyectados en la Tabla 13, corresponden solo a un referente de implementación, los datos pueden variar de acuerdo con la evolución de la empresa.

**Área comercial**

El área comercial del proyecto, estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos, analiza de forma prospectiva, insertar dentro de los procesos y productos ofrecidos, de manera sensibilizadora, el eje transversal de la

sostenibilidad y las estrategias para su divulgación y comercialización, según el perfil de consumo y necesidades de los clientes en los diferentes sectores económicos.

### **Análisis de los recursos y capacidades de la empresa**

De forma preliminar, y de acuerdo con los diferentes estudios como parte de los entregables del proyecto, se puede visualizar un producto resultante del PFG: una empresa que cuenta con recursos que la facultan para tener un grado importante de competitividad, pues está previsto de valores y condiciones tangibles e intangibles que le aportan atributos para el posicionamiento y la ventaja competitiva, dichos parámetros se representan en la tabla 14.

**Tabla 14**

*Habilidades duras y blandas del equipo de trabajo de la empresa*

<b>Sistema de valores motivacionales del equipo de trabajo</b>		
<b>Habilidades duras</b>	<b>Habilidades blandas</b>	<b>Habilidades emocionales</b>
Alta certificación y especialización.	Liderazgo	Automotivación
Habilidades tecnológicas.	Trabajo en equipo	Empatía
Habilidades de contabilidad	Creatividad	Sociable
Conocimientos de marketing, negocios e idiomas.	Comunicación	De principios

Nota: Elaborada por la autora

### **Área comercial**

El área comercial del proyecto, estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos, analiza de forma prospectiva, insertar dentro de los procesos y productos ofrecidos, de manera sensibilizadora, el eje transversal de la sostenibilidad y las estrategias para su divulgación y comercialización, según el perfil de consumo y necesidades de los clientes en los diferentes sectores económicos.

**Recursos del proyecto**

El proyecto posee los siguientes recursos.

**Tecnológicos**

El proyecto cuenta con recursos tecnológicos base para funcionar, además de un especialista en el área de soporte, un especialista para la administración de las tecnologías y un especialista para el área de ejecución.

**Financieras**

El proyecto, es una empresa de carácter económico social, con enfoque sostenible, nace con recursos propios, correspondientes a infraestructura, equipo tecnológico y recursos humanos, el desarrollo y crecimiento comienza a partir de la apertura de funciones y se visualizará en el corto y mediano plazo.

**Proveedores**

Son las empresas en general, las materias primas y los productos que se necesitan para el desempeño de las actividades.

**Clientes o consumidores**

Corresponden a quienes demandan el servicio que ofrece la empresa,

**Requerimientos Técnicos**

- Base de datos de las empresas PYME de Upala
- Cuestionario elaborado en Word mediante 4 preguntas abiertas.

**Estudio técnico****Tamaño y capacidad de la empresa**

El tamaño y capacidad de la infraestructura de la empresa es de 40 mt<sup>2</sup> distribuidos equitativamente en un 50 % de oficina, y 50 % en sala de reuniones, en ambos casos la capacidad es para 10 personas por cada recinto.

### **Equipo tecnológico y oficina**

Para la ejecución del proyecto durante el primer año se utilizará el equipo existente perteneciente a la gerente propietaria y al equipo de trabajo, a saber:

- 5 computadoras
- 3 impresoras láser a color
- 1 línea fija de teléfono
- 1 teléfono celular/datáfono
- 1 mesa para reuniones
- 8 sillas de madera
- 2 sillas giratorias de escritorio

### **Funciones Consultores**

- Desarrollo las tareas asignadas, en el tiempo establecido.
- Presentación de informes en equipo de trabajo al final de cada entregable.
- Establecimiento de comunicación y seguimiento a los clientes durante y después del desarrollo de cada proceso.
- Aportes orales y escritos en el tema de gestión de riesgos.

### **Higiene y seguridad**

- Una salida de emergencia
- Una batería sanitaria.
- Jabón de manos y alcohol
- Protocolo Físico y digital de lavado de manos y estornudo.
- Afiliación a seguro de riesgos laborales.

## Diagnóstico de la situación DAFO

**Tabla 15**

*Análisis DAFO del proyecto*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis externo</b>	<p>O 1- Gestión empresarial apoyada por estándares internacionales</p> <p>O 2- Acreditada para utilizar la metodología y materiales de GPM Global´.</p> <p>O 3- Utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para el marketing empresarial y para la gestión de la innovación.</p> <p>O 4- Necesidad de las empresas de solicitar los servicios para solventar necesidades específicas.</p>	<p>A 1- Resistencia de las empresas de solicitar los servicios de consultoría.</p> <p>A 2- Presencia de nuevas empresas que ofrezcan los mismos servicios.</p> <p>A 3- Presencia de nuevas pandemias que limiten la economía y por ende la solicitud de servicios.</p> <p>A 4- Aparición de nuevos competidores.</p>
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<p>F 1- Personal capacitado en las diferentes áreas de desempeño de la empresa.</p> <p>F 2- Enfoque de responsabilidad social. Capacidad de respuesta oportuna.</p> <p>F 3- Capacidad para alinear los objetivos organizacionales con la gestión de proyectos.</p> <p>F 4- Con facultades para dar valor a la empresa, con las mejores prácticas.</p> <p>F 5- Gestión responsable. Certificada para combinar la sostenibilidad con la gestión de proyectos.</p>	<p>D 1- Incertidumbre por la captación inicial de los clientes.</p> <p>D 2- Introducción de una gestión de proyectos sistematizada.</p> <p>D 3- No contar con evidencias por encontrarse la empresa en etapa, inicial de sus labores.</p>

Nota: Información del proyecto, elaboración propia de acuerdo con datos del proyecto.

#### **4.2.1.1 Objetivo general y específicos del estudio de mercado**

El presente estudio de mercado tiene los siguientes objetivos:

##### **Objetivo general**

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la viabilidad en la creación de una empresa de consultoría en administración de proyectos para brindar asesoría y acompañamiento a las PYME en Upala.

##### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar los clientes potenciales para la oferta de servicios de consultoría.
- Definir la propuesta de valor para el posicionamiento del segmento PYME.
- Realizar los estudios requeridos (técnico y económico) para el desarrollo del proyecto y para determinar la viabilidad.

#### **4.2.1.2 Alcance y limitaciones**

##### **Alcance**

El alcance consiste en planificar un estudio de mercado de una oferta de servicios de consultoría profesional dirigido a las empresas PYME del cantón de Upala, para que desarrollen sus proyectos de forma sostenida.

##### **Limitaciones**

La intervención de la consultoría requiere de la responsabilidad de los clientes en la adopción de toma decisiones y sus consecuencias.

#### **4.2.2 Marco Teórico**

##### **Emprendimiento**

##### **Perfil de la persona emprendedora**

Una persona emprendedora es aquella que busca resolver problemáticas, solventar necesidades propias o sociales, o aprovechar oportunidades a partir de ideas creativas en una estructura de negocio, ya sea con fines de lucro o no. La persona emprendedora requiere

poseer un buen balance entre habilidades duras (o técnicas), habilidades blandas y habilidades emocionales (MEIC, 2019, p. 3)

El presente estudio tiene como propósito conocer la situación en la que se encuentran las PYME, para brindarles servicios con soluciones efectivas que les permita mejorar su funcionamiento, la condición de vulnerabilidad, económica, social, cultural y generacional y la consecución de resultados competitivos.

#### **4.2.2.2 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. (Aranda 2018, parr. 1)

El mercado de este proyecto será segmentado por: empresas conformadas por población adulta mayor, grupos de mujeres y grupos de jóvenes.

#### **4.2.2.3 Mercado meta**

Según MEIC OIT 2019, El mercado meta es el mercado al cual se apunta llegar conforme se desarrolla el producto. Goza de una serie de características que, bajo el supuesto del creador o la validación previa, lo convierten en un posible cliente de peso y que contribuirá a la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, este mercado implica que hay límites, ya que a la hora de seleccionarlo se debe delimitar geográfica, demográfica o psicológicamente para poder ajustar y personalizar el producto. (p. 43)

Tomando en cuenta el enunciado anterior, el mercado objetivo del proyecto, es variado, y aunque se enfoca en las PYME de forma prioritaria, también se encuentra abierto para la atención de instituciones públicas y privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG) en la ciudad de Upala.

### **4.2.3 Metodología**

“Metodología. Conjunto de prácticas, procedimientos y reglas utilizadas por aquellos que trabajan en una disciplina; es decir, es un conjunto de método de trabajo”. (Pérez, A, 2021, parr. 1)

La metodología utilizada en el estudio de mercado es cualitativa, el método utilizado fue el etnográfico, mediante la comprensión de las necesidades de emprendedores y sus propios intereses y necesidades, se implementaron entrevistas e investigación documental.

#### **4.2.3.1 Tipo de estudio**

El estudio se caracteriza por su abordaje metodológico, principalmente, de enfoque cualitativo – descriptivo, permite identificar las necesidades de asesoría técnica y profesional en temas relacionados con la gestión empresarial.

#### **4.2.3.2 Población y muestra**

La población está conformada por las empresas de los ocho distritos del cantón de Upala, representada por las micro, pequeñas y medianas empresas. con la información recopilada a la fecha del estudio, 461 empresas activas al año 2019.

#### **4.2.3.3 Cobertura y tamaño de la muestra**

Al ser una investigación cualitativa, se establece la utilización del muestreo no probabilístico por conveniencia, donde “no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte del estudio que se está desarrollando”. “En este caso el investigador selecciona a aquellos individuos que están más cerca de él o que son más accesibles”. (Westreicher, 2022, parr. 6)

La unidad de muestreo es la empresa, la muestra, comprende 27 empresas.

#### **4.2.3.4 Fuentes de información**

#### **4.2.3.5 Fuentes primarias**

Se procedió a indagar a un representante del equipo de trabajo de la empresa acerca de algunos detalles de la situación interna en la que se encuentra actualmente la empresa. Se utilizó el método de investigación cualitativo, mediante la realización de entrevistas con preguntas estructuradas y revisión de documentos.

#### **4.2.3.6 Fuentes secundarias**

- Se procedió a indagar páginas web, revistas especializadas, libros,
- informes de análisis de la situación PYME y revisión de manual de personas emprendedoras de Costa Rica y publicaciones a nivel nacional proporcionadas por el MEIC.

#### **4.2.3.7 Instrumento de recolección**

##### **Recolección de la información**

En el presente estudio, se utilizó el cuestionario como estrategia de recolección de datos, la cual se detallan a continuación:

##### **4.1. El cuestionario**

Se elabora un cuestionario con preguntas cerradas de una sola respuesta o de opción múltiple, según las características de las empresas encuestadas. y como se representa en la tabla 15, las mismas podrán ampliarse en el momento que se haga necesario.

**Tabla 16***Preguntas de la encuesta*

Encuesta para empresas	
1. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?	1.1 Menos o igual a 5 colaboradores. 1.2 Mayor a 10 y menor o igual a 35 colaboradores. 1.3 Mayor a 35 y menor o igual a 100 colaboradores. 1.4 Más de 100 colaboradores.
2. Estaría dispuesto a solicitar un servicio de consultoría externa?	2.1 Si 2.2 No
3. En qué área le gustaría solicitar la consultoría técnico-profesional.	3.1 Consultoría estratégica. 3.2 Consultoría de innovación. 3.3 Consultoría de recursos humanos. 3.4 Consultoría de marketing. 3.5 Consultoría de ventas.
4. Por cuáles motivos contrataría la consultoría técnica externa?	4.1 Solucionar problemas específicos 4.2 Mejorar rentabilidad 4.3 Expansión o crecimiento de la empresa 4.4 Falta de tiempo 4.5 Mejorar la calidad y servicio 4.6 Mejora de competitividad 4.7 Implementar proyectos de diferente índole 4.8 Por su experiencia técnica en el área 4.9 Otros _____
5. Cuáles recursos utiliza o a utilizado para capacitarse o actualizarse?	5.1 Blogs. 5.2 Páginas web. 5.3 Facebook. 5.4 LinkedIn.
6. De acuerdo con su criterio, cuáles actividades comerciales necesita el cantón de Upala para fortalecer la economía.	6.1 Industria _____ 6.2 Comercio _____ 6.3 Servicios _____ 6.4 Turismo _____

Nota: Elaborada por la autora.

**Propuesta de valor**

La propuesta de Valor es la promesa de valor por entregar con un cliente que paga por tu producto o tu servicio. Es la principal razón por la que un prospecto va a comprar contigo y no con la competencia. (Gallardo, 2022, parr. 3)

La propuesta de valor del PFG, fue elaborada siguiendo los parámetros citados anteriormente, adaptados a la caracterización del proyecto en general y consiste en ofrecer servicios alineados con las necesidades e intereses de los clientes, con un soporte continuo, profesionales especializados en diversas áreas, precio acorde a las características de la población y al tipo de servicio tales como:

- Brindar productos y servicios con enfoque de gestión responsable y sostenible de empresas y organizaciones públicas y privadas, para que fortalezcan su competitividad, trasciendan el nivel empresarial en el que se encuentran, y evolucionen en forma sostenida, proporcionando a su familia y a todos los involucrados, una mejor calidad de vida.
- Proporcionar a las empresas, un acompañamiento horizontal y participativo para que reconozcan la necesidad de incorporar la dimensión social, y ambiental en su sistema de gestión y la implementen para mejorar su diferenciación competitiva.
- Promover un enfoque de crecimiento económico sostenible en el cantón de Upala, para potenciar el atractivo de la zona y estimular la inversión y la visitación.
- Asesoramiento empresarial articulando la competitividad y la responsabilidad social con los objetivos del desarrollo sostenible, para minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos en las personas y en el planeta.
- Promover el empoderamiento de empresas y organizaciones con el establecimiento de acciones de responsabilidad social empresarial favoreciendo un impacto social positivo que les permita luchar contra la pobreza, mediante un enfoque inclusivo y permanente.
- Asistencia técnica en el diseño e implementación de nuevas ideas, herramientas, procesos y procedimientos estratégicos.

- Facilitar a los emprendimientos la posibilidad de participar como beneficiarios de proyectos concursables, a nivel nacional e internacional, o como partícipes en proyectos de cooperación.
- Ofrecer a los involucrados internos, espacios para la actualización profesional atinente al cargo que desempeñan y en el enfoque transversal de sostenibilidad.
- Brindar la oportunidad de establecer una armonía entre el arte, los proyectos y la sostenibilidad.

**Tabla 17***Mercado objetivo*

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Tamaño de la empresa</b>	Micro, pequeña y mediana empresa
<b>Tipo de empresa</b>	Privadas.
<b>Sector económico</b>	Comercial, servicios, industria y turismo.
<b>Características</b>	Constituidas formal o legalmente.
<b>Necesidades</b>	Recibir Asesoría empresarial.
<b>Deseos</b>	Implementar estrategias de gestión que les permita ser competitivos.
<b>Ubicación</b>	Upala, Alajuela Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia. Representando las características del mercado objetivo del proyecto.

## Factores claves del éxito

**Tabla 18**

*Factores claves del éxito*

<b>Factores</b>	<b>Análisis cualitativo</b>
<b>Personas</b>	Equipo de trabajo calificado, con experiencia y predominio de habilidades blandas y muy confiable.
<b>Objetivos</b>	Formulados estratégicamente para cumplir las metas del proyecto y del producto.
<b>Metodología</b>	Colaborativa.
<b>Presupuesto</b>	Aportado por la autora del proyecto.
<b>Tiempo</b>	El tiempo establecido para el completamiento del proyecto (4 meses).
<b>Tecnología</b>	Todos los profesionales cuentan con la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades.
<b>Lugar de trabajo</b>	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para los puestos de trabajo.
<b>Página WEB</b>	Página web actualizada, atractiva e innovadora.
<b>Plan de mercadeo</b>	El plan de mercadeo se encuentra en una etapa inicial, el cual puede ser fortalecido de acuerdo con el avance del proyecto.

Nota: Elaborada por la autora. Considerando las características descritas como idóneas para el éxito del proyecto.

## Prototipado y producto mínimo viable del proyecto

**Figura 7**

*Fases de Design Thinking Institute of Design at Stanford*



*Nota: Elaborado por la autora.*

**Tabla 19**

*Fases del Design Thinking aplicadas al proyecto.*

Empatizar	Definir	Idear	Prototipar	Evaluar
<p><b>“Perfil de entrada”.</b></p> <p>Prediagnóstico</p> <p>Observación y trabajo de campo para los primeros contactos con el cliente</p> <p>Determinar necesidades.</p> <p>Propuesta de tareas.</p> <p>Elaboración y firma de contrato de consultoría.</p>	<p>Diagnóstico.</p> <p>Elaboración del plan de asesoría.</p> <p>Definir el plan de asesoría.</p> <p>Priorizar las áreas de oportunidad.</p> <p>Definir la oferta de servicio a partir del área de oportunidad identificada previamente como la más pertinente,</p> <p>Informar de los resultados al cliente.</p>	<p>Delimitar el problema para desarrollar una posible solución que permita el cumplimiento de las metas de los clientes</p> <p>Idear una solución que concuerde con los objetivos del negocio tomando en cuenta el estudio de viabilidad y de la inversión requerida para llevarla a cabo.</p>	<p>Elegir la muestra preliminar de lo que será el producto o servicio.</p> <p>Propuestas de ajustes</p> <p>Asesoría y capacitación.</p> <p>Acompañamiento efectivo.</p> <p>Sesiones de seguimiento y apoyo.</p>	<p>Valoración del impacto de la atención o servicio brindado.</p> <p>Realización de pruebas de aceptación, aptas para el cliente y la empresa.</p> <p>Validación del cierre de la asesoría.</p> <p>Aplicación de encuesta de satisfacción.</p> <p>Informe final.</p> <p><b>“Perfil de salida”.</b></p>

*Nota: elaborado por la autora.*

El proceso de la consultoría representado en la Tabla 18, es una síntesis de la estrategia por implementar ante las solicitudes del servicio por parte de las empresas.

**Tabla 20**

*Modelo de negocio*

<b>Modelo de negocio</b>		
<b>Elementos clave</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Propuesta de valor</b>	Documenta los productos y servicios a lo interno y externo de la empresa, para los clientes.	Generación de condiciones de seguridad, estabilidad, superación, calidad de los productos y servicios, flexibilidad en las condiciones de trabajo, exclusividad en la diferenciación de la oferta, sistemas de pago y paquetes especiales para las poblaciones con mayor vulnerabilidad.
<b>Segmento de clientes</b>	Se refiere a los potenciales clientes que soliciten el servicio de consultoría.	Los emprendimientos, organizaciones o instituciones.
<b>Relaciones con clientes</b>	Se describe los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con los clientes.	Asistencia personal, asistencia exclusiva, asistencia remota, Atención en oficina, visitas en el campo, sesiones de trabajo para la creación colectiva de ideas y estrategias.
<b>Canales de venta</b>	Medio de divulgación para promocionar los productos o servicios que ofrece la empresa.	Marketing, divulgación en internet, elementos visuales en oficina durante la atención de clientes, visitas de campo para promocionar productos y servicios, participación en ferias y concursos nacionales e internacionales, desarrollo de proyectos de cooperación nacional e internacional.
<b>Actividades clave</b>	Describe las acciones más importantes que debe emprender la empresa para que su modelo de negocio funcione.	Acompañamiento efectivo y oportuno, seguimiento a proyectos y programas sociales.
<b>Recursos claves</b>	Activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.	Dispositivos móviles, plataformas virtuales, redes sociales, equipo tecnológico, datáfono, especialistas, infraestructura: Oficina, sala de reuniones, marca, patente municipal.
<b>Alianzas clave</b>	Proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.	Grupos de arte, despachos de ingeniería, despachos legales, universidades, instituciones sociales, instituciones financieras.
<b>Fuentes de ingresos</b>	Flujo de caja que general de la empresa.	Ingresos por productos y servicios ofrecidos, gastos de representación, publicidad, facturas, pago de impuestos, pago de servicios públicos, pago de patente, seguros, software, dominio web.

Nota: Elaborado por la autora

El modelo de negocio se ajusta a los parámetros establecidos en el proyecto.

Tabla 21

Análisis de los resultados de la encuesta

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición	Análisis
Determinar el tamaño de las empresas encuestadas según el número de colaboradores.	Tamaño de las empresas/ número de colaboradores.	Se va a definir como micro a las empresas que tienen menor a 10 colaboradores, pequeñas a las que tienen mayor a 10 y menor a 35 colaboradores, y medianas las que tienen mayor a 35 y menor a 100 colaboradores. (Ley 8262, Art. 16)	La totalidad de las empresas encuestadas se clasifican como PYME, 58 de ellas son microempresas, 5 empresas pequeñas, y 3 empresas medianas. Lo que evidencia un predominio de microempresas, datos que respaldan la toma de decisiones de acompañar de forma prioritaria a las microempresas.
Conocer la disposición de las empresas de solicitar el servicio de consultoría externa.	Disposición para contratar consultoría externa.	Se tomará como disposición de contratar consultoría externa a todas las respuestas afirmativas, y las respuestas negativas como empresas no dispuestas a contratar dicho servicio.	De 60 empresas encuestadas solamente 8 respondieron de forma negativa, lo que indica que la mayoría responde anuencia a contratar la consultoría externa. Eso pronostica un ambiente muy viable para la implementación de la consultora
Elegir el área en la cual le gustaría solicitar la consultoría técnico-profesional	Área elegida para solicitar el servicio de consultoría.	Se refiere al ítem seleccionado por la empresa para la asesoría respectiva.	Las empresas de forma unánime dicen requerir asesoría en mercadeo y ventas.
Describir el motivo por el que contrataría la consultoría técnica externa?	Razones que sustentan la contratación de una consultoría externa.	Se refiere a la identificación de los motivos por los cuales contrataría una consultoría externa, brindando a las empresas una guía en donde deben seleccionar el motivo prioritario para la contratación de la consultoría.	De acuerdo con el criterio de las personas de las empresas encuestadas, 28 conceden el primer lugar a la necesidad de mejorar la producción y seguido de 11 empresas que manifiestan la necesidad de solucionar problemas y 11 de aumentar los clientes, y 10 consideran la consultoría como una necesidad para

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición	Análisis
			implementar nuevos proyectos.
Expresar cuáles recursos utiliza o a utilizado para capacitarse o actualizarse?	Recursos utilizados para la actualización y autocapacitación.	Se refiere a los recursos utilizados por las empresas para actualizarse o autocapacitarse.	La gran mayoría de las empresas se inclinan por la utilización de Facebook, seguido por LinkedIn y páginas web, con 54, 4 y 2 manifestaciones de uso de las redes sociales.
Identificar las actividades comerciales que necesita el cantón de Upala para fortalecer la economía	Actividades prioritarias para el desarrollo económico del cantón de Upala.	Se refiere a la percepción que tienen los equipos de las empresas respecto a las actividades que necesita el cantón de Upala para desarrollarse económicamente.	Por unanimidad, las empresas encuestadas aciertan que para el desarrollo económico del cantón de Upala debe explotarse el sector turismo. Y efectivamente, es muy interesante conocer esos criterios, pues Upala tiene un potencial extraordinario para el desarrollo de diversos proyectos, entre ellos el turismo.

Nota: Elaborada por la autora con base en los resultados de la encuesta.

Con base en los hallazgos del estudio de mercado y los estudios que evidencian la viabilidad del proyecto, se procede a desarrollar lo correspondiente al proceso de su desarrollo y completamiento de los entregables y cerrar adecuadamente el proyecto.

#### 4.2 Dirección del proyecto

La Guía del PMBOK® en la séptima edición (2021) establece que la dirección de proyectos es un documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado. (p. 186)

A continuación, se establecen los parámetros correspondientes que permitan el adecuado desarrollo del proyecto.

Tabla 22

*Plan para la dirección del proyecto*

Plan para la dirección del proyecto	
Proceso	Estrategia
<b>Planificación de la dirección del proyecto:</b>	<p>Planes de gestión y estrategias de planificación, ejecución y control para las áreas de conocimiento del presente plan:</p> <p>Plan de dirección del proyecto</p> <p>Plan de gestión del alcance.</p> <p>Plan de gestión del cronograma.</p> <p>Plan de gestión de la calidad.</p> <p>Plan de gestión de las comunicaciones</p> <p>Plan de gestión de los riesgos.</p> <p>Plan de gestión de los interesados.</p> <p>Documentos de planificación y control.</p> <p>Planes de gestión y procesos de seguimiento.</p> <p>Dirección y gestión del trabajo del proyecto.</p> <p>Gestión del conocimiento del proyecto.</p> <p>Monitoreo y control del trabajo del proyecto.</p> <p>Control integrado de cambios.</p> <p>Cierre del proyecto.</p> <p>Las actualizaciones y los cambios deben gestionarse mediante el control integrado de cambios.</p>
<b>Áreas de conocimiento desarrolladas</b>	<p><b>Gestión del alcance</b></p> <p>Mediante estos procesos, se prevé que el proyecto finalice con todo el trabajo requerido y solamente con el trabajo requerido.</p>
	<p><b>Gestión del cronograma</b></p> <p>Se incluyeron los procesos para el completamiento del proyecto y el tiempo previsto para el cumplimiento de las actividades.</p>
	<p><b>Gestión de la calidad</b></p> <p>Se incorpora la política de calidad propuesta para el proyecto, se establecen los requisitos de calidad y la estrategia para la gestión y control de la calidad.</p>
	<p><b>Gestión de riesgos</b></p> <p>Con este proceso se planifica, identifica y analizan, las respuestas y monitoreo los riesgos del proyecto o de alguna de las fases.</p>
	<p><b>Gestión de interesados</b></p> <p>Incluye la gestión de las partes interesadas, la identificación de requerimientos para asegurar el cumplimiento del producto para la satisfacción de las demandas sociales, económicas y ambientales. Se elaboró la estructura de desglose del trabajo (EDT) para organizar los esfuerzos requeridos para completar el proyecto.</p>
	<p><b>Gestión de los recursos</b></p> <p>Los recursos técnicos para el desarrollo del proyecto comprendidos en la etapa de planificación corresponden únicamente al entregable final.</p> <p>Los recursos humanos de igual forma solamente están constituidos por la autora y es quien completa las actividades en su totalidad.</p> <p>Los recursos tecnológicos son los de uso personal de la autora y con ellos se realiza el desarrollo del proyecto los entregables.</p>
	<p><b>Gestión de las comunicaciones</b></p>

Plan para la dirección del proyecto	
Proceso	Estrategia
	<p>Se realiza una propuesta para equipo de proyecto y al mismo nivel una comunicación base para la etapa inicial de la propuesta.</p> <p>Se establece una coordinación formal semanal según corresponda al requerimiento, y todas las coordinaciones emergentes cualquier día hábil de semana laboral.</p> <p>En la etapa de implementación del proyecto, el equipo de trabajo se ubicará en un mismo espacio mediante el trabajo presencial y en un entorno virtual para la comunicación asincrónica, mismos que serán descritos en el plan de calidad., al igual que los sistemas de comunicación para el desempeño del proyecto, articulados con el plan de gestión de interesados y el plan de gestión de riesgos.</p>
<b>Dirección y gestión del trabajo del proyecto</b>	<p>La dirección y gestión del trabajo del proyecto se deben gestionar de la siguiente manera:</p> <p>El monitoreo y control se realiza para medir el grado de avance en los objetivos estipulados en el plan para la dirección del proyecto.</p> <p>El seguimiento se realiza durante todo el ciclo de vida del proyecto, y consiste en recopilar, medir y distribuir la información relacionada con el desempeño, el seguimiento permite conocer el desarrollo del proyecto para controlar las intervenciones, ya sean preventivas o correctivas o la modificación los planes de acción.</p>
	<p><b>Aprobación de entregables:</b></p> <p>Cada entregable se debe presentar al gerente de proyecto con su respectiva lista de verificación de cumplimiento de los requisitos.</p> <p>Una vez entregado por primera vez, los cambios se deben gestionar mediante el proceso de gestión del control integrado de cambios.</p>
	<p><b>Gestión del avance y revisión del desempeño:</b></p> <p>Gestión de reunión semanal de equipo de trabajo para la revisión de avances, gestión de cambios, gestión de riesgos y gestión de interesados en general.</p>
	<p><b>Registro de incidentes:</b></p> <p>El registro de incidentes se abordará en la misma reunión semanal de gestión del avance y revisión del desempeño, allí podrá revisarse el evento y el impacto, y dónde se está presentando para intervenirlo mediante una respuesta específica.</p> <p>Documentos:</p> <p>Plantilla para reporte de incidentes</p>
	<p><b>Solicitud y control integrado de cambios:</b></p> <p>Las solicitudes de cambio se deben presentar al gerente de proyecto por medio del registro de solicitud de cambios.</p> <p>En las sesiones semanales se debe analizar los cambios y las aprobaciones de los cambios por parte del cliente, para ser ejecutados.</p> <p>Es responsabilidad del gerente de proyectos, gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones necesarias.</p> <p>Documentos:</p> <p>Plantilla de solicitud de cambios.</p> <p>Plantilla de resolución de la solicitud de cambios.</p> <p>Plantilla seguimiento de cambios.</p>

Plan para la dirección del proyecto	
Proceso	Estrategia
	<p><b>Actualizaciones:</b>            Una vez aprobado el plan de dirección del proyecto cualquier cambio se debe gestionar mediante el control integrado de cambios.            Cuando se genera un cambio, el gerente de proyecto debe actualizar los registros y documentos de planificación y de control.            Todos los cambios y actualizaciones deben quedar registrados.            Es responsabilidad del gerente de proyectos, gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones necesarias.</p>
<b>Gestión del conocimiento del proyecto</b>	<p>Incluye las estrategias utilizadas a lo interno del proyecto para producir los resultados, sistematizarlos y mejorarlos mediante la actualización en el momento que se requiera, además crear las condiciones respecto a clima y cultura para que el equipo de proyecto participe libremente en la iniciativa de generar conocimiento.            En la sesión semanal de equipo se debe revisar los aspectos de conocimiento como:  <b>Lecciones aprendidas:</b> Las lecciones aprendidas serán incorporadas en la plantilla de la matriz para el registro de lecciones aprendidas, y analizadas al finalizar cada fase del ciclo de vida del proyecto.  <b>Documentos:</b>            Plantilla de la matriz para el registro de lecciones aprendidas.</p>
<b>Cierre del proyecto</b>	<p>El cierre del del proyecto corresponde al entregable final aceptado.            Plantilla de la matriz para reporte de incidentes            Plantilla de la matriz para el registro de solicitud de cambios.            Plantilla de la matriz para el registro integrado de cambios            Plantilla de la matriz para el registro de lecciones aprendidas.</p>

Nota: Adaptada de la Guía del PMBOK Sexta Edición p. 82

### El control integrado de cambios

El control integrado de cambios para el proyecto se antecede con documentos para atender aquellos procesos o actividades que requieran de algún cambio, estos documentos y plantillas van desde la solicitud, la aprobación o rechazo y el seguimiento de los cambios, en cada caso va en detalle, todos los requerimientos para cada gestión, con la debida justificación, el impacto y las firmas correspondientes.

## Solicitud de Cambios

Para solicitud de cambios del proyecto se realiza la siguiente plantilla, la cual se debe completar en su totalidad.

**Tabla 23**

*Plantilla para la solicitud de cambios del proyecto*

Nombre del Proyecto:	Fecha inicio:	Fecha de finalización:	
Patrocinador:	Versión:		
<b>Plantilla para solicitud de cambios</b>			
Solicita:	Cambio:	Aprobado	Rechazado
Aprueba:	Fecha de solicitud:	Fecha:	Fecha:
Causa:	Impacto		EDT
Descripción del cambio:			
Observación:			
_____ VB Gerente de proyecto	_____ Aprobación:		

Nota: Elaborada por la autora.

## Resolución de la solicitud del cambio

El director del proyecto analiza la solicitud de cambio, y emite la resolución de aprobación o rechazo, y la respectiva justificación.

**Tabla 24**

*Plantilla para la resolución de cambios solicitados del proyecto*

Resolución de cambios solicitados	
Resolución detallada del cambio solicitado:	
Fecha:	
Descripción del cambio:	
Justificación:	
Impacto:	
Estado de la solicitud: Aprobado, Si _____ No _____	
Justificación:	
_____ Nombre y firma de la persona solicitante	_____ Nombre y firma del responsable de la aprobación del cambio

Nota: Elaborada por la autora.

### **Seguimiento del cambio**

El director del proyecto es el responsable de implementar el cambio, y realizar el cronograma para el seguimiento de los resultados.

**Tabla 25**

*Plantilla para el seguimiento de cambios*

Componente	Descripción
Nombre del proyecto:	
Fecha:	
Responsable:	
Descripción:	
Impacto:	
Justificación:	
Plazo de resolución:	
Observaciones:	

Nota: Elaborada por la autora.

### **Cerrar el proyecto**

Cerrar el proyecto es el proceso de finalizar las actividades del proyecto que fueron planificadas.

A continuación, se presenta el modelo de acta de cierre del proyecto.

**Tabla 26**

*Acta de cierre del proyecto*

Acta de cierre			
Nombre del proyecto:			
Razón de cierre: _____			
Aceptación de los productos o entregables.			
Entregable	Aceptación		Observación
	Sí	No	
Esta acta se firma a los ____ días del mes de ____ del año 20____, el cual quedará como constancia que los entregables definidos en el proyecto se entregaron a satisfacción.			

Nota: Elaborada por la autora.

El acta deberá ser firmada por el Gerente del Proyecto y aprobada por el cliente. Debe ser realizada en una reunión de cierre del proyecto y diligenciada como corresponde además comunicar al equipo de proyecto el cierre de relaciones con los proveedores.

### **Lecciones aprendidas.**

Las lecciones aprendidas del proyecto deben ser documentadas y diligenciadas como acervo importante para ser consultado y actualizado y con nuevas experiencias y conocimientos según sea requerido.

**Tabla 27**

*Lecciones aprendidas*

Proyecto:		Fecha inicio:		Fecha finalización:	
Patrocinador:		Versión:			
<b>Registro de lecciones aprendidas</b>					
No	Descripción	Área de impacto	Amenaza /oportunidad	FR	Estrategia
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>					

Nota: Elaborada por la autora

#### 4.1.1 Gestión del alcance del proyecto

##### Planificar la gestión del alcance

La Guía del PMBOK® en la séptima edición (2021) establece que el plan de gestión del alcance es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado (p. 249).

Los documentos para el plan de gestión del alcance del proyecto se definen en la tabla 13.

**Tabla 28**

*Documentos plan de gestión del alcance*

<b>Documentos plan de gestión del alcance</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Documentos</b>
Plan de gestión del alcance	Matriz de trazabilidad de los requisitos
Plan de gestión de los requisitos	
Documentación de los requisitos	
Línea base del alcance	
Enunciado del alcance	
Estructura de desglose de trabajo Diccionario de la EDT	

Nota: Elaborada por la autora.

#### Gestión del alcance del proyecto

**Tabla 29**

*Plan de Gestión del alcance*

<b>Nombre del proyecto:</b> Estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos.
Director del proyecto: Maritza Meza Alcócer.

<p><b>Enunciado del alcance</b>  Descripción: el alcance del proyecto se desarrollará de la siguiente forma:  El equipo de proyecto y los interesados internos y externos.  Para complementar el enunciado del alcance se tomará en cuenta los estudios:  El estudio técnico  El estudio de mercado y  El estudio financiero.  En la construcción de la EDT, el equipo del proyecto identifica los principales entregables, luego de dicha identificación, se procede a la descomposición del entregable en paquetes</p>	
Línea base del alcance	<p>La línea base del alcance comprende:  Enunciado del alcance  EDT del proyecto y  Diccionario EDT  Todas las actualizaciones posteriores a la aprobación del plan de dirección del proyecto deben gestionarse por medio del proceso de solicitud y control integrado de cambios.  El gerente de proyectos es el responsable de gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones requeridas.</p>
Aprobación de entregables	<p>La aprobación formal de los entregables se realiza conforme las listas de verificación diseñada para cada cuenta de control.  La entrega del producto final es la base para el cierre del proyecto.  Todas las actualizaciones posteriores a la aprobación del plan de dirección del proyecto deben gestionarse por medio del proceso de solicitud y control integrado de cambios.  El gerente de proyectos es el responsable de gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones requeridas.</p>
Validación del alcance	<p>La validación del alcance se debe realizar por medio de la matriz de trazabilidad de requisitos y el uso de las listas de verificación para cada tarea.  Por medio de la matriz de trazabilidad se debe verificar y validar el cumplimiento de los requisitos en las listas de verificación de cada cuenta de control y entregable, que debe desarrollar el equipo de trabajo durante la ejecución del proyecto.  Una vez aprobado cada entregable por parte del gerente de proyecto, cualquier actualización, cambio se debe gestionar por medio del proceso de solicitud y control integral de cambios.  Es responsabilidad del gerente de proyecto validar que el proyecto y el producto cumpla con el alcance definido, además de gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones necesarias.</p>
Control del alcance	<p>El proceso de control del alcance se debe realizar cada semana, por medio del resultado del análisis de los indicadores de calidad establecidos.  El registro de los resultados se debe indicar en la plantilla para reportes semanales de desempeño.</p>

	Una vez aprobado cada entregable por parte del gerente de proyecto, cualquier actualización, cambio se debe gestionar por medio del proceso de solicitud y control integral de cambios. Es responsabilidad del gerente de proyectos realizar las acciones necesarias para mantener los indicadores dentro de los rangos de tolerancia establecidos y gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones necesarias.
Documentos	Enunciado del alcance Estructura de desglose de trabajo Diccionario de la EDT

Nota: Elaborada por la autora.

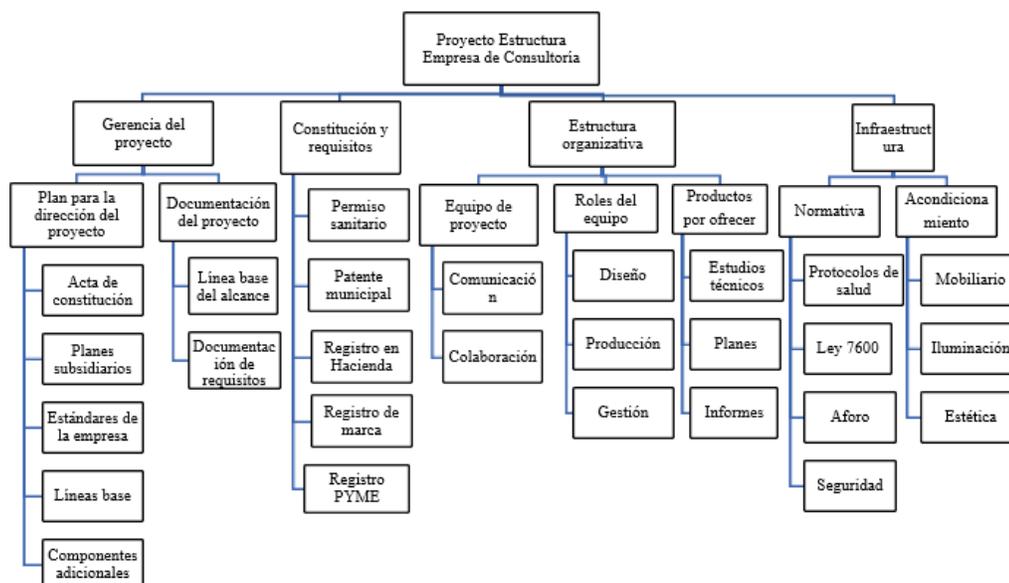
### EDT del proyecto

“La creación de la EDT, es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes mas pequeós y más fáciles de manejar, proporcionando un marco de referencia de lo que se debe entregar”. (Guía del PMBOK®, Sexta edición, p. 156)

La EDT del proyecto, presenta cuatro entregables estratégicos que de forma integral, con sus paquetes de trabajo, producen la estructura organizativa y algunas proyecciones para la creación de la empresa de consultoría.

### Figura 8

EDT del proyecto



Nota: Elaborado por la autora.

Tabla 30

Diccionario de la EDT del proyecto

Diccionario de la EDT			
Código	Paquete de trabajo	Definición	Responsable
1.1	Gerencia del proyecto	Encargado de velar por el desarrollo y el cumplimiento de los procesos y objetivos del proyecto y de los productos.	Gerente del proyecto
1.1.1	Plan de dirección del proyecto	Desarrollo de los diferentes planes y coordinación de todo el trabajo.	Gerente del proyecto
1.1.1.1	Acta de constitución	Detalla todos los principios necesarios para la base del proyecto	Gerente del proyecto
1.1.1.2	Planes subsidiarios	Documentos que complementan el proyecto y cuya integración da como resultado el plan general del proyecto.	Equipo de proyecto
1.1.1.3	Estándares de la empresa	Parámetros utilizados por la empresa para implementar los procesos.	Equipo de proyecto
1.1.1.4	Líneas base	Evidencias y apreciaciones sobre la situación inicial del proyecto, y del contexto en que se ubica.	Equipo de proyecto
1.1.1.5	Componentes adicionales	Otros planes, configuraciones y enfoques requeridos para el completamiento del proyecto.	Equipo de proyecto
1.1.2	Documentación del proyecto	Documentos establecidos para la realización del trabajo del proyecto y los productos entregables.	Equipo de proyecto
1.1.2.1	Línea base del alcance	Documento que define requerimientos y productos entregables.	Equipo de proyecto
1.1.2.2	Documentación de requisitos	Reúne los documentos requeridos para el desarrollo del plan de proyecto.	Equipo de proyecto
1.2	Constitución y requisitos	Resume los requisitos formales y legales para la apertura y funcionamiento del proyecto.	Equipo de proyecto
1.2.1	Permiso sanitario	Documento que analiza las condiciones sanitarias del recinto y autoriza el uso su uso para el negocio.	Equipo de proyecto
1.2.2	Patente municipal	Certificación que autoriza la apertura de la oficina para implementar el proyecto.	Equipo de proyecto
1.2.3	Registro ante Ministerio de Hacienda	Cumplimiento de requisitos tributarios que garanticen un crecimiento sustentable e inclusivo.	Equipo de proyecto
1.2.4	Registro de marca	Gestión de trámites correspondientes para el registro de la marca de la empresa propuesta y las clases correspondientes al servicio por brindar.	Equipo de proyecto
1.2.5	Registro PYME	Gestión de trámites correspondientes para el registro PYME de la de la empresa propuesta.	Equipo de proyecto
1.3	Estructura organizativa	Modelo de la empresa para facilitar el desarrollo de las actividades propuestas.	Equipo de proyecto

Diccionario de la EDT			
Código	Paquete de trabajo	Definición	Responsable
1.3.1	Equipo de proyecto	Equipo de especialistas para realizar el trabajo del proyecto.	Equipo de proyecto
1.3.1.1	Comunicación	Habilidades blandas requeridas por los miembros del equipo de proyecto, para ejecutar efectivamente las diferentes tareas.	Equipo de proyecto
1.3.1.2	Colaboración	Habilidades blandas requeridas por los miembros del equipo de proyecto, para ejecutar efectivamente las diferentes tareas de manera conjunta.	Equipo de proyecto
1.3.2	Roles del equipo de proyecto	La asignación de las tareas específicas para cada miembro del equipo de proyecto y demás involucrados.	Equipo de proyecto
1.3.2.1	Diseños	Tareas diversas que deben desempeñar los miembros del equipo de proyecto.	Equipo de proyecto
1.3.2.2	Producción	Productos entregables y artefactos que deben surgir de la ejecución efectiva de las tareas.	Equipo de proyecto
1.3.2.3	Gestión	Habilidad de cada involucrado para realizar desde su puesto, a fin de obtener productos satisfactorios.	Equipo de proyecto
1.3.3	Productos por ofrecer	Se refiere a los servicios que plantea brindar el proyecto a los usuarios o clientes.	Equipo de proyecto
1.3.3.1	Estudios técnicos	Se refiere a estudios de cualquier naturaleza, (viabilidad, de mercado,) o cualquier otro estudio que los clientes necesiten.	Equipo de proyecto
1.3.3.2	Planes	Corresponde a planes de acción, planes de proyecto o cualquier otro plan que los clientes necesiten.	Equipo de proyecto
1.3.3.3	Informes	Productos entregables para los clientes y para el cumplimiento de objetivos del proyecto.	Equipo de proyecto
1.3.3.4	Capacitación	Capacitación interna (de personal) o externa de acuerdo con las solicitudes de los clientes o como Partner de GPM Global.	Equipo de proyecto
1.4	Infraestructura	Espacio físico donde se ejecuta el proyecto. (oficina, sala de reuniones)	Equipo de proyecto
1.4.1	Normativa	Requisitos que están normados para la apertura de una oficina consultora.	Equipo de proyecto
1.4.1.1	Protocolos de salud	Implementación de medidas sanitarias y disposición de productos para desinfección y sanitización.	Equipo de proyecto
1.4.1.2	Ley 7600	Normativa que vela por la accesibilidad de los clientes que tienen alguna condición de discapacidad.	Equipo de proyecto
1.4.1.3	Aforo	Cantidad de personas autorizadas para ocupar el espacio de la oficina según los parámetros aprobados por el Ministerio de salud.	Equipo de proyecto

Diccionario de la EDT			
Código	Paquete de trabajo	Definición	Responsable
1.4.1.4	Seguridad	Condiciones específicas de la oficina que permitan la seguridad de los clientes.	Equipo de proyecto
1.4.2	Acondicionamiento de oficina	Condiciones idóneas para el funcionamiento de oficina y sala de reuniones.	Equipo de proyecto
1.4.2.1	Mobiliario	Escritorio, mesa sillas, libreros para uso de la oficina y sala de reuniones.	Equipo de proyecto
1.4.2.2	Iluminación	Condiciones de la oficina con respecto al tipo de luz artificial y natural.	Equipo de proyecto
1.4.2.3	Estética	Ubicación estratégica del mobiliario, cortinas, y ornamentales que den atractivo a la oficina y sala de reuniones.	Equipo de proyecto

Nota: Elaborado por la autora.

#### **4.1.2 Gestión del cronograma**

##### **Gestión del cronograma del proyecto.**

La Guía del PMBOK® en la séptima edición (2021) define al plan de gestión del cronograma como un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. (p 187)

En este apartado se incluyen los procesos requeridos para administrar la planificación y control del cronograma y por ende la finalización del tiempo del proyecto, se complementa con el enunciado del alcance y el EDT, articulado con los entregables y los hitos establecidos en cada caso.

##### ***Objetivo general.***

Establecer el plan de manejo del cronograma del proyecto, para administrar de manera eficiente el tiempo del proyecto.

##### ***Objetivos específicos.***

-Planificar la gestión del cronograma, para desarrollar, ejecutar y controlar el tiempo.

Definir las actividades del proyecto, bajo la estructura de la EDT.

Secuenciar las actividades, permitiendo una relación entre ellas de forma eficiente.

### Alcance del documento.

El plan de gestión de tiempo se realizó para la estructuración de una oficina de consultoría en administración de proyectos con el fin de estimar las actividades, secuenciarlas y conocer el tiempo del proyecto y las estrategias de control.

El cronograma se realiza mediante el diagrama de Gantt, con apoyo de las estimaciones y secuencias determinadas en proceso de diseño.

El control del cronograma se debe desempeñar cada semana, mediante la inspección y análisis de los avances del proyecto.

En el plan de gestión del cronograma comprende los siguientes documentos:

**Tabla 31**

*Documentos para plan de gestión del cronograma.*

Documentos: plan de gestión del cronograma	
Estrategias para la dirección de proyecto	Documentos y plantillas del proyecto
Plan de gestión del cronograma Línea base del cronograma Cronograma del proyecto	Resumen de actividades Plantilla de seguimiento de campo.

**Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK Sexta Edición del 2017, p. 171.**

**Tabla 32**

*Plan de gestión del cronograma*

Plan de gestión del cronograma	
Creación y estructuración de una empresa de consultoría en Administración de proyectos	
Metodología	Elaboración del cronograma. Desarrollo y control/ ruta crítica. Determinación e integración de dependencias. La duración de las actividades se realizará con la estimación ascendente por descomposición de las actividades de control.

Plan de gestión del cronograma	
Creación y estructuración de una empresa de consultoría en Administración de proyectos	
Unidades de medida	La unidad de medida para la estimación de la duración de las actividades del cronograma será por día. El tiempo de trabajo considerado por día es de 8 horas/día, es decir un día laboral.
Línea base del cronograma	La línea base del cronograma lo compone el cronograma del proyecto. Una vez aprobado el plan de dirección de proyecto, cualquier actualización y cambio se debe gestionar por medio del proceso de solicitud y control integral de cambios. Es responsabilidad del gerente de proyectos, velar por la estabilidad y el cumplimiento de la línea base del cronograma, gestionar las aprobaciones, ejecutar los cambios y velar por las actualizaciones necesarias.
Control de cronograma	El control del cronograma se realizará mediante el seguimiento al grado de ejecución del cronograma del proyecto y en controlar los cambios en la línea base del cronograma.
Definición y estimación de las actividades	La elaboración del cronograma del proyecto será realizada en MS Project, tomando como base los paquetes de trabajos definidos en la EDT y la planificación de todas las actividades necesarias para completar el trabajo que define el cumplimiento de cada objetivo del proyecto.
Secuencia de actividades	Para la secuencia de las actividades se tomará como referencia, la disponibilidad de recursos y para la asignación de responsables que permitan cumplir con las restricciones en tiempo del proyecto.
Hitos	Los hitos se establecen de acuerdo con cada entregable, como entregas definidas en un informe que posteriormente debe ser socializado mediante reunión de equipo de trabajo.
Documentos y plantillas	Cronograma del proyecto Plantilla de seguimiento en sistema de información de dirección de proyectos. Plantilla de seguimiento de campo.

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK® Sexta Edición del 2017, p. 171.

### 4.1.3 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. (Guía del PMBOK 2017, p. 271)

**Tabla 33**

*Plan de gestión de la calidad*

<b>Plan de gestión de la calidad</b>
Nombre del proyecto: Estructura organizativa y funcional de una oficina de consultoría en Administración de proyectos.
<b>Planificar la gestión de la calidad</b>
La gestión de calidad del proyecto incluye los procesos necesarios para controlar los procesos requeridos durante la ejecución y control de la calidad del proyecto.
<b>Política de calidad del proyecto</b>
El proyecto estructura organizativa y funcional de una oficina de consultoría en administración de proyectos, proporcionará servicios a empresas de diversos sectores de la económica, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad, requisitos legales y reglamentarios, aplicables a las organizaciones y enfocados en las mejores prácticas. Brindar servicios de consultoría, diferenciados y ajustados a las necesidades específicas de los clientes.
<b>Objetivos de calidad del proyecto</b>
1. Generar satisfacción al cliente, por medio de estrategias efectivas y eficientes.
2. Dar cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios en la empresa.
3. Generar cumplimiento del alcance previamente pactado, específicamente tiempos y costos establecidos.
4. La construcción de los entregables del proyecto, deberán cumplir con las normas de calidad existentes, con el fin de disminuir y/o evitar las no conformidades por parte del cliente.
<b>Líneas base de la calidad</b> Factor de calidad: Satisfacción del cliente Objetivo de calidad: % de satisfacción Métricas por utilizar: Encuesta Frecuencia y momento de medición: Frecuencia mensual Frecuencia y momento de reporte: Frecuencia semanal Fecha: Primer lunes de cada mes

Plan de gestión de la calidad
<b>Documentos normativos para la calidad</b>
Procedimientos 1. Reuniones comité aseguramiento de la calidad
Oportunidad de mejora
Plantillas
Plan de calidad
Formatos 1. Formato de reporte a desviaciones
Procesos de gestión de la calidad
<b>Enfoque de aseguramiento de la calidad</b> El enfoque de aseguramiento de la calidad se realizará mediante la verificación de la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los estándares y la intervención pertinente y oportuna.
<b>Enfoque de control de la calidad</b> El control de calidad se realizará mediante la revisión de los entregables y realizando las intervenciones pertinentes.
<b>Enfoque de mejora de procesos:</b> Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá lo siguiente: Delimitar el proceso Determinar la oportunidad de mejora Obtener información sobre el proceso Analizar la información obtenida Definir las acciones correctivas Aplicar las acciones correctivas Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK Sexta Edición del 2017, p. 271.

**Tabla 34**

*Matriz para plan de trabajo*

Plan de trabajo					
No.	Actividad		Responsable		Fecha
Seguimiento del plan					
No.	Actividad	Fecha	Ejecutada	En ejecución	Sin ejecutar
Observaciones:					
Nombre y firma de quien hace el seguimiento					

Nota: Elaborado por la autora.

#### 4.1.4 Gestión de las comunicaciones del proyecto

La gestión de las comunicaciones es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. (PMBOK 2017. P.360)

La gestión de las comunicaciones del PFG, se representa en la tabla 20.

**Tabla 35**

*Plan de gestión de las comunicaciones del proyecto*

<p><b>Nombre del proyecto:</b> Estructura organizativa y funcional de una empresa de consultoría en administración de proyectos.</p>
<p><b>Requisitos de comunicación de interesados</b></p> <p>Definición de los requisitos del proyecto para gestionar y obtener la información, que permita tener una comunicación efectiva, con los interesados internos y externos.          Los acuerdos realizados por el equipo de trabajo, o algún interesado externo, debe ser registrado en un acta y firmado como aceptación de acuerdo de partes.          Las comunicaciones de reuniones ordinarias y de seguimiento, deberán ser agendadas mediante un calendario fijo, y las reuniones extraordinarias o emergentes, podrán ser comunicadas incluso minutos antes de su realización, siempre tomando en cuenta que los interesados se encuentren en oficina, o con espacio de tiempo necesario para asistir en tiempo.          Todas las actas de reuniones deben ser aprobadas por el cliente y el equipo de trabajo.          Todos los productos entregables, deben gestionarse con un acta de entrega y aceptación entre las partes.</p>
<p><b>Información por comunicar:</b></p> <p>La información que produce el proyecto como entregables y que deberá comunicarse según el cronograma establecido es:          Objetivos del proyecto          Estrategias de mercadeo          Procedimientos de funciones          Resultados de paquetes de trabajo          Gestión de Riesgos          Seguimiento y Control          Gestión de Calidad          Informes de actividades          Actas de reuniones y acuerdos</p>
<p><b>Tipos de comunicación</b></p> <p>Para la gestión y respuesta de la comunicación efectiva, se hará uso de los siguientes tipos de comunicación</p>

<p><b>Verbal:</b> Se usa en las reuniones formales e informales en la comunicación establecida entre las partes del equipo de proyecto.</p> <p><b>Escrita:</b> Se usa como medio de comunicación entre los interesados y equipo de proyecto para dejar registro de acuerdos, reuniones o instrucciones que se deriven como resultado de estas</p> <p><b>Correo Electrónico:</b> para solicitud de avances de actividades o para coordinar actividades complementarias de informes en proceso de gestión.</p> <p><b>WhatsApp:</b> para comunicación formal e informal.</p>
<p><b>Estrategia digital:</b> Diseño e implementación de la estrategia digital, producción audiovisual y administración de redes sociales. Comunicación visual y plataforma web. Creación, producción y actualización de imagen gráfica, contenido para redes sociales y desarrollo de sitios web.</p>

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK® Sexta Edición 2017, p. 360.

#### 4.1.5 Gestión del riesgo

La gestión de los riesgos del proyecto tiene como objetivo identificar y gestionar los riesgos que no estén contemplados en los demás procesos de la dirección de proyectos, (PMBOK 2017. P.397)

**Tabla 36**

##### *Plan de gestión de riesgos*

<b>Plan de gestión de riesgos</b>	
<b>Nombre del proyecto</b>	Elaboración de propuesta para una oficina de consultoría en administración de proyectos.
Sector de la actividad	Servicios
<b>Dirección del proyecto</b>	
Áreas de conocimiento, fases y procesos	Se aplicarán las áreas de conocimiento de: alcance, cronograma, calidad, recursos, comunicación, riesgos, e involucrados, a lo largo del ciclo de vida del proyecto en los grupos de procesos de inicio, planeación y cierre.
<b>Datos del proyecto</b>	
Plazo de ejecución	24 semanas
Fecha de inicio	24/10/2022
Fecha de finalización	24/04/2023
Presupuesto	El proyecto será gestionado con recursos propios de la investigadora.
<b>Objetivos del proyecto</b>	
<b>Objetivo general</b>	Identificar los posibles riesgos del proyecto y las repercusiones en su proceso integral, para el establecimiento de estrategias de

	posibles respuestas que favorezcan su desarrollo.
<b>Objetivos específicos</b>	<p>Elaborar estrategias que permitan aumentar la probabilidad o el impacto de los riesgos positivos del proyecto, para generar de previo, mayores posibilidades de éxito del proyecto.</p> <p>Realizar propuestas de intervención a cada uno de los riesgos identificados en el proyecto, para minimizar la probabilidad o impacto negativo en el proyecto.</p> <p>Elaborar un registro de los riesgos del proyecto para el análisis pertinente y oportuno en relación con el cronograma del proyecto.</p> <p>Elaborar la estructura de desglose de riesgos del proyecto incluyendo todos los riesgos identificados y las subcategorías de riesgos para los niveles 2 y 3, con el fin de diseñar el mapa de riesgos del proyecto para el desarrollo del plan de gestión de riesgos.</p>
<b>Justificación</b>	
<p>La identificación de los riesgos del proyecto es un pronóstico de gestión impostergable para los directores, gerentes y equipos de proyecto.</p> <p>El presente plan surge para identificar los riesgos en la elaboración de una propuesta de oficina de consultoría en administración de proyectos, el mismo busca opciones que permitan gestionar y minimizar los riesgos en todas las fases de su ciclo de vida, para establecer estrategias que faciliten la creación del contexto tanto interno como externo, idóneo para el proyecto.</p>	
<b>Descripción de entregables</b>	
Plan de dirección del proyecto.	Etapas de planificación de la estructura del proyecto.
Estudio de mercado.	Realización de un estudio de mercado del proyecto.
Estructura organizativa.	Estructura organizativa de la empresa de consultoría.
Indicadores de desempeño,	Indicadores de desempeño del proyecto.
Integración de objetivos secundarios en documento final.	Consolidación del documento final del PFG.
<b>Identificación de riesgos preliminares</b>	
<p><b>Recursos económicos:</b> que el inicio del proyecto se vea limitado por la no disponibilidad de capital.</p> <p><b>Tiempo:</b> No cumplir con el tiempo establecido para la conclusión del proyecto.</p> <p><b>Riesgos de no implementación.</b></p> <p>No mejoramiento de la calidad de vida de interesados internos y externos, por la practica tradicional en proyectos con bajos niveles de competitividad.</p> <p>No sostenibilidad en los proyectos, productos y servicios.</p>	
<b>Hitos del proyecto</b>	<b>Fecha</b>

Inicio del proyecto	24/10/2022
Cierre del proyecto	24/04/2023
<b>Interesados</b>	
Interesados directos	
Interesados indirectos	
Realiza	_____
	Maritza Meza Alcócer
Autoriza	_____
	Tutor

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK® Sexta Edición 2017, p. 395

#### 4.1.6 Gestión de los interesados.

En este proceso se identifica y analiza los interesados en el proyecto, se definen las necesidades, intereses e impacto de los interesados del proyecto y la estrategia para gestionar y monitorear el involucramiento de los interesados en el proyecto, con esa información, se sistematiza el registro de interesados y el completamiento de la matriz de poder interés/poder impacto y finalmente la matriz de evaluación de los interesados.

**Tabla 37**

*Documentos plan de gestión de interesados*

<b>Documentos: plan de gestión de los interesados</b>	
Estrategias para la dirección de proyecto	Documentos y plantillas del proyecto
Plan de gestión de los interesados.	Identificación de los interesados Clasificación de los interesados Matriz de evaluación de los interesados Estrategia de gestión de los interesados Registro de control de la gestión de los interesados

Nota:

Tabla 38

*Plan de gestión de interesados*

Plan de gestión de los interesados	
Procesos	Estrategias
Identificación de los interesados	<p>Se integra de manera general a los posibles interesados de la empresa-</p> <p>Los datos se presentan mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de poder/interés</li> <li>Matriz de poder/influencia</li> <li>Matriz de Influencia/impacto</li> </ul> <p>Los cambios e incidentes se deben gestionar mediante la gestión de control integrado de cambios y la gestión de incidentes.</p>
Planificación del involucramiento de los interesados	<p>Se genera la matriz de evaluación de los interesados y la estrategia de involucramiento en el proyecto, como resultado del análisis de la identificación de los intereses y posibles afectaciones por falta de interés en el proyecto.</p> <p>Es responsabilidad del gerente de proyectos dar monitoreo y control del plan de involucramiento de los interesados y gestionar las acciones necesarias para mantener el interés en los términos establecidos previamente.</p> <p>Los cambios e incidentes se deben gestionar mediante la gestión de control integral de cambios y la gestión de incidentes.</p>
Gestión del involucramiento de los interesados	<p>El proceso de involucramiento de los interesados se debe iniciar desde el proceso de planificación del proyecto. El gerente de proyectos deberá mantener continua comunicación con el equipo de proyectos y con los clientes.</p> <p>La gestión de involucramiento debe realizarse con base a las estrategias de gestión de involucramiento planificadas en la estrategia de gestión de los interesados. Es responsabilidad del gerente de proyectos dar monitoreo y control del plan de involucramiento de los interesados y gestionar las acciones necesarias para mantener el interés en los términos establecidos.</p> <p>Los cambios e incidentes se deben gestionar mediante la gestión de control integral de cambios y la gestión de incidentes.</p>
Monitoreo del involucramiento de los interesados	<p>El proceso de monitoreo del involucramiento de los interesados se debe gestionar por medio del registro de control de la gestión los interesados. Se debe monitorear tanto el nivel de interés, impacto y poder, como el cumplimiento y desempeño de las estrategias planificadas en el plan para el involucramiento de los interesados. El gerente de proyectos deberá mantener continua comunicación con el equipo de proyectos y con los clientes.</p> <p>Es responsabilidad del gerente de proyectos dar monitoreo y control del plan de involucramiento de los interesados y</p>

Plan de gestión de los interesados	
Procesos	Estrategias
	gestionar las acciones necesarias para mantener el interés en los términos establecidos. Los cambios e incidentes se deben gestionar mediante la gestión de control integral de cambios y la gestión de incidentes.
Documentos y plantillas	Identificación de los interesados Clasificación de los interesados Matriz de evaluación de los interesados Estrategia de gestión de los interesados Registro de control de la gestión de los interesados

Nota: Adaptada de la Guía del PMBOK Sexta Edición 2017, p. 541

**Tabla 39**

*Matriz de interesados*

**Matriz de interesados compromiso / estrategia**

Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Ejemplo de Interesado 1		X		D		A	B	Mantener satisfecho
X: Actual ; D: deseado ; A: Alto ; B: Bajo Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)								

Nota: Adaptada de la Guía del PMBOK Sexta Edición 2017, p. 545

## **4.3 Perfil estratégico**

### **4.3.1 Planeación estratégica**

#### **4.3.1.1 Gestión estratégica**

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual se implementan los planes operativos para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos. Es por ello su vital importancia, ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido. Plaza (sf). Parr. 2)

La gestión estratégica de igual forma viene a dar continuidad a la propuesta de estructura organizativa y funcional de la empresa de consultoría en administración de proyectos, para dar sostén al cúmulo de estrategias que complementan una etapa importante que culmina con una propuesta de perfil estratégico.

#### **Beneficios de la planeación estratégica**

(Según Martins 2021) La planificación estratégica puede ayudarte a crear objetivos definidos para explicar cómo tu empresa avanzará hacia sus declaraciones de misión y visión en los próximos tres a cinco años. Si piensas en la trayectoria de tu empresa como una línea en un mapa, el plan estratégico puede ayudarte a cuantificar mejor cómo llegarás del punto A (donde estás ahora) al punto B (donde quieres estar en unos años). (Parr 22)

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los involucrados.

Para el caso del presente proyecto, el cual consiste en la propuesta de una estructura organizativa y funcional para una oficina consultora, todas las ideas que se describen en el documento consolidado vienen a fortalecer la globalidad de la propuesta.

## **Misión y visión**

La misión de una organización hace referencia al motivo por el que esta existe, o dicho de otra manera, su razón de ser, mientras que la visión es la manifestación de hacia dónde se dirige y en qué pretende convertirse a largo plazo. Corrales 2019. Parr. 1

La misión y la visión propuesta en el presente documento, es una primera aproximación a que antecede a la realización efectiva del proyecto.

### **Misión**

Somos una empresa que brinda servicios de acompañamiento técnico y profesional, inspirados en el arte de construir productos, con responsabilidad social, económica y ambiental, generando un enfoque de gestión responsable y sostenible de y emprendimientos, para fortalecer su identidad competitiva.

### **Visión**

Para el año 2026, ser una empresa de consultoría consolidada, especializada en incorporar la sostenibilidad social, económica y ambiental en procesos de gestión de proyectos y productos empresariales, que evidencien indicadores de rendimiento ascendentes.

### **Perfil estratégico del proyecto**

El perfil estratégico del proyecto es, el de una empresa que orienta sus acciones hacia la inclusión escalonada de la sostenibilidad, en la cultura empresarial, los productos y servicios.

### **Valores**

- Acompañamiento efectivo
- Cultura de servicio
- Desarrollo y crecimiento
- Transparencia empresarial
- Desarrollo sostenible
- Responsabilidad social empresarial.
- Respeto a los derechos humanos.

## **Servicios ofrecidos**

Por la naturaleza de la empresa de consultoría en administración de proyectos, y de acuerdo con la investigación documental preliminar y los resultados de entrevistas, se ofertan los siguientes servicios.

- Asesoría, capacitación, seguimiento y evaluación en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos.
- Asesoría técnica y trabajo de campo para la alineación de los proyectos con los objetivos organizacionales, con el propósito de que las empresas puedan optimizar la funcionalidad, inclusividad la sostenibilidad y los impactos potenciales de las actividades y resultados de los proyectos.
- Gestión de la implementación de oficinas de dirección de proyectos (PMO) en las empresas, según sus requerimientos específicos.
- Servicios de acompañamiento, en la elaboración de proyectos estratégicos que contribuyan con el aumento de la productividad y competitividad de las empresas, aprovechando al máximo los recursos existentes.
- Consultoría como GPM Training Partner en Costa Rica:
- Capacitación combinada de gestión de proyectos y sostenibilidad fundamentada en estándares internacionales.
- **Mercado meta**
- El mercado meta para la empresa es:
- Personas físicas, jurídicas, emprendimientos y organizaciones no gubernamentales (ONG).

### **Aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento**

La formalización legal para la apertura y funcionamiento de la empresa requiere de la gestión de:

- Solicitud de uso de suelo para la oficina de consultoría en administración de proyectos ante la municipalidad, trámite en ventanilla previa entrega del plano catastrado y visado correspondiente al inmueble donde se ubica la oficina de consultoría.
- Solicitud de permiso sanitario de funcionamiento ante el Ministerio de Salud, previa presentación de:
  - Declaración jurada tramites por primera vez renovación
  - Formulario unificado de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento. psf 1, debidamente lleno.
  - Uso de Suelo para Oficina de Consultoría en administración de proyectos.
  - Comprobante por cancelación de \$ 30 en el Fideicomiso 872- BNCR Ministerio de Salud, para permisos de funcionamiento.
  - Copia de documento de identificación del propietario de la actividad comercial.
  - 3. Solicitud de patente municipal
  - Declaración jurada del impuesto de patente
  - Entrega de permiso sanitario de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud.

### **Requisitos de Presentación:**

- Llenar el formulario de solicitud de patente
- Aportar copia de la cedula
- Aportar copia del permiso de funcionamiento Respectivo
- Aportar póliza del INS o Exoneración
- Aportar copia del Contrato de Arrendamiento
- Copia de inscripción Administración Tributaria

**Requisitos de Autorización:**

- Encontrarse al día con las obligaciones Municipales
- Encontrarse al día con las obligaciones de la CCSS
- Verificación del uso de Suelo
- Verificación del plano visado
- Comunicado de condición del local comercial: propio o alquilado
- Formalización de la empresa como PYME
- Encontrarse constituido como persona física o jurídica
- Contar con el permiso de uso de suelos
- Estar inscrito en el Seguro Social (CCSS)
- Estar inscrito en el Ministerio de Hacienda en el Ministerio de Hacienda.
- Solicitar el registro Sanitario
- Contar con una póliza de riesgos del INS.
- Solicitar la patente municipal.
- Registrar su marca.
- Obtener otros certificados o permisos.
- Contar con cuentas Bancarias y/o datáfonos.
- Realizar el registro PYME en el MEIC.

**4.4 Estructura organizativa y funcional**

La estructura organizativa para el equipo de proyecto es la orgánica simple, la misma está conformada por el propietario, personas colaboradoras, y los patrocinadores, el propietario de la empresa se constituye en el gerente de proyectos y las personas colaboradoras ocuparían los departamentos de consultoría que para efectos del proyecto planteado, las especialidades son: legal, económica, educativa, proyectos, contabilidad y marketing.

El 100 % de los colaboradores corresponden a un mismo núcleo familiar incluyendo la propietaria, por lo que la estructura se ajusta a una empresa familiar y cuyos objetivos son comunes.

### **Roles del equipo de proyecto**

Los roles establecidos para el equipo de proyecto se representan en la Tabla 40.

**Tabla 40**

#### *Roles del equipo de proyecto*

Involucrados	Roles
Patrocinadores	<p>Proveer los recursos financieros y brindar la información requerida para la planificación del proyecto, productos y servicios.</p> <p>Establecer una comunicación efectiva con el gerente de proyecto y el equipo de colaboradores.</p>
Gerente de proyecto	<p>Realizar una gestión eficiente y oportuna durante todo el ciclo de vida del proyecto.</p> <p>Establecer un clima de trabajo apropiado para la buena marcha del proyecto en cada una de las fases.</p> <p>Realizar el monitoreo y control adecuado a fin de que todas las fases del proyecto se vayan cerrando de manera satisfactoria.</p> <p>Establecer una buena comunicación con los patrocinadores y llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.</p>
Equipo de trabajo	<p>Trabajar de forma colaborativa y respetuosa con los demás colaboradores.</p> <p>Asumir sus responsabilidades de forma agradable para propiciar un ambiente de calidez y generar mejores y mayores productos a nivel de resultados.</p> <p>Participar en las sesiones de entrega de resultados de las actividades de monitoreo y control, para estar claros de los ajustes que se requieran para la ejecución del proyecto.</p> <p>Respetar las fechas establecidas para la entrega de los productos.</p>
Colaborador en la especialidad de derecho.	<p>Revisar que los contratos cumplan con los requerimientos establecidos de acuerdo con la ley y firmarlos oportunamente.</p> <p>Planificar y ejecutar las capacitaciones planificadas y las solicitadas por los patrocinadores.</p>

Involucrados	Roles
Colaborador especialista en contabilidad y negocios.	Llevar el control y seguimiento de los movimientos económicos de la empresa y planificar y ejecutar las capacitaciones planificadas y las solicitadas por los patrocinadores.
Colaborador en la especialidad de marketing y producción audiovisual.	Llevar al día la información y novedades en todos los procesos de la empresa a fin de comunicar lo actualizado a los clientes y la comunidad. Ser innovadora y creativa en la presentación de la información para demostrar la calidad desde la producción audiovisual, visual y escrita.

Nota: La Tabla – presenta los roles asignados a cada uno de los involucrados para el proyecto. Autoría propia.

### Figura 9

*Estructura organizativa y funcional del equipo de proyecto*



Nota: La figura –presenta una propuesta de estructura organizativa preliminar de equipo de proyecto que podrá ser actualizada según el crecimiento de la empresa. Autoría propia.

**Tabla 41**

*Influencia de la estructura orgánica sencilla en los proyectos*

Grupos de trabajo	Características del proyecto				
	Autoridad del director de proyectos	Rol del director del proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal administrativo de dirección de proyectos
Flexible: personas que trabajan hombro a hombro.	Poca o ninguna.	Tiempo Parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador.	Poca o ninguna.	Dueño u operador.	Poca o ninguna

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK® 2017, Sexta Edición. P. 47. Autoría propia

#### **4.5 Indicadores de desempeño**

Los indicadores de desempeño para para el proyecto, estructuración de una oficina de consultoría en administración de proyectos, se orienta hacia una estrategia de creación de valor, alineado con la visión que busca llevar los elementos de la misión, a proyectar cambios en la cultura, los procesos, los sistemas y los equipos de trabajo de las organizaciones, impactando en los niveles, social, económico y ambiental con la finalidad de gerenciar mejor los recursos y la toma de decisiones.

Tabla 42

*Indicadores de desempeño general del proyecto*

Misión	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempeño
Una empresa con servicios de planificación estructuración, y ejecución de proyectos estratégicos para emprendimientos y organizaciones.	Desarrollar productos, y servicios personalizados para la atención efectiva de los clientes.	<b>Eficiencia</b> Valor relativo y porcentual de empresas atendidas por trimestre.  Participación de mercado e indicadores de preferencia.
Enfoque económico, social y ambiental para contribuir sostenibilidad empresarial y la calidad de vida de los usuarios y de los seres vivos presentes en el contexto en que se establecen.	Contribuir con la competitividad ascendente de los clientes mediante un acompañamiento estructurado y permanente.	<b>Pertinencia</b>  Porcentaje de clientes que permanecen estables y activos.
	Contribuir con la sostenibilidad empresarial mediante la creación de valor.	
Visión	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempeño
Una empresa con un equipo de alto rendimiento, que brinda seguimiento al cumplimiento de las metas de forma integral, por el empoderamiento del equipo de trabajo.	Obtener avances innovadores en productos y procesos invirtiendo en actualización permanente para todo el equipo de trabajo.	<b>Gestión</b>  Porcentaje de cumplimiento de metas. Porcentaje de personal capacitado en áreas de interés.
Una empresa reconocida desde el punto de vista de la sostenibilidad y el desarrollo regenerativo	Establecer alianzas con universidades, instituciones y organizaciones para articular acciones que contribuyan con el empoderamiento de los clientes en la sostenibilidad y desarrollo regenerativo y lo incorporen en la cultura cotidiana y sistematizada de la empresa que representan.	<b>Impacto ambiental</b>  Cantidad de organizaciones e instituciones con las que se han establecido alianzas para el cumplimiento de objetivos comunes.

Una empresa con personal certificado para promover la combinación de la gestión de proyectos y la sostenibilidad bajo estándares internacionales.	Buscar la mejora continua con una estructura estratégica de costos y gastos, comprometidos con una cadena de valor socialmente responsable y eficiente.	<b>Impacto económico</b>  Tipos de costos. Porcentaje de dineros
Una empresa inclusiva, sólida y extraordinaria para trabajar.	Incorporar un enfoque prioritario en la atención de clientes con alguna situación de vulnerabilidad, (grupos de mujeres jefes de hogar, adolescentes embarazadas o madres, adultos mayores) y una atención exclusiva en el servicio y en el producto.	<b>Impacto social</b>  Número de empresas constituidas por adultos mayores. Número de empresas constituidas por mujeres jefes de hogar.
	Fomentar el desarrollo personal y laboral, comprometido con el respeto a los derechos humanos, la equidad y la inclusión social en un ambiente de trabajo seguro y cálido.	Número de empresas atendidas que incorporan dentro de su equipo de trabajo, personas con alguna discapacidad.

Nota: Elaborado por la autora.

## 5 CONCLUSIONES

1.5.1. La realización del plan para la dirección del proyecto alineado a la integración de los procesos y productos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto es una forma de verificar la existencia de cambios durante el desarrollo del proyecto y la atención de los mismos, la identificación y prevención de riesgos, el seguimiento y control del alcance y el tiempo para hacer un cierre correcto y satisfactorio.

1.5.2. La realización de un estudio de mercado prepara los conocimientos necesarios para la planificación del plan y genera insumos para la realización del perfil estratégico de la empresa y para la definición de los indicadores de desempeño y la estructura organizativa óptima para el funcionamiento de la empresa.

1.5.3. La elaboración del perfil estratégico de la empresa es la definición responsable de la identidad y la cultura empresarial que de forma organizada prepara de forma estratégica la gestión eficiente y oportuna de todo el accionar interno y externo del proyecto.

1.5.4. Realizar la estructura organizativa de una empresa permite el conocimiento de la empresa a nivel de departamentos, colaboradores, roles y funciones, esto permite la clarificación de competencias y de éxito para una empresa o proyecto.

1.5.5. Elaborar los indicadores de desempeño, es un referente de alto impacto para el proyecto, pues marca el campo de acción en que se desenvuelve el proyecto.

1.5.6. La integración de los resultados de los objetivos secundarios permite la verificación del cierre en cada una de las fases del proyecto y el completamiento a las actividades propuestas para la obtención del documento general del proyecto que da fe del cumplimiento del objetivo general del proyecto.

## 6 RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente del proyecto, ejecutar las ideas con respecto a la sostenibilidad propuestas en el presente documento, y propiciar la generación de una cultura organizacional interna y externa, en la temática, a nivel de planificación, de oferta de servicios y productos.

Se recomienda a los colaboradores seleccionados en la estructura organizativa de la empresa, asumir el reto de trabajo en equipo para fortalecer los principios del proyecto, y marcar un precedente a nivel de emprendedurismo integral.

Se recomienda a la autora y colaboradores internos, gestionar procesos de actualización en gestión de proyectos de desarrollo e impacto social, para mejorar su competitividad y la coherencia con el enfoque sostenible del proyecto.

Se recomienda a las instituciones involucradas en forma directa e indirecta al proyecto, que articulen acciones con la empresa de consultoría en administración de proyectos, para obtener resultados que respondan a objetivos comunes y con mejor y mayor alcance.

Se recomienda al equipo de trabajo del proyecto en general, planificar el establecimiento de alianzas estratégicas, para gestionar recursos en pro de las empresas con mayores requerimientos.

## Lista de Referencias

Avello, M. (2018) Las Fuentes de Información y su Evaluación.

<https://doi.org/10.3916/escuela-de-autores-068>

Baca, C. (2017) Evaluación de Proyectos. 8ª Edición He McGraw -Hill Companies.Inc.

Campos, M, (2017) MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. Universidad de Costa Rica.

[https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20\(versi%C3%B3n%201.1\).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20(versi%C3%B3n%201.1).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1)

Castillo, A. (2018) Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia.

<https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>

Castro, A. (2018)Upala tendrá un modelo universitario único en América Latina. UCR,

Unidadde Comunicación. Vicerrectoría de Acción Social.

<https://accionsocial.ucr.ac.cr/noticias/upala-tendra-un-modelo-universitario-unico-en-america-latina>

Gómez, B. (2018) Elementos de Estadística Descriptiva-5 ed.-San José C.R. EUNED.

Lledó, P. (2017) Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos Exitoso 6ª Edición.

[https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

Martins, J, (2021) Los beneficios de la planificación estratégica

<https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

MEIC, (2017) Informe PND. Metodología para la clasificación de empresas. Sector Economía, Industria y Comercio.

[https://www.meic.go.cr/meic/documentos/g3p3m8yyx/SEIC\\_RequeriCualitativosInfAnual2017.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/g3p3m8yyx/SEIC_RequeriCualitativosInfAnual2017.pdf)

Mata, LD. (2019 ) El enfoque cualitativo de la investigación. Investigalia.

<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Méndez, R. (2020) Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores, 10 ed. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2020.

<https://books.google.co.cr/books?id=MBwuEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

MEIC, OIT, (2019) Manual para personas emprendedoras en Costa Rica. Recuperado de:

[https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual\\_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf)

Mideplan, UNICEF, (2021) Índice de bienestar de la niñez y de la adolescencia. Comunicado de prensa. <https://www.unicef.org/costarica/comunicados-prensa/mideplan-y-unicef-presentan-indice-de-bienestar-de-la-ninez-y-adolescencia>

Pérez, A. (2021) Cinco pasos clave para establecer una metodología de Gestión por proyectos.

<https://www.obsbusiness.school/blog/cinco-pasos-clave-para-establecer-una-metodologia-de-gestion-por-proyectos>

Naciones Unidas. (2018) Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito. Viena.

Porras, B. (2017) Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Daena: International

Journal of Good Conscience. 12(3)328-344.. ISSN 1870-557X. Recuperado de:

[http://www.spentamexico.org/v12-n3/A20.12\(3\)328-344.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A20.12(3)328-344.pdf)

Project Management Institute. (2017) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del **PMBOK**®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc.

Project Management Institute. (2021) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del **PMBOK**®) – Séptima Edición, Project Management Institute Inc.,

Rivas, H. (2017) 5 Indicadores de Desempeño que su Empresa debe Medir.

<https://satisfacciondelcliente.com/5-indicadores-de-desempeno-que-su-empresa-necesita-medir-satisfaccion-de-cliente/>

Quiroa, M, (2019) *Análisis del entorno (marketing)*. Economipedia.com

[https://www.google.com/search?q=en+que+consiste+el+comite+de+sustentabilidad+de+una+empresa&rlz=1C1CHWL\\_esCR986CR994&oq=en+que+consiste+el+comite+de+sustentabilidad+de+una+empresa&aqs=chrome..69i57j33i22i29i30.20245j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=en+que+consiste+el+comite+de+sustentabilidad+de+una+empresa&rlz=1C1CHWL_esCR986CR994&oq=en+que+consiste+el+comite+de+sustentabilidad+de+una+empresa&aqs=chrome..69i57j33i22i29i30.20245j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Sainz, JM. (2020) El plan de marketing en la práctica.

[https://books.google.co.cr/books?id=Gf7eDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+marketing+en+cr&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20marketing%20en%20cr&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=Gf7eDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+marketing+en+cr&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20marketing%20en%20cr&f=false)

Sánchez, J, (2017) *Posicionamiento*. Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html>

Gallardo, L. (2022) Qué es la propuesta de valor <https://aprendamosmarketing.com/la-propuesta-de-valor/>

Zamarreño, G. (2020) Fundamentos de marketing. Editorial Elearning, S.L.

[https://books.google.co.cr/books?id=ZyHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+marketing&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=El%20marketing&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=ZyHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+marketing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20marketing&f=false)

Westreicher, G.( 2022) Muestreo No probabilístico.

<https://economipedia.com/definiciones/muestreo-no-probabilistico.html>

Anexos

## Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG



### ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del (de la) estudiante:
2. Nombre del PFG
3. Área temática del sector o actividad:
4. Firma del estudiante:
5. Nombre del docente curso SG:
6. Firma del docente:
7. Fecha de la aprobación del Acta:
8. Fecha de inicio y fin del proyecto:
9. Pregunta de investigación:
10. Hipótesis de investigación:
11. Objetivo general:

## 12. Objetivos específicos:

1. Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.
2. Realizar la planificación de un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.
3. Elaborar la propuesta de perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.
4. Definir una propuesta de estructura organizativa y funcional de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.
5. Establecer propuestas de indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.
6. Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento propuesta para cumplir el objetivo general del trabajo

## 13. Justificación del PFG:

- a. El proyecto de estructura organizativa en administración de proyectos es de suma importancia ya que se orienta hacia la búsqueda de alternativas para la atención de los emprendimientos con mayor vulnerabilidad, por no disponer de personal especializado para el desarrollo adecuado de sus iniciativas de negocio.
- b. El proyecto se realizará para brindar un servicio integral que va desde el acompañamiento con servicios concretos, asesoría, capacitación y evaluación en el accionar a lo interno de los emprendimientos, hasta las solicitudes de productos y servicios específicos que demanden.
- c. Con el desarrollo de este proyecto, se pretende formular la propuesta indicada, para contribuir con los parámetros de funcionalidad, inclusividad y sostenibilidad de los emprendimientos.



## ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

14. Descripción del entregable principal y de los secundarios:

<b>1. Seminario de Graduación</b>	
<b>1.1 Entregables</b>	
1.1.1.	Chárter y EDT
1.1.2.	Introducción y cronograma
1.1.3.	Marco teórico
1.1.4.	Marco metodológico
1.1.5.	Resumen ejecutivo
1.1.6.	Documento integrado
<b>1.2 Desarrollo</b>	
1.2.1.	Plan de dirección del proyecto
1.2.2.	Planificación de estudio de mercado
1.2.3.	Propuesta de estructura organizativa y funcional
1.2.4.	Informe final del PFG
<b>1.3. Lectores</b>	
1.3.1.	Solicitud de asignación
1.3.1.1	Envío de PFG a Lectores
1.3.2.	Video para lectores y Tutor.
1.3.2.	Trabajo de lectores
1.3.2.1.	Revisión PFG
1.3.2.2.	Envío de informe de lectura
<b>1.4. Tutoría de ajuste</b>	
1.4.1.	Informe de revisión y corrección a lectores
1.4.2.	PFG corregido enviado a lectores
1.4.3.	Segunda revisión de lectores
<b>1.5. Evaluación</b>	
1.5.1.	Aprobación de Lectores
1.5.2.	Calificación del Tribunal Examinador
1.5.3.	Cierre del PFG

15. Presupuesto del PFG:

Descripción	Cantidad	Componente	Precio/Unitario	Costo Total
Trabajo de campo	10	Giras	50 000,00	500 000,00
Reserva de gestión, imprevistos	4	Gestiones	50 000,00	200 000,00
Honorarios/especialistas	200	Horas	15 000,00	3 000 000,00
Software	2	Programas	150 000,00	300 000,00
Procesamiento de la información	80	Horas	10 000,00	800 000,00
<b>Total, general</b>	<b>296</b>	-	<b>275 000,00</b>	<b>4 800 000,00</b>

## 16. Supuestos de la planeación y ejecución del PFG:

1. Los instrumentos para la recolección de la información del estudio de mercado estarán técnicamente bien elaborados.
2. El presupuesto está bien definido y tiene un apartado de reservas para contingencias e imprevistos de último momento culminación exitosa del proyecto.
3. Se tiene un mercado potencial de posibles clientes en los 8 distritos del cantón de Upala, para llevar a cabo la actividad de la consultoría.
4. La información previa es suficiente para

## 17. Restricciones del PFG:

El el PFG debe estar concluido estrictamente el 15 de febrero del año 2022, el plazo no puede ser extendido.

Los responsables de realizar los análisis de las encuestas no pudieron cumplir con el plazo de entrega de los resultados y requieren un mes mas de tiempo.

La propuesta de perfil estratégico de la empresa no ha sido socializada por todo el personal, por lo que hay mucho desconocimiento con respecto a las responsabilidades que pueden impactar en el cumplimiento general.

La estructura organiva propuesta, puede carecer de personal especializado.

Contratar personal con desconocimiento en administración de proyectos.

Los parámetros de calidad del informe final, no cumple con los estándares del PMI 2021

## 18. Enumeración de riesgos de la ejecución del PFG:

El desconocimiento y destreza en el uso de softwares de planificación, puede tener afectaciones importantes en el desarrollo y la calidad del proyecto.

Las inundaciones y desbordamiento de los ríos, limitan el acceso a las comunidades, lo que retrasa las giras y por ende el trabajo de campo y la información requerida.

El cronograma del proyecto mal elaborado, o con datos irreales, puede causar desajustes o descordinación en la ejecución de las actividades, lo que repercute una afectación en tiempo, costo y alcance del proyecto.

Los informes ambiguos o con poca claridad del avance del proyecto, pueden afectar las actualizaciones y la adecuada continuidad de las siguientes fases del proyecto.

## 19. Principales hitos

Entregable	Fecha finalización
Entrega de chárter firmado.	10/09/2021
Revisión del informe final del PFG.	05/02/2022
Entrega de video para lectores y tutor.	20/12/2021
Tiempo de lectura de lectores.	18/01/2022
Envío de informe final de lectura	10/02/2022
Cierre del PFG.	15/02/2022

## ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

### 20. Marco teórico

#### 20.1 Estado de la cuestión

El emprendedurismo es un proceso de mucha importancia para el desarrollo económico de los países. A través de la creación de empresas, el progreso tecnológico y la innovación liderada por las personas emprendedoras es posible mejorar la creación de riqueza de una nación y coadyuvar con el bienestar de sus habitantes. Para ello se requiere de políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones necesarias para que se desarrollen estas actividades emprendedoras. (Chaves, y Fonseca, 2015, p.6)

La existencia de los emprendimientos en la ciudad de Upala, es determinante para el fortalecimiento del desarrollo económico y social de las familias que han tomado la iniciativa de ejercer este tipo de actividades productivas, pues para muchos de esos emprendimientos existe una gran oportunidad de ofrecer sus productos y servicios en la feria agrícola y artesanal de Upala, que opera todos los viernes desde las 07: 00 am hasta las 17: 00 pm, situación que les permite alguna estabilidad, al menos para los que pueden insertarse en ese evento semanal, pero todavía, existen emprendimientos que por su naturaleza, tienen que desempeñarse de forma permanente en la sede que escogieron para establecerse y que en su totalidad son los mismos hogares o las parcelas, en el caso de los emprendimientos del agro, pecuarios o agropecuarios.

En Upala, existen 8 organizaciones con emprendimientos: de las cuales; 3 corresponden a producción, y comercialización de verduras y frutas orgánicas, 2 a mejoramiento de sus sistemas de producción ganadera para una producción sostenible, 1 a producción agro, industrialización y mercado de productos de cacao, 1 a producción agro industrialización y mercado de productos lácteos y 1 a de producción, agro, industrialización y mercado de productos de granos básicos, de las cuales, el nivel de desarrollo se encuentra de medio a bajo, según la ejecución de proyectos en beneficio de la comunidad, y la evidencia de procesos de gestión empresarial.

Con respecto a la cámara de comercio, Calero, 2021, “no es posible contar con datos respecto al número de emprendimientos existentes en Upala, aunque se les da apoyo y capacitación, pero son muy inestables y en la mayoría de los casos, su vigencia es menor a un año”.

La estructura para consultoría en Administración de proyectos planifica estrategias para cambiar la realidad actual de los emprendimientos en Upala.

#### 20.2. Marco conceptual básico

¿Qué son las PYMES?

¿Cuál es el nivel de apoyo que reciben las PYMES en Costa Rica?

¿Cuáles instituciones, empresas y organizaciones de Costa Rica, comparten políticas, intereses y objetivos con las PYMES?

Posibilidades de cooperación internacional con emprendimientos del cantón de Upala.

El impacto de la planificación de proyectos estratégicos, y los estándares vinculados a la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

## ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

### 21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
Realizar un plan de dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.	Acta del PFG	<b>Primarias:</b> La observación entrevistas, a involucrados.  <b>Secundarias:</b> Libro de Pablo Lledó 2017 Administración de proyectos PMI, Guía del PMBOK. Séptima Edición 2021	Cualitativa investigación participativa. se utilizó para: Identificar las necesidades. Generar información de emprendimientos o organizaciones, y sus principales necesidades y fortalezas.	Análisis documental. Grabación de conversaciones en diversas reuniones. Registros de experiencias e inquietudes.	No hay estudios previos en relación con el tema.  Existe poca participación de las personas involucradas por las medidas sanitarias existentes.
Realizar la planificación de un estudio de mercado que permita conocer la demanda potencial y servicios tanto ofertados como requeridos en la zona, para la planificación de una respuesta oportuna y acorde.	Informe de planificación de estudio de mercado	<b>Primarias:</b> Entrevista en profundidad, trabajo de campo, reuniones y visitas a los distritos del cantón de Upala.  <b>Secundarias:</b> Libro Evaluación de proyectos. 2013 . Capítulo 2 de Gabriel Baca Urbina.	Cualitativa etnográfica Descripción de las costumbres y tradiciones de los grupos de emprendedores	Entrevistas interpretativas. Entrevistas etnográficas ., Trabajo de campo, Observación participante y Notas de campo.	Poco personal para realizar el trabajo de campo.  Dificultades para reunir a las personas que se requieren entrevistar por las distancias geográficas desproporcionadas.

## ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

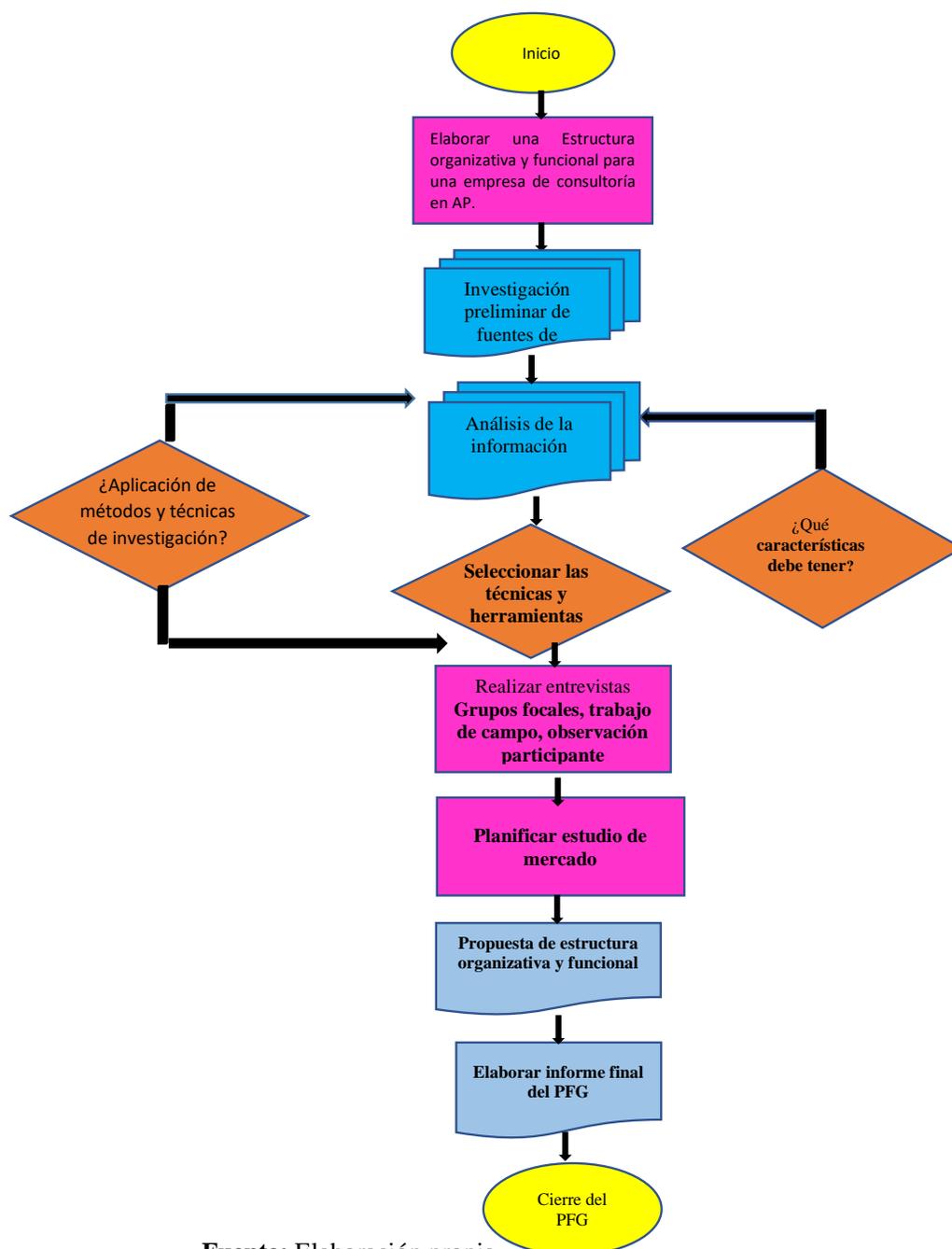
Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
Elaborar la propuesta de perfil estratégico de la empresa (misión, visión, valores, servicios ofrecidos y mercado meta) y de sus aspectos legales para asegurar su óptima apertura y funcionamiento.	Propuesta de perfil estratégico de la empresa y requisitos para apertura	<b>Primarias:</b> Grupos Focales con organizaciones. Entrevista en profundidad Fotografía  <b>Secundarias:</b>  Libro Gestión Empresarial de César Camisón Somoza y Juan Ignacio Dalmauporta. (2013)	Cualitativa Participativa: Trabajo en equipo. Participación social.	Entrevistas. Trabajo de campo. Observación participante y diarios.	Dificultades para realizar el trabajo por las costumbres arraigadas de los participantes por el trabajo individualizado.  Falta de posibilidades de traducir el material en Braille para las personas que no saben leer ni escribir.
Definir la estructura organizativa y funcional de la empresa consultora, para su funcionamiento al servicio de su misión en pro de organizaciones y emprendimientos del Cantón de Upala.	Diseño de propuesta estructura organizativa y funcional.	<b>Primarias:</b> Documentos sistematizados del desarrollo del presente PFG, registros, mapas, diagramas, Grupos Focales y reuniones.  <b>Secundarias:</b> PMI, Guía del PMBOK. 7 Edición 2021, Gestión Empresarial Camisón y Dalmauporta, 2013	Cualitativa. Etnometodológica Formas en que interactúan los diferentes grupos y organizaciones..	Para definir la propuesta de estructura organizativa y funcional de la empresa, fue necesario hacer un análisis documental grupos focales, entrevistas interpretativas, observación participante y diarios.	Pocas experiencias para identificar efectivamente la cultura empresarial existente en cada caso.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
Establecer propuesta de indicadores, de desempeño general, financieros y otros con el fin de dar seguimiento a las metas que aseguren la factibilidad de la empresa.	Propuesta de indicadores de desempeño.	<b>Primarias:</b> Reuniones con expertos en administración de empresas, administración de proyectos y contabilidad.  <b>Secundarias:</b> Libro, 5 Indicadores de desempeño que su empresa debe medir. Hernán Rivas. (2017)	Cualitativa. Investigación acción. Generar cambios sociales en la forma de vida de las personas involucradas y en las comunidades rurales a las que pertenecen.	El establecimiento de indicadores de desempeño requeridos para la propuesta fue producto de un análisis de contenido exhaustivo y sistematización del documento de la propuesta.	Pocos libros sobre el tema.  Tiempos limitados del personal a entrevistar por motivos laborales.
Integrar los resultados de los objetivos secundarios anteriores en un documento propuesta para cumplir el objetivo general del trabajo.	Informe final del PFG.	<b>Primarias:</b> Análisis de contenido. Registros. <b>Secundarias:</b> Libro Dirección de Proyectos de Pablo Lledó, (2016)	Cualitativa. Investigación acción. Participación social en el proceso y en el producto de la investigación, con un producto final concretado y al servicio de los grupos y organizaciones aplicable a los contextos rurales de Costa Rica.	Para la integración del informe final del PFG, fue necesario recurrir al análisis de los documentos y material visual/auditivo. obtenidos durante el desarrollo de trabajo de campo.	Desconocimiento de uso de softwares que faciliten la sistematización profesional.  Limitada oferta a nivel de servicios de litografía en la zona.

## ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

**Figura 10**

Diagrama de flujo del PFG



**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 2: EDT del PFG

### 1. Proyecto Final de Graduación

#### 1.1. Seminario de Graduación

##### 1.1.1. Anexos

1.1.1.1. EDT del PFG

1.1.1.2. Cronograma del PFG

1.1.1.3. **Hito:** Reunión virtual con profesor de SG.

##### 1.1.2. Entregables

1.2.1. Chárter y EDT

1.2.2. Introducción y cronograma

1.2.3. Marco teórico

1.2.4. Marco metodológico

1.2.5. Resumen ejecutivo

1.2.6. Documento integrado

1.2.7. **Hito:** Entrega de chárter firmado.

##### 1.1.3. Aprobación del SG

#### 1.2. Tutoría de desarrollo

##### 1.2.1. Tutor

1.2.1.1. Asignación

1.2.1.2. Comunicación

##### 1.2.2 Desarrollo

1.2.2.1. Ajustes a trabajos PFG del SG

1.2.2.2. Avances.

1.2.2.2.1. Plan de dirección del proyecto.

1.2.2.2.2. Planificación de estudio de mercado.

1.2.2.2.3. Propuesta de estructura organizativa y funcional

1.2.2.2.4. Informe final del PFG

1.2.2.2.6. **Hito:** Revisión del informe final del PFG

#### 1.3. Lectores

##### 1.3.1. Solicitud de asignación

1.3.1.1. Asignación

1.3.1.2. Comunicación de asignación

1.3.1.3. Envío PFG a lectores.

1.3.1.4. **Hito:** Entrega de video para lectores y Tutor

##### 1.3.2. Trabajo de lectores

###### 1.3.2.1. Lector 1

1.3.2.1.1. Revisión PFG

1.3.2.1.2. Envío de informe de lectura

###### 1.3.2.2. Lector 2

1.3.2.2.1. Revisión PFG

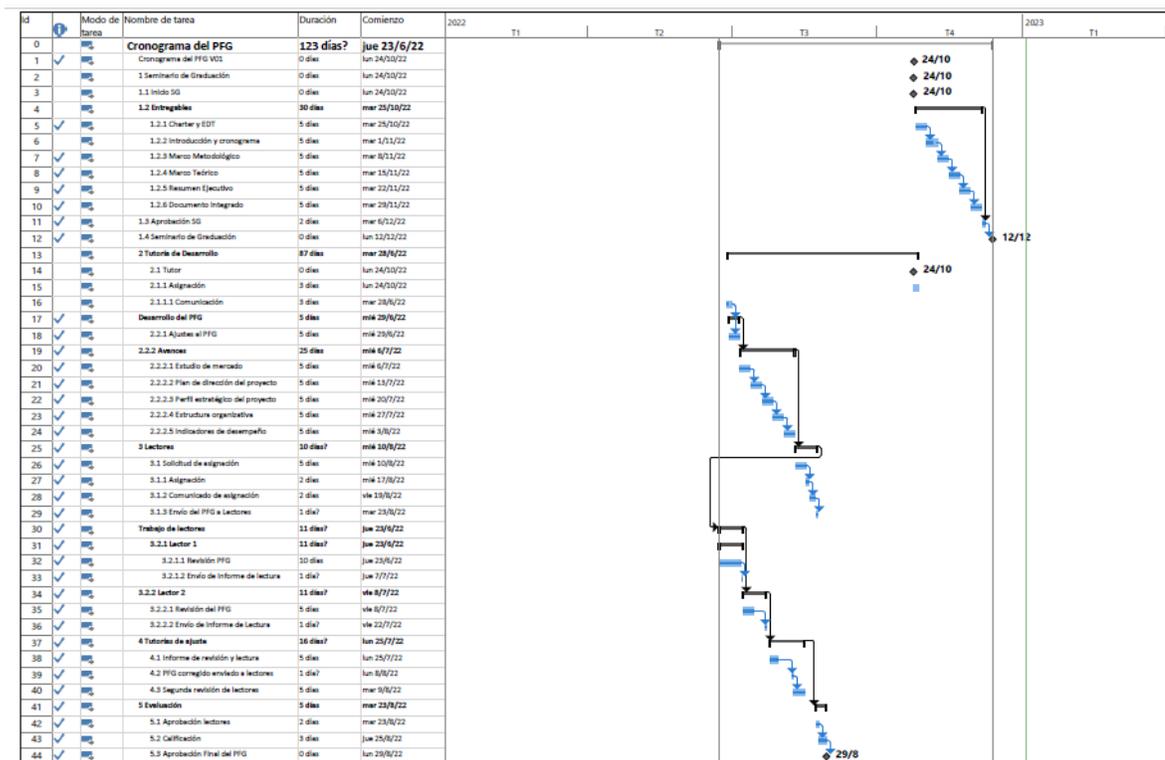
1.3.2.2.2. Envío de informe de lectura

1.3.2.2.3. **Hito:** Tiempo de lectura de lectores

#### 1.4. Tutoría de ajuste

1.4.1. Informe de revisión y corrección a lectores

### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Proyecto: Cronograma del PFG Fecha: mar 3/1/23	Tarea	Resumen del proyecto	Tarea manual	solo el comienzo	Fecha límite	Progreso
	División	Tarea inactiva	solo duración	solo fin	Tareas externas	Progreso manual
	Hito	Hito inactivo	Informe de resumen manual	Tareas externas	Hito externo	Progreso manual
	Resumen	Resumen inactivo	Resumen manual	Hito externo	Progreso manual	