

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA EMPRENDER UNA CAFETERÍA CON ENFOQUE EN
SOSTENIBILIDAD

ANA CATALINA CORALES MANTILLA

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

San José, Costa Rica

abril de 2025

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

Dr, Bernardo López González, MAP

TUTOR

Yorlenny Hidalgo

LECTOR No.1

Boris Cabezas

LECTOR No.2



ANA CATALINA CORALES MANTILLA

DEDICATORIA

A mí misma,

A esa niña que siempre soñó con un futuro mejor, que nunca dejó de creer en sus sueños y que hoy los ve realizados. Por la perseverancia, el esfuerzo y la determinación que me han llevado hasta aquí. Este logro es el fruto de cada noche de estudio, de cada reto superado, y del compromiso que he mantenido conmigo misma.

A mis sobrinos,

Ustedes son mi mayor inspiración. Que esto sirva de ejemplo de que, con dedicación y constancia, todo es posible. Que sigan soñando en grande y persiguiendo sus propias metas, son mi mayor motivación y siempre contarán conmigo.

A mi mamá y mis hermanos,

Gracias por su amor incondicional y por estar en cada paso de este camino. Este triunfo es tan mío como de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad por brindarme la oportunidad de crecer académicamente. Agradezco a mis compañeros por las experiencias compartidas a lo largo de este recorrido, que han sido fundamentales para mi desarrollo. De igual manera, extiendo mi gratitud a cada uno de mis profesores por su dedicación, guía y por compartir su conocimiento, el cual ha sido importante en la realización de este proyecto.

También quiero agradecer de manera especial a mis amigas, quienes han sido mi apoyo constante durante este proceso. Su ánimo, consejos y compañía en este proceso han sido un pilar fundamental que me ha motivado a seguir adelante. A cada una de ustedes, gracias por estar a mi lado y por creer en mí.

Por último y no menos importante, a mi familia, quienes son mi mayor motivación para crecer y ser mejor cada día.

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo elaborar un plan de gestión para el emprendimiento de una cafetería con enfoque en sostenibilidad, con el fin de garantizar la utilización eficiente de recursos y la integración de prácticas sostenibles en un negocio funcional y rentable a largo plazo.

La necesidad de este proyecto surge de la creciente demanda en Costa Rica de establecimientos comerciales que ofrezcan bienes y servicios sostenibles, reduciendo su impacto ambiental. En el contexto de la industria de cafeterías del país, se observa un mercado en expansión, con consumidores cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

El producto final de este proyecto es un plan de gestión que aborda áreas de conocimiento esenciales, como alcance, tiempo, costo y calidad, siguiendo las prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI). La metodología empleada incluye fuentes de información primarias y secundarias, con resultados de entrevistas y encuestas a las partes interesadas, así como una revisión documental de estudios previos sobre sostenibilidad en proyectos. Se utilizó el método analítico-sintético y la guía del PMI para estructurar el plan de gestión.

Palabras clave: sostenibilidad, cafetería, plan de gestión, partes interesadas, eficiencia de recursos, Costa Rica.

ABSTRACT

This document aims to develop a management plan for the establishment of a café with a focus on sustainability, to ensure efficient use of resources and the integration of sustainable practices in a functional and profitable long-term business.

The need for this project arises from the growing demand in Costa Rica for commercial establishments that offer goods and services that promote sustainable practices and reduce their environmental impact. In the context of the country's café industry, there is a growing market with increasingly sustainability-conscious consumers.

The final product of this project is a management plan that addresses essential areas of knowledge, such as scope, time, cost, and quality, following the best practices recommended by the Project Management Institute (PMI). The methodology used includes primary and secondary information sources, with results from interviews and surveys with stakeholders, as well as a documentary review of previous studies on sustainability in projects. The analytical-synthetic method and the

PMI guide were used to structure the management plan.

Keywords: sustainability, café, management plan, stakeholders, resource efficiency, Costa Rica.

CONTENIDO

CONTENIDO.....	7
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE TABLAS.....	14
RESUMEN EJECUTIVO	16
1 INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 ANTECEDENTES	20
1.2 PROBLEMÁTICA	21
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	22
1.4 OBJETIVO GENERAL	25
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
2 MARCO TEÓRICO	26
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	26
2.1.2 MISIÓN Y VISIÓN	31
2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	32

2.1.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.....	34
2.2	TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	37
2.2.1	PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	37
2.2.2	DOMINIOS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO	41
2.2.3	PROYECTOS PREDICTIVOS, PROYECTOS ADAPTATIVOS Y PROYECTOS HÍBRIDOS	43
2.2.4	ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN O GERENCIA DE PROYECTOS	45
2.2.5	ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	47
2.2.6	CICLOS DE VIDA DE LOS PROYECTOS	50
2.2.7	ESTRATEGIA EMPRESARIAL, PORTAFOLIOS, PROGRAMAS, PROYECTOS..	53
2.3	ESTADO DE LA CUESTIÓN Y OTRA TEORÍA PROPIA DEL TEMA DE INTERÉS ...	56
2.3.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD EN ESTUDIO (ESTADO DE LA CUESTIÓN).....	57
2.3.2	INVESTIGACIONES QUE SE HAN HECHO SOBRE EL TEMA EN ESTUDIO	59
2.3.2.1	METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN QUE SE HAN USADO	62

2.3.2.2	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS	63
2.3.3	OTRA TEORÍA RELACIONADA CON EL TEMA EN ESTUDIO	65
2.3.3.1	COMPOSTAJE	66
3	MARCO METODOLÓGICO	69
3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	69
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	73
3.3.1	MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO	73
3.3.2	MÉTODO INDUCTIVO.....	73
3.3.3	MÉTODO DEDUCTIVO.....	74
3.4	HERRAMIENTAS.....	75
3.5	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	77
3.6	ENTREGABLES	78
4	DESARROLLO	80
4.1	PROCESOS DE INICIO	81
4.1.1	ACTA CONSTITUCIÓN:.....	82

4.1.2	IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS	93
4.1.2.1	ANÁLISIS DE INTERESADOS	94
4.1.3	RECOLECCIÓN DE REQUERIMIENTOS:.....	94
4.1.4	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO FINAL.....	96
4.1.5	ENTREGABLES:	97
4.2	PLAN DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	98
4.2.1	GESTIÓN DE ALCANCE:	99
4.2.1.1	RECOPILAR REQUISITOS:.....	101
4.2.1.2	DEFINIR EL ALCANCE	103
4.2.1.3	ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO:.....	103
4.2.1.4	CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT):	105
4.2.1.5	DICCIONARIO DE LA EDT.....	106
4.3	PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO Y COSTO	107
4.3.1	ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA	107
4.3.2	COSTOS DEL PROYECTO	110

4.3.2.1	COSTOS ESTIMADOS	111
4.3.3	CONTROL DE COSTOS:	115
4.4	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	116
4.4.1	ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE CALIDAD.....	117
4.4.1.1	RECOMENDACIÓN EN EL ENFOQUE DE LA POLÍTICA DE CALIDAD:	118
4.4.2	PROCEDIMIENTOS DE MONITOREO Y CONTROL.	119
4.4.3	MONITOREAR Y CONTROLAR EL PROYECTO	122
4.4.4	CONTROL DE CAMBIOS:.....	124
4.4.4.1	CONTROL DEL ALCANCE	126
4.4.4.2	CONTROL DEL CRONOGRAMA	128
4.4.4.3	CONTROL DE LA CALIDAD	130
4.5	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	132
4.5.1	ANÁLISIS PROACTIVO DE RIESGOS EN LA CAFETERÍA	136
4.6	PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	138
4.7	PLAN DE ADQUISICIONES	141

4.7.1	PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN.....	143
4.7.2	ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES.....	143
5	CONCLUSIONES	144
6	RECOMENDACIONES	146
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE.....	148
7.2	RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	152
7.2	ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	157
7.3	RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO.....	181
8	BIBLIOGRAFÍA	194
9	ANEXOS	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa.....	33
Figura 2: Grupo de Procesos	49
Figura 3: Etapas por las que pasa un proyecto predictivo.....	51
Figura 4: Ciclo de vida del Proyecto	52
Figura 5: Interacciones de Grupos de Procesos	81
Figura 6: Involucramiento de los interesados	95
Figura 7: Planificar la Gestión de Alcance	99
Figura 8: Recopilar requisitos:	102
Figura 9: EDT del proyecto del Plan de Gestión Integral de la Cafetería.....	105
Figura 10: Planificar gestión del cronograma.....	107
Figura 11: Lista de Actividades y Duración.....	108
Figura 12: Cronograma.....	109
Figura 13: Costos Estimados.....	112
Figura 14: Determinar el presupuesto	113
Figura 10: Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principios de la Dirección de Proyectos.....	38
Tabla 2: Dominios de desempeño del Proyectos	42
Tabla 3: Fuentes de Información Utilizadas	71
Tabla 4: Métodos de Investigación Utilizados.....	74
Tabla 5: Herramientas Utilizadas	76
Tabla 6: Supuestos y restricciones.....	77
Tabla 7: Entregables.....	79
Tabla 8: Matriz de Trazabilidad de Requisitos	97
Tabla 9: Entregables del proyecto.....	103
Tabla 10: Diccionario de la EDT	106
Tabla 11: Presupuesto del proyecto	114
Tabla 12: Costos relacionados al cronograma	115
Tabla 13: Involucrados en la calidad	117
Tabla 14: Métricas de calidad.....	117
Tabla 15: Procedimiento de Monitoreo y Control.....	122
Tabla 16: Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	154

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

DS - Desarrollo Sostenible

PMI - Project Management Institute

ICT - Instituto Costarricense de Turismo

MINAE - Ministerio de Ambiente y Energía

UCI - Universidad para la Cooperación Internacional

ADM - Administración General

DO - Departamento de Operaciones

DAF - Departamento Administrativo y Financiero

MTSS – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Gestión para el emprendimiento de una cafetería con enfoque en sostenibilidad responde a la creciente demanda de espacios comerciales que integren prácticas de sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos. En el contexto de la industria de cafeterías en Costa Rica, existe un movimiento significativo hacia la implementación de prácticas sostenibles, impulsado por la creciente concienciación ambiental y la presión del mercado por productos y servicios eco-amigables.

Estudios como el informe de Procomer (2021) demuestran que los consumidores costarricenses valoran cada vez más las iniciativas sostenibles en los negocios. De hecho, el Estudio de Percepción del Consumidor Esencial Costa Rica (2020) reveló que el 81% de los consumidores prefieren comprar productos y servicios de empresas que implementan prácticas sostenibles, lo cual ha impulsado la adopción de estas prácticas en la industria de servicios. Asimismo, el Programa Esencial Costa Rica ha certificado más de 400 empresas bajo su marca país, que promueve la sostenibilidad como un valor esencial. Dentro de estas, un número creciente de cafeterías están adoptando medidas sostenibles como parte de su modelo de negocio, reforzando así la tendencia hacia una economía más verde.

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) ha fomentado proyectos innovadores que promueven un plan de gestión que permita cumplir con los plazos y objetivos de sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos. En este contexto, se propone un plan de gestión para el emprendimiento de una cafetería que integre prácticas sostenibles y eficiencia en la utilización de recursos, con el objetivo de crear un negocio funcional y rentable a largo plazo. El proyecto enfrenta varios desafíos clave. En primer lugar, está el reto de diseñar un espacio funcional y atractivo para los clientes, que cumpla con altos estándares de sostenibilidad. Esto incluye la selección de materiales eco-amigables, la implementación de sistemas de eficiencia energética y la gestión adecuada de recursos, así como su uso responsable por parte de los colaboradores.

El plan de gestión para la cafetería sirve para coordinar eficazmente todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la puesta en marcha. Un desafío central es garantizar que el cronograma y los costos estén alineados con los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad. Esto implica definir claramente los procedimientos y herramientas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los estándares adecuados en cada etapa. Además, el proyecto debe equilibrar la sostenibilidad con la viabilidad comercial. La inversión inicial en tecnologías y materiales sostenibles puede ser más elevada que en proyectos tradicionales, lo que requiere una planificación financiera cuidadosa para asegurar la rentabilidad a largo plazo.

Es fundamental que el plan de gestión contemple la integración de prácticas sostenibles no solo durante la fase de inicio, sino también en la operación diaria de la cafetería. Esto incluye establecer métricas de seguimiento y estrategias de mejora continua para garantizar que los objetivos de sostenibilidad se mantengan sin comprometer la funcionalidad ni la experiencia del cliente.

Este proyecto se justifica por la necesidad de desarrollar un plan de gestión que permita que el modelo de cafetería sea económicamente viable y promueva prácticas sostenibles. La industria de cafeterías en Costa Rica está en crecimiento, y cada vez más consumidores valoran los establecimientos que adoptan medidas para reducir su impacto ambiental. Un proyecto exitoso en este ámbito no solo contribuirá a la sostenibilidad ambiental, sino que también podrá servir como un modelo replicable en otros desarrollos comerciales.

El enfoque del proyecto está centrado en principios de gestión que abarcan áreas como el alcance, tiempo, costo y calidad, asegurando así una administración efectiva. Este proyecto podría servir como modelo para futuros desarrollos comerciales sostenibles en la comunidad universitaria y más allá.

El objetivo general de este proyecto es elaborar un plan de gestión para la creación y operación de una cafetería sostenible, abarcando investigación de mercado, diseño del espacio, estrategias de marketing, contratación del personal, obtención de permisos, preparativos finales y apertura, garantizando que cada etapa cumpla con los estándares de sostenibilidad, calidad y competitividad en el mercado.

Los objetivos específicos incluyen realizar un análisis exhaustivo del mercado, competencia, demanda y tendencias, con el fin de garantizar que el diseño de la cafetería se ajuste a las necesidades de los consumidores; desarrollar un diseño de espacio que contemple la disposición de áreas, mobiliario, decoración y equipos, asegurando su funcionalidad y sostenibilidad; crear un plan de marketing que defina la identidad de la marca, la estrategia de marketing y el seguimiento posterior; gestionar la contratación del personal mediante la selección, capacitación y asignación de roles; obtener los permisos necesarios para operar, incluyendo los municipales, de sanidad y ambientales; y realizar los preparativos finales para la apertura, asegurando que el espacio y el equipo estén listos, con una comunicación efectiva con el equipo y una evaluación post-apertura adecuada.

La metodología de investigación utilizada es mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. Se realiza una investigación de campo para recolectar información primaria mediante encuestas y entrevistas a las partes interesadas, llevadas a cabo a través de reuniones y comunicaciones electrónicas. La revisión documental incluye estudios previos sobre sostenibilidad en proyectos, utilizando fuentes secundarias como sitios web oficiales de cafeterías sostenibles y literatura sobre gestión de partes interesadas y sostenibilidad. El diseño de la investigación, también mixto, permite una comprensión completa de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como de la viabilidad técnica del proyecto. Se utiliza un muestreo no probabilístico, seleccionando una muestra representativa de las partes interesadas clave. Las técnicas de investigación incluyen análisis de contenido para los datos cualitativos y análisis estadístico descriptivo para los datos cuantitativos.

Este proyecto sigue la guía de los Fundamentos de la Administración de Proyectos del Project Management Institute (PMI), que detalla las entradas y salidas necesarias para la correcta elaboración del plan de gestión, asegurando un enfoque estructurado y riguroso en todas las etapas del proyecto.

Con la realización de este plan de gestión se concluye que el plan de gestión para emprender la cafetería demuestra ser una propuesta sólida al alinearse con las tendencias actuales del mercado en Costa Rica, que valoran la sostenibilidad como una característica clave. La integración de prácticas responsables y una propuesta de valor diferenciada posicionara al negocio como competitivo para los consumidores. El cronograma muestra una planificación detallada que aborda las áreas clave del proyecto (involucrados, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones riesgos y abastecimiento). Los desafíos asociados al diseño del espacio y la integración de prácticas sostenibles son aspectos críticos que requieren monitoreo y ajustes en la ejecución. Este proyecto responde a las demandas del mercado, así como también puede servir como modelo replicable para otros negocios sostenibles. Su implementación fomenta el crecimiento de una economía más verde y sostenible en Costa Rica.

Las recomendaciones que se estima deben considerarse están en el orden de realizar evaluaciones periódicas del avance en las tareas clave del cronograma. Se recomienda establecer indicadores de desempeño y reuniones de seguimiento para garantizar que los plazos se cumplan sin comprometer los objetivos. Durante la obtención de permisos y certificaciones, se sugiere coordinar con expertos o instituciones, como la marca Esencial Costa Rica, para asegurar que el negocio cumpla con los estándares más altos en sostenibilidad y pueda aprovechar los beneficios de la marca país.

Implementar un sistema de seguimiento de métricas y funcionalidad operativa posterior a la apertura permitirá realizar ajustes oportunos, mejorando la experiencia del cliente y garantizando el cumplimiento de los objetivos. Asegurarse de que las estrategias de marketing resalten las prácticas sostenibles de la cafetería, aprovechando las tendencias del consumidor costarricense que priorizan negocios responsables. Esto contribuirá a posicionar la cafetería como líder en su segmento.

1 Introducción

Este proyecto justifica la elaboración del plan de gestión para el emprendimiento de una cafetería sostenible, estableciendo los objetivos y la metodología a seguir en el desarrollo del plan de gestión. El enfoque estructurado busca garantizar el éxito del proyecto y contribuir al avance de la sostenibilidad en la industria de cafeterías.

Se presenta una visión general del área de estudio, la justificación de la investigación y los objetivos alineados con el plan propuesto. El establecimiento de una cafetería sostenible se enmarca en un contexto global de creciente conciencia ambiental y demanda de prácticas empresariales responsables. La necesidad de reducir el impacto ambiental de las actividades humanas, junto con la creciente demanda de productos y servicios sostenibles, impulsa un renovado interés en la creación y operación de establecimientos que prioricen la sostenibilidad en todos sus aspectos.

Este proyecto se enfoca en desarrollar un plan de gestión que abarque desde la planificación hasta la ejecución y el control del emprendimiento. El objetivo principal Se establece un marco sólido que guía las fases del proyecto, asegurando su éxito y continuidad a lo largo del tiempo. La justificación del proyecto radica en la necesidad de abordar los desafíos ambientales y sociales asociados con la industria de cafeterías, así como en cumplir con los objetivos de las partes interesadas. Esto permitirá posicionarse como un líder en el mercado al ofrecer una propuesta de valor diferenciada, alineada con las expectativas de consumidores cada vez más conscientes y comprometidos con la sostenibilidad.

Los objetivos del proyecto incluyen la identificación y priorización de las partes interesadas, la definición del alcance, y el análisis de los tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones riesgos y abastecimiento necesarios para el desarrollo del negocio de

una cafetería sostenible. Este proyecto se enfocará exclusivamente en estos aspectos clave para emprender el negocio, asegurando la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de recursos. Además, los objetivos se alinean con las mejores prácticas de gestión de proyectos, siguiendo los lineamientos establecidos en los Fundamentos de la Administración de Proyectos del Project Management Institute (PMI).

1.1 Antecedentes

La industria de las cafeterías sostenibles ha mostrado un crecimiento considerable en Costa Rica, reflejado en la creciente demanda de productos y servicios que ofrecen calidad y están comprometidos con el medio ambiente y la responsabilidad social. Según el informe del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) sobre sostenibilidad en el sector turístico, la demanda por prácticas comerciales responsables y sostenibles ha aumentado en los últimos años (ICT, 2023).

Costa Rica, conocida por su rica biodiversidad y su compromiso con la sostenibilidad, ha visto un aumento en la popularidad de las cafeterías sostenibles. Estas cafeterías no solo sirven café de alta calidad, sino que también adoptan prácticas que minimizan el impacto ambiental y promueven el bienestar de las comunidades locales. Un ejemplo es el programa "Café Sostenible", que apoya la reducción de residuos y el apoyo a productores locales (Ministerio de Ambiente y Energía, 2022).

El Gobierno de Costa Rica ha respaldado activamente esta tendencia mediante políticas y programas que promueven prácticas responsables. La marca "Esencial Costa Rica", promovida por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), destaca la importancia de la sostenibilidad en el turismo y apoya a empresas que adoptan prácticas responsables (ICT, 2023). Además, el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) ha implementado programas de certificación

ambiental y asistencia técnica para fomentar prácticas sostenibles en diversos sectores, incluida la restauración (MINAE, 2022).

A pesar del crecimiento y el apoyo existente, la planificación y ejecución de una nueva cafetería sostenible representan un desafío complejo. La gestión efectiva de tiempos y objetivos es importante y debe abordarse con un plan de gestión bien estructurado. Este plan, basado en las mejores prácticas de gestión de proyectos, se propone como la herramienta necesaria para enfrentar estos desafíos.

El plan de gestión propuesto para el emprendimiento de la cafetería sostenible se fundamenta en las directrices del Project Management Institute (PMI), que proporcionan una guía clara y detallada para todas las etapas del proyecto. Esta guía será adaptada para garantizar que la cafetería sea rentable y sirva como un modelo a seguir en términos de responsabilidad ambiental y social.

1.2 Problemática

La falta de un enfoque estructurado y sistemático en la planificación para emprender un negocio de cafeterías sostenibles en Costa Rica representa un desafío significativo para las organizaciones que buscan ingresar a este sector en crecimiento. Según un estudio del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) sobre el desarrollo sostenible en la industria de servicios, la ausencia de directrices claras en la planificación contribuye a una implementación ineficaz de proyectos (ICT, 2023).

A pesar del apoyo del Gobierno de Costa Rica a la industria de las cafeterías sostenibles, a través de programas como el "Programa Nacional de Certificación Ambiental" y la marca "Esencial Costa Rica" (MINAE, 2022; ICT, 2023), la falta de un marco que guíe a los

emprendedores sigue siendo un obstáculo. La coordinación en la gestión de la planificación es esencial para asegurar el uso eficiente de recursos y la rentabilidad del negocio.

Sin un enfoque estratégico que se base en las mejores prácticas internacionales, las empresas enfrentan dificultades para garantizar la calidad y sostenibilidad de sus operaciones. La falta de un plan de gestión del negocio puede dificultar la alineación con los estándares de sostenibilidad y las expectativas de los consumidores.

A medida que el Gobierno de Costa Rica promueve la sostenibilidad a través de sus programas, los emprendedores deben integrar estos principios en su planificación y ejecución. No contar con un enfoque que contemple específicamente las prácticas sostenibles y la responsabilidad social corporativa limita la capacidad de las organizaciones para cumplir con los requisitos regulatorios y satisfacer las demandas de un consumidor cada vez más consciente.

Por lo tanto, es importante que los emprendedores desarrollen un plan estratégico que aborde estos desafíos. Este enfoque les permitirá no solo establecer un negocio exitoso, sino también contribuir a un futuro más sostenible en la industria de cafeterías, al cumplir con las expectativas de las partes interesadas y aprovechar el creciente mercado de productos y servicios responsables.

1.3 Justificación del proyecto

Este proyecto surge de la necesidad de promover prácticas sostenibles en la operación de una cafetería en Costa Rica. La iniciativa está motivada por mi interés personal en establecer un nuevo negocio que combine rentabilidad económica con un fuerte compromiso con la sostenibilidad.

Se cuenta con un local adecuado que será remodelado para la cafetería, asegurando así un espacio propicio para desarrollar este emprendimiento. Como patrocinadora y responsable del desarrollo, mi objetivo es que este enfoque no solo contribuya a la rentabilidad económica del

negocio, sino que también tenga un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, alineándose con los principios de sostenibilidad y las metas de desarrollo sostenible (Fuente: Ministerio de Ambiente y Energía, 2023).

La justificación de este proyecto, que se basa en principios de sostenibilidad y en la creciente demanda de consumidores conscientes, se detalla a continuación:

- **Optimización de Procesos y Recursos:** La implementación de un enfoque estructurado permitirá optimizar los procesos en todas las etapas del negocio, desde la planificación hasta el monitoreo. Esto garantizará una gestión eficiente, maximizando la rentabilidad y minimizando desperdicios y costos innecesarios (PMBOK Guide).
- **Aseguramiento de la calidad y cumplimiento de estándares:** Este enfoque establece estándares de calidad y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas.
- **Satisfacer la demanda de consumidores conscientes:** Existe una creciente demanda de consumidores que valoran y prefieren productos y servicios que generan un impacto positivo en el medio ambiente (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo). La implementación de prácticas sostenibles en la cafetería se alinea con esta demanda, ofreciendo un valor agregado a los clientes que buscan opciones más responsables con el medio ambiente.
- **Impacto económico directo:** Se estima que el proyecto tendrá un impacto económico directo en términos de inversión inicial, ingresos y utilidades proyectadas. Además, se esperan ahorros potenciales en costos operativos debido a la eficiencia en el uso de recursos, lo que contribuirá a la viabilidad financiera y a la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

- Beneficios sociales y ambientales: Con su enfoque en el desarrollo sostenible, el proyecto busca generar beneficios económicos, sociales y ambientales. A nivel social, se espera impulsar la economía local al generar empleo y promover prácticas comerciales responsables. Asimismo, se pretende fomentar la sostenibilidad en la comunidad al sensibilizar a los clientes sobre la importancia de adoptar hábitos de consumo más sostenibles.
- Alineación con metas de sostenibilidad nacional: El proyecto se alinea con las metas de sostenibilidad nacionales, como la Estrategia Nacional de Cambio Climático y la Política Nacional de Gestión Integral de Residuos, así como la Estrategia Nacional de Bionegocios. Esto contribuirá a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y al uso eficiente de los recursos naturales, así como establecer una estrategia que fomenta la integración de principios de economía circular y producción más limpia, esenciales para la competitividad y sostenibilidad de los negocios. Con respecto a Economía Circular la cafetería implementará prácticas orientadas a minimizar la generación de residuos mediante el reciclaje y la reutilización de materiales, estas prácticas contribuyen directamente a cerrar los ciclos de materiales, reduciendo el impacto ambiental y fomentando la eficiencia en el uso de recursos. Por ejemplo:
 - Uso de empaques biodegradables y compostables.
 - Programas de devolución de envases reutilizables para clientes frecuentes.
- El diseño operativo de la cafetería integra procesos que optimizan el uso de recursos naturales, como agua y energía, con el objetivo de reducir el consumo y minimizar las emisiones de carbono:
 - Instalación de paneles solares para la generación de energía renovable.

- Uso de sistemas de filtrado y ahorro de agua en la limpieza de equipos.
- Proveedores alineados con prácticas sostenibles, como cultivos orgánicos certificados y cadenas de suministro de bajo impacto.
- Uso de empaques biodegradables y compostables.
- Gestión de residuos orgánicos para la producción de compost, utilizado en la agricultura local.
- Programas de devolución de envases reutilizables para clientes frecuentes

1.4 Objetivo general

diseñar un plan de gestión para la creación y operación de una cafetería sostenible, abarcando investigación de mercado, diseño del espacio, estrategias de marketing, contratación del personal, obtención de permisos, preparativos finales y apertura, garantizando que cada etapa cumpla con los estándares de sostenibilidad, calidad y competitividad en el mercado.

1.5 Objetivos específicos

1.5.1 Realizar un análisis exhaustivo del mercado, competencia, demanda y tendencias, con el fin de garantizar que el diseño de la cafetería se ajuste a las necesidades de los consumidores.

1.5.2 Diseñar un diseño de espacio que contemple la disposición de áreas, mobiliario, decoración y equipos, asegurando su funcionalidad y sostenibilidad.

1.5.3 Crear un plan de marketing que defina la identidad de la marca, la estrategia de marketing y el seguimiento posterior.

1.5.4 Gestionar la contratación del personal mediante la selección, capacitación y asignación de roles.

1.5.5 Obtener los permisos necesarios para operar, incluyendo los municipales, de sanidad y ambientales.

1.5.6 Realizar los preparativos finales para la apertura, asegurando que el espacio y el equipo estén listos, con una comunicación efectiva con el equipo y una evaluación post-apertura adecuada.

2 Marco teórico

2.1 Marco institucional

La cafetería que se está desarrollando desde cero se está conceptualizando con un enfoque en el emprendimiento de un negocio sostenible que considere los intereses de las partes involucradas.

Costa Rica se ha consolidado como un país con un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. A lo largo de los años, el país ha implementado políticas que fomentan el uso de energías renovables y la conservación de la biodiversidad, lo que ha influido en la adopción de prácticas sostenibles en diversos sectores, incluyendo la industria de las cafeterías (Instituto Costarricense de Turismo, 2023).

En 2013, el Gobierno de Costa Rica, en colaboración con varias instituciones y entidades del sector privado, estableció la marca Esencial Costa Rica. Esta iniciativa busca fortalecer la imagen del país a nivel internacional, resaltando su compromiso con la sostenibilidad, la innovación, la excelencia, el progreso social y la autenticidad (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo). La marca tiene un énfasis particular en el turismo, la inversión extranjera y la exportación de productos y servicios de alta calidad, posicionando a Costa Rica globalmente en estas áreas (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo).

La marca Esencial Costa Rica es relevante para el proyecto de la cafetería sostenible, ya que se alinea con los valores y objetivos del negocio. Esta marca puede contribuir a la

sostenibilidad y al desarrollo de la comunidad, además de beneficiarse de la imagen positiva que la marca confiere. La asociación con la marca ayudará a atraer a un segmento de clientes interesados en prácticas sostenibles y en productos de alta calidad, fortaleciendo así la posición competitiva de la cafetería en el mercado (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo, 2023).

El Gobierno de Costa Rica apoya a las cafeterías enfocadas en el desarrollo sostenible a través de certificaciones y programas específicos que reconocen y fomentan la contribución positiva de estas empresas al medio ambiente. Este respaldo gubernamental valida los esfuerzos de sostenibilidad de las cafeterías y motiva a otras empresas a adoptar prácticas similares, creando un entorno empresarial más responsable y consciente del medio ambiente (Fuente: Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica, ICT).

Las cafeterías que se enfocan en el desarrollo sostenible en Costa Rica están liderando el camino hacia un futuro más verde y responsable. Su compromiso con la sostenibilidad responde a las demandas de los consumidores y contribuye significativamente a la conservación del medio ambiente y al desarrollo de las comunidades. Estas iniciativas reflejan el espíritu de sostenibilidad que caracteriza a Costa Rica y subrayan la importancia de integrar prácticas respetuosas con el medio ambiente en todos los aspectos del negocio, estableciendo así un modelo viable para emprender un negocio de cafetería sostenible.

En el mercado costarricense, varias cafeterías han adoptado un enfoque hacia la sostenibilidad, sirviendo como ejemplos inspiradores para nuevos emprendimientos en este sector:

1. **Café Orgánico de Monteverde:** Ubicado en Monteverde, esta cafetería se destaca por ofrecer café orgánico, utilizando métodos de producción que minimizan el impacto ambiental y apoyan a las comunidades locales (Fuente: Café Orgánico de Monteverde, 2023). Página web: <https://cafedemonteverde.com/>

2. Café Otoya: Se distingue por su compromiso con la sostenibilidad, utilizando productos locales y orgánicos, y ha adoptado medidas para reducir el uso de plásticos y otros materiales no reciclables (Fuente: Café Otoya, 2023). Página web: www.cafeotoya.com.
3. Café de Altura: Enfocado en la producción sostenible de café de alta calidad, utiliza técnicas de cultivo que conservan el suelo y el agua, fomentando la biodiversidad y trabajando estrechamente con los productores locales (Fuente: Café de Altura, 2023). Página web: [Café Costarricense Premium Para Venta y Exportación \(cafedealtura.cr\)](http://cafedealtura.cr).
4. Café SIBU Chocolate: Aunque conocido principalmente por su chocolate, también ofrece café sostenible, utilizando granos de café orgánicos y apoyando a los agricultores locales a través de prácticas de comercio justo (Fuente: Café SIBU Chocolate, 2023). Página web: [SIBÖ CHOCOLATE | Costa Rican Chocolate Made Fresh from the Source \(sibochocolate.com\)](http://sibochocolate.com).

Las cafeterías sostenibles en Costa Rica suelen implementar varias prácticas para minimizar su impacto ambiental, tales como:

1. Uso de Energías Renovables: Muchas cafeterías utilizan energía solar para sus operaciones (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo).
2. Reducción de Residuos: La implementación de programas de reciclaje y compostaje es común, y algunas cafeterías ofrecen descuentos a clientes que traen sus propias tazas reutilizables (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo).
3. Productos Locales y Orgánicos: Estas cafeterías prefieren abastecerse de productos locales y orgánicos, reduciendo la huella de carbono y apoyando a los agricultores locales (Fuente: Instituto Costarricense de Turismo).

4. Educación y Conciencia Ambiental: La cafetería busca ofrecer productos de alta calidad, así como también ser un espacio de aprendizaje e inspiración para sus clientes en temas de sostenibilidad ambiental. A través de campañas educativas y acciones concretas, la cafetería fomentará la conciencia sobre el impacto de cada elección, desde la producción hasta el consumo. Se considera abordar temas de sostenibilidad como:
- a. La cafetería seleccionará proveedores que garanticen condiciones decentes para migrantes e indígenas involucrados en la cosecha del café, promoviendo prácticas laborales justas y respetuosas.
 - b. Todos los empaques utilizados serán ecológicos y compostables, buscando minimizar el impacto ambiental y educar a los clientes sobre la correcta disposición de los residuos.
 - c. Se priorizarán cafés cultivados con bajo uso de plaguicidas, respeto a la biodiversidad de los cafetales, y técnicas de beneficiado que reduzcan el uso de agua, como los métodos miel, natural, y prácticas de microbeneficio. Además, se buscará aprovechar subproductos como el musílogo para su compostaje o reutilización.
 - d. Se implementará un análisis de ciclo de vida en tres etapas principales: insumos (cultivo y recolección), beneficiado (procesamiento del café), y consumo (cafetería). Este análisis permitirá identificar y comunicar áreas de mejora ambiental, como compensación de huellas de carbono por la distribución y optimización del uso de recursos.
 - e. La cafetería ofrecerá opciones de café de autor o mezclas de varias fincas, destacando su trazabilidad. Esto permitirá a los clientes conocer el origen y las

características únicas del café, además de apreciar las mejoras ambientales realizadas por los productores, lo que podría justificar un mayor precio por taza.

- f. En el uso de métodos de preparación, se aplicará un protocolo de uso eficiente del agua, asegurando prácticas responsables incluso en acciones como el precalentamiento de los equipos.

Las cafeterías sostenibles en Costa Rica no solo protegen el medio ambiente, así como también generan un impacto positivo en las comunidades locales. Contribuyen a mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, al tiempo que inspiran a otros negocios a adoptar prácticas sostenibles.

Además, estas cafeterías abordan temas esenciales de sostenibilidad ambiental, tales como:

- Condiciones laborales justas: Promueven condiciones dignas para migrantes e indígenas que se desplazan a las zonas cafetaleras para la cosecha, asegurando respeto por los derechos laborales.
- Uso de ecoempaques: Implementan materiales biodegradables o reutilizables para reducir el impacto de los residuos.
- Prácticas agrícolas responsables: Optan por cafés cultivados con bajo uso de plaguicidas, respetando la biodiversidad de los cafetales y minimizando los daños al ecosistema local.
- Compensación de huella de carbono: Consideran la reducción y compensación de las emisiones de carbono en la distribución del café, desde la finca hasta la mesa.

Asimismo, para garantizar una operación sostenible, estas cafeterías pueden realizar un análisis del ciclo de vida del café en tres etapas principales:

- Insumos: Incluye prácticas agrícolas y recolección, con especial énfasis en métodos de beneficiado responsables, como el miel o natural, que consumen menos agua, o técnicas de microbeneficio que optimizan recursos.
- Beneficiado: Se consideran aspectos como el uso de agua durante el proceso (ej. café lavado, miel, natural, anaeróbico) y el manejo de subproductos como el musílago, que puede ser reutilizado en prácticas agrícolas o compostaje.
- Consumo y cafetería: Evaluación de los métodos de preparación, implementando protocolos de uso eficiente de agua, y destacando la trazabilidad del café, sea este de autor o una mezcla de varias fincas. Esto no solo mejora la percepción del cliente, sino que permite identificar áreas de mejora ambiental que incrementan el valor del producto.

La trazabilidad y las prácticas sostenibles no solo posicionan a estas cafeterías como agentes de cambio positivo, sino que también les permiten justificar precios más altos por taza, en línea con los valores ambientales y sociales que promueven.

2.1.2 Misión y visión

Debido a que la empresa es nueva, se ha redactado una propuesta de misión y visión que se detalla a continuación:

Misión:

Reinventar la experiencia de la cafetería al promover sostenibilidad, inclusión e innovación, ofreciendo productos de alta calidad y liderando con prácticas éticas y sostenibles que impacten positivamente a la comunidad y al medio ambiente.

Visión:

Ser la cafetería líder en sostenibilidad en Costa Rica, reconocida por su compromiso con el medio ambiente y el apoyo a la comunidad local, ofreciendo café de alta calidad en un espacio innovador que promueve prácticas responsables y sostenibles.

En el desarrollo del plan de gestión, se deben incluir estrategias específicas que garantizan que todas las actividades, acciones y decisiones que se implementen estén alineadas con la misión y visión de la organización. Es fundamental que las partes interesadas trabajen con el objetivo final de convertirse en un referente en sostenibilidad dentro del sector de la industria de las cafeterías, enfocándose en emprender el negocio de una cafetería sostenible.

Tanto la visión como la misión brindan una orientación estratégica que debe considerarse para el desarrollo del plan de gestión del proyecto. Se asegurará que todas las actividades y decisiones estén alineadas con los objetivos y valores fundamentales de la organización, estableciendo así un camino claro para el emprendimiento de la cafetería sostenible.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la cafetería se basará en un equipo de aproximadamente 10 personas. La organización estará encabezada por las socias y propietarias, incluyéndome, liderando el plan de gestión para emprender el negocio de la cafetería sostenible.

El equipo incluirá:

- Encargada de la Administración General: Supervisará y coordinará todas las actividades administrativas y operativas de la cafetería, delegando tareas a los encargados de las distintas áreas.
- Encargado de Operaciones: Será responsable de gestionar y coordinar todas las actividades diarias necesarias para ofrecer un excelente servicio al cliente. Este rol incluirá la

supervisión de la preparación de café y comidas, así como el aprovisionamiento necesario para las operaciones diarias.

- Encargado de Administración y Finanzas: Gestionará las finanzas de la cafetería, incluyendo la asignación de presupuestos y la supervisión de los recursos financieros. También proporcionará análisis detallados sobre los costos del proyecto y su rentabilidad a largo plazo, asegurando que las decisiones financieras estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

En este momento, la definición específica del personal encargado de la preparación de café, comidas y aprovisionamiento está en proceso y será determinada en las fases siguientes del proyecto. Esta función será clave para asegurar la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

La comunicación efectiva y el flujo de información entre los encargados serán esenciales para el éxito del proyecto. Se implementarán informes regulares y reuniones de actualización para mantener a todos los involucrados informados y comprometidos.

Así como se muestra en la Figura 1, estos departamentos estarán interconectados en el organigrama de la organización, y sus relaciones de dependencia asegurarán el éxito del emprendimiento de la cafetería sostenible.

Figura 1: Estructura Organizativa



2.1.4 Productos y servicios que ofrece

El enfoque de la cafetería será la variedad de productos y servicios enfocados en la sostenibilidad y la calidad. A continuación, se detallan los principales productos y servicios que la cafetería ofrecerá:

1. **Café Orgánico:** Se ofrecerá una selección de cafés orgánicos provenientes de productores locales, especialmente de la Región de Los Santos, que incluye áreas como Dota, León Cortés, Tarrazú, Desamparados, Aserrí y Cartago. Aunque la mayoría de los productores en esta región aún utilizan métodos convencionales, existen iniciativas como AFAORCA (Asociación de Familias Orgánicas de Café) en Tarbaca y Green Communities en Providencia, que cuentan con más de 25 productores certificados orgánicos. Estos cafés se destacan por su calidad superior y su impacto positivo en las comunidades agrícolas locales, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

Se usará como base para preparar bebidas como:

- **Café Expreso:** Elaborado con granos 100% orgánicos.

- Café Filtrado: Opciones de café filtrado utilizando diversos métodos, como V60, Chemex, y los métodos típicos Bandola (de Minor Alfaro) y Katurra (de Edwin Araya), que ofrecen una experiencia única y resalten los sabores característicos del café local.
 - Café Especialidades: Bebidas de café especiales como lattes, cappuccinos y macchiatos, preparados con técnicas de barista de alta calidad.
2. Tés e Infusiones Naturales: Seleccionados por su calidad y propiedades beneficiosas para la salud, estos productos serán de origen local y cultivados de manera orgánica. Se tendrán opciones como:
- Tés Verdes y Negros: Variedades clásicas y mezclas especiales.
 - Infusiones Herbales: Mezclas de hierbas locales
 - Tés Especiales: Combinaciones únicas con frutas y flores locales
3. Repostería y Panadería: Se ofrecerán productos de panadería y repostería elaborados con ingredientes orgánicos. Algunos ejemplos:
- a. Panadería Artesanal: Panes integrales y otros productos de panadería.
 - b. Pasteles y Postres: Tartas, muffins y galletas elaborados con ingredientes naturales
 - c. Snacks Saludables: Barras energéticas, granolas y otros snacks nutritivos
4. Comidas Ligeras y Ensaladas: Brindará opciones de comidas y ensaladas frescas, utilizando ingredientes locales y de temporada. Algunos productos:
- Ensaladas Frescas: Variedades de ensaladas con ingredientes orgánicos y aderezos caseros.
 - Sándwiches y Wraps: Preparaciones con pan artesanal.
 - Sopas y Cremas: Opciones diarias de sopas hechas con vegetales orgánicos.

- Desayunos: Se brindará la opción para todo el día, tanto opciones típicas como americanas.
 - Casados: Opciones de almuerzos con diversas proteínas.
5. Desayunos completos: Se ofrecerá una selección de opciones de desayuno que vayan más allá de los típicos cafés y croissants, como un desayuno tico que incluya gallo pinto, huevos, queso y natilla, o una opción de desayuno americano con pancakes, tocino y frutas frescas, esto para consumo durante todo el día.
6. Coctelería: Se ofrecerá una selección de cócteles elaborados con ingredientes orgánicos y locales, creaciones basadas en los gustos únicos de las propietarias. Algunos productos:
- Cócteles Clásicos: Versiones de cócteles clásicos elaborados con ingredientes orgánicos y locales.
 - Cócteles de Autor: Bebidas exclusivas creadas por las propietarias.
 - Mocktails: Opciones sin alcohol que combinan sabores frescos y naturales.
7. Productos Sostenibles y Ecológicos: Se utilizará una línea de productos sostenibles para llevar, como utensilios reutilizables, botellas de agua y bolsas ecológicas.

La ubicación del local será en la zona de Curridabat, que es una zona céntrica y accesible, que permitirá que los clientes puedan acceder fácilmente, tanto para disfrutar de su café como para llevar, en el local se ofrecerán servicios adicionales como parqueo para clientes, un área al aire libre, y conexión Wi-Fi, haciendo que la experiencia en el lugar sea atractiva y funcional para quienes buscan un espacio cómodo para trabajar o socializar.

La cafetería podría posicionarse como un lugar premium, con un enfoque en el café de especialidad, atrayendo a un público que aprecia la calidad en los productos que consume, como jóvenes profesionales, turistas interesados en la cultura del café, y amantes del café gourmet. Se

podrían ofrecer programas de fidelización para clientes frecuentes, como descuentos o promociones especiales para quienes compren de manera recurrente.

El objetivo es que la cafetería será un lugar agradable para consumir café, así como una experiencia completa y diversa que incluye una oferta gastronómica variada (desayunos y almuerzos), una variedad de bebidas (tés, cócteles, mocktails), y un enfoque en la sostenibilidad que atraiga a una amplia gama de clientes. Además, aprovechar el espacio físico para crear un ambiente único y cómodo, y posicionarse como un referente en el segmento de café premium y sostenible en la zona. El éxito de estos productos y servicios dependerá de la calidad, se basarán en los ideales de las propietarias como base importante del proyecto. Esto incluye la selección cuidadosa de proveedores, el diseño de procesos operativos eficientes y la implementación de prácticas que minimicen el impacto ambiental. El proyecto también contempla la capacitación del personal en la filosofía y los procedimientos de sostenibilidad, garantizando así que la misión y visión de la empresa se reflejen en cada aspecto de la operación diaria de la cafetería.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La gestión de proyectos, como se describe en la Guía del PMBOK®, se centra en dirigir esfuerzos para crear resultados únicos. Esto implica tener un principio y un final definidos, aunque los impactos pueden ser duraderos. La administración de proyectos abarca principios, dominios de desempeño y áreas de conocimiento, proporcionando herramientas para la planificación, ejecución y control de proyectos.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

El Project Management Institute (PMI, 2021) establece 12 principios que sirven como pilares fundamentales para guiar la estrategia, la toma de decisiones y la resolución de problemas en la gestión de proyectos. Estos principios, basados en los valores del Código de Ética y Conducta

Profesional del PMI, tales como la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad, proporcionan un marco sólido para el desarrollo y la gestión de proyectos de manera ética y efectiva.

Es esencial destacar que estos principios pueden adaptarse y aplicarse de diversas maneras, lo que permite a las organizaciones y equipos de proyectos mantenerse alineados con ellos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Tabla 1: Principios de la Dirección de Proyectos

En la Tabla 1 a continuación, se describe cada principio y de qué manera se alinearía al proyecto:

Principios de la Dirección de Proyectos	Descripción	Aplicación al proyecto
1. Ser un Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso	Los administradores de proyectos actúan con responsabilidad, integridad y cuidado, considerando los impactos financieros, sociales y ambientales.	Asegurar la transparencia en la toma de decisiones y la comunicación con los interesados.
2. Crear un Entorno Colaborativo del Equipo de Proyecto	Los administradores de proyectos fomentan un entorno donde los miembros del equipo colaboran eficazmente hacia el éxito del proyecto.	Fomentar reuniones periódicas y canales de comunicación abiertos para que los miembros del equipo compartan ideas y soluciones.

<p>3. Involucrarse Eficazmente con los Interesados</p>	<p>Es crucial para el éxito del proyecto que los administradores se involucren eficazmente con los interesados, gestionando sus expectativas y contribuyendo a su satisfacción.</p>	<p>Identificar y mapear a todos los interesados desde el inicio del proyecto. Mantener una comunicación regular y transparente con ellos para alinear expectativas y recibir retroalimentación continua.</p>
<p>4. Enfocarse en el Valor</p>	<p>Se busca maximizar el valor para el cliente o usuario final, centrándose en los resultados y entregables que realmente importan.</p>	<p>Definir claramente los objetivos y beneficios esperados de la cafetería. Priorizar los entregables que aporten mayor valor.</p>
<p>5. Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema</p>	<p>Los administradores deben comprender y responder de manera efectiva a las interacciones dinámicas tanto internas como externas que afectan al proyecto.</p>	<p>Realizar un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que pueden influir en el proyecto, como regulaciones locales y condiciones del mercado.</p>
<p>6. Demostrar Comportamientos de Liderazgo</p>	<p>El liderazgo efectivo es fundamental para el éxito del proyecto, inspirando a otros y promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.</p>	<p>Mostrar liderazgo mediante la motivación del equipo, el reconocimiento de logros y la resolución efectiva de conflictos</p>

7. Adaptar en Función del Contexto	Cada proyecto es único y requiere adaptabilidad para abordar las circunstancias específicas del entorno en el que se desarrolla.	Evaluar constantemente el progreso del proyecto y adaptar los planes y estrategias según sea necesario.
8. Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables	La calidad debe estar integrada en todos los aspectos del proyecto, garantizando que los resultados sean eficientes, eficaces y satisfactorios para los interesados.	Implementar controles de calidad en cada fase del proyecto y asegurarse de que todos los entregables cumplan con los requerimientos.
9. Navegar en la Complejidad	Los administradores deben tener la capacidad de identificar, entender y abordar la complejidad inherente a los proyectos para lograr el éxito.	Desarrollar estrategias para gestionar estas complejidades de manera efectiva.
10. Optimizar las Respuestas a los Riesgos	La evaluación y gestión proactiva de los riesgos permite aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos en el proyecto.	Realizar una evaluación de riesgos detallada y desarrollar planes de mitigación para cada riesgo identificado. Revisar y actualizar regularmente el plan de riesgos para abordar cualquier cambio.

11. Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia	La capacidad de adaptarse y recuperarse rápidamente de los desafíos es esencial para mantener el curso y superar los obstáculos en el proyecto.	Implementar prácticas ágiles que permitan ajustes rápidos en respuesta a problemas imprevistos.
12. Permitir en Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto	Se debe gestionar el cambio de manera efectiva para facilitar la transición del estado actual al estado futuro deseado del proyecto.	Establecer un proceso de gestión del cambio que incluya la identificación, evaluación y aprobación de cambios. Comunicar claramente los cambios a todos los interesados y asegurarse de que se implementen de manera efectiva para alcanzar los objetivos del proyecto.

Nota. La tabla aborda los 12 principios de la dirección de proyectos, basado en información de Project Management Institute, 2021.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Los dominios de desempeño del proyecto representan áreas clave de enfoque que son esenciales para la entrega efectiva de los resultados esperados, estos dominios de desempeño se basan en esos principios y proporcionan un marco estructurado para demostrar el comportamiento deseado en áreas específicas durante la ejecución del proyecto (PMI, 2021). En otras palabras, mientras que los principios guían el comportamiento general en la gestión de proyectos, los

dominios de desempeño delimitan las áreas específicas en las que ese comportamiento debe manifestarse.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI (2021) describe los dominios de desempeño como áreas interactivas, interrelacionadas e interdependientes que trabajan de manera coordinada para lograr los resultados deseados del proyecto. Estos dominios abarcan una variedad de actividades que se ejecutan a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, adaptándose al contexto específico de la organización, el proyecto y los interesados involucrados (PMI, 2021).

En total, se identifican ocho dominios de desempeño del proyecto, cada uno con sus propias actividades y enfoques particulares, diseñados para maximizar la probabilidad de éxito del proyecto en su conjunto (PMI, 2021). Estos dominios proporcionan una estructura clara para la gestión efectiva y la entrega exitosa de los resultados del proyecto.

Tabla 2: Dominios de desempeño del Proyecto

En la Tabla 2 a continuación, se describe cada uno de los dominios y de qué manera se alinearía al proyecto:

Dominio	Descripción	Aplicación al Proyecto
Dominio de desempeño de los interesados	Se enfoca en involucrar a las partes interesadas, comprendiendo sus posiciones y manteniendo una comunicación efectiva para facilitar la ejecución del proyecto	Identificar a los interesados (clientes, proveedores, comunidad local, autoridades) y mapear sus necesidades y expectativas. Establecer un plan de comunicación detallado que incluya informes regulares de progreso, reuniones y actualizaciones constantes.
Dominio de desempeño del equipo	Abarca actividades para crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, fomentando el desarrollo y liderazgo de los miembros y promoviendo una comunicación abierta	Formar un equipo con roles y responsabilidades claramente definidos.

Dominio de Desempeño de la Planificación	Involucra organizar y coordinar la entrega del proyecto, estableciendo parámetros y expectativas para evaluar continuamente el progreso	Desarrollar un plan de gestión del proyecto que incluya un cronograma detallado, un presupuesto estimado, y una definición clara de los hitos y entregables. Utilizar herramientas de planificación como diagrama de Gantt para coordinar actividades y recursos.
Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto	Relacionado con establecer procesos y realizar el trabajo necesario para cumplir con los entregables del proyecto, gestionando eficientemente los recursos	Implementar procesos estándar de gestión de proyectos para asegurar una ejecución eficiente.
Dominio de Desempeño de la Entrega	Trata sobre cumplir con el alcance, requisitos y calidad esperada de los entregables del proyecto, definiendo el alcance, estableciendo requisitos y garantizando la calidad en los materiales y procesos	Definir claramente el alcance del proyecto y documentar los requisitos detallados. Realizar revisiones periódicas y auditorías de calidad.
Dominio de Desempeño de la Medición	Implica medir actividades para evaluar el desempeño del proyecto y tomar medidas necesarias, como calcular rendimientos para evaluar la eficiencia de los recursos	Realizar evaluaciones regulares del progreso en relación con el cronograma y el presupuesto. Analizar los datos recopilados para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.
Dominio de Desempeño de la Incertidumbre	Gestiona la incertidumbre del proyecto considerando amenazas y oportunidades, identificando constantemente riesgos para evitar su impacto en el proyecto y, en algunos casos, subcontratando servicios para transferir el riesgo de mala ejecución	Desarrollar un plan de gestión de riesgos que incluya estrategias de mitigación y planes de contingencia.

Nota. La tabla 2 presenta los dominios de desempeño de los proyectos, basado en información de

Project Management Institute, 2021

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

En el ámbito de la gestión de proyectos, es importante considerar el tipo de enfoque que se empleará, ya que esta selección depende de las características intrínsecas y los requisitos específicos de cada proyecto. La elección adecuada del enfoque puede conducir a resultados

satisfactorios de manera más eficiente que seguir una ruta que no sea la más conveniente. Por lo tanto, los proyectos pueden clasificarse en predictivos, adaptativos o híbridos.

Según el estándar para la Dirección de Proyectos del PMI, un proyecto predictivo es aquel en el que ..."los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto"... (PMI, 2021, p.35). En este enfoque, el alcance, el cronograma, el costo, las necesidades de recursos y los riesgos pueden definirse claramente en las primeras etapas del proyecto. Esto implica que se puede realizar una planificación detallada desde el inicio, lo que proporciona una alta certidumbre sobre el alcance, el tiempo y el costo del proyecto. Este enfoque se recomienda cuando los requisitos del proyecto son estables y se conocen desde el principio, así como en proyectos que requieren una alta inversión y enfrentan riesgos significativos asociados con los cambios posteriores en etapas avanzadas del proyecto.

Por otro lado, el enfoque adaptativo implica dividir el proyecto en iteraciones, cada una con una duración establecida. Al inicio del proyecto, se establece una visión clara, pero los requisitos pueden refinarse, modificarse, eliminarse o incorporarse durante la ejecución del proyecto. Este enfoque es ideal para entornos complejos, cambiantes y caracterizados por una alta incertidumbre sobre los requisitos. Los proyectos adaptativos permiten la generación constante de valor a través de entregas periódicas que incluyen funcionalidades adicionales, y se evalúan continuamente con la participación de las partes interesadas para obtener retroalimentación en tiempo real. Existen tres variaciones del enfoque adaptativo:

Incremental: Se parte de una idea completa del producto final desde el inicio del proyecto, y en cada iteración se entrega una funcionalidad básica que se va agregando al producto a medida que avanza el proyecto, hasta completar el producto final. Cada entrega es completamente funcional y puede utilizarse en el momento en que se entrega.

Iterativo: No hay una idea clara del producto final, por lo que se definen iteraciones de tiempo definido donde se realiza el trabajo del proyecto. Al final de cada iteración, se obtiene retroalimentación de las partes interesadas y se refina el trabajo para satisfacer sus necesidades.

Ágil: Combina los enfoques iterativo e incremental, realizando iteraciones para obtener entregables completamente funcionales. Se utiliza especialmente cuando se requieren entregas frecuentes y existe un alto nivel de incertidumbre sobre los requisitos.

Finalmente, los proyectos híbridos son aquellos que combinan elementos de enfoques predictivos y adaptativos. Utilizan fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren aprendizaje y cambios continuos para mejorar. Este enfoque es útil en entornos dinámicos o difíciles, ya que permite a la organización adaptarse y planificar el uso de recursos de manera más efectiva, al tiempo que mantiene una comunicación fluida con el cliente y monitorea el proyecto de manera eficiente.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración, dirección o gerencia de proyectos es un área fundamental en la gestión de proyectos, que implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente y efectiva. Veamos cómo algunos autores abordan este tema:

Según el Project Management Institute (PMI), la administración de proyectos se define como "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto" (PMI, 2021, p. 3). Esta definición destaca la importancia de combinar tanto el conocimiento técnico como las habilidades de gestión para lograr los objetivos del proyecto. El PMI enfatiza la necesidad de abordar áreas clave como el alcance,

el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, el riesgo y las adquisiciones para garantizar el éxito del proyecto.

Para Kerzner (2020), la dirección de proyectos implica "el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos para alcanzar un objetivo específico dentro de un marco de tiempo y un presupuesto determinados" (Kerzner, 2020, p. 3). Kerzner destaca la importancia de la planificación meticulosa, la organización eficiente de recursos, el liderazgo efectivo y el control continuo para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Por otro lado, Cleland y Ireland (2007) definen la gerencia de proyectos como "el proceso de iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar el trabajo de un equipo para lograr objetivos específicos y satisfacer criterios de éxito específicos en un tiempo especificado" (Cleland y Ireland, 2007, p. 6). Esta definición subraya la naturaleza secuencial del proceso de gestión de proyectos, que abarca desde la fase inicial de iniciación hasta el cierre del proyecto, pasando por la planificación detallada, la ejecución efectiva y el control constante.

Al sintetizar las ideas de estos autores, se puede concluir que la administración, dirección o gerencia de proyectos implica una combinación de planificación estratégica, organización de recursos, liderazgo efectivo y control continuo para alcanzar los objetivos del proyecto dentro de los límites de tiempo, costo y calidad establecidos. Es un proceso dinámico y multifacético que requiere habilidades técnicas, gerenciales y de comunicación para garantizar el éxito del proyecto en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Con relación a lo visto, el enfoque híbrido es el más adecuado para el plan de gestión de la de la cafetería, ya que combina la estabilidad de una planificación predictiva en las primeras etapas con la flexibilidad adaptativa en las fases finales, donde garantizara una ejecución eficiente y la capacidad de ajustar las necesidades y retroalimentación de los interesados.

Este proyecto se clasifica mejor como un proyecto híbrido debido a las siguientes justificaciones:

1. Elementos Predictivos

- Planificación Detallada: La estructura del edificio, permisos, cronograma y presupuesto pueden definirse desde el inicio.

- Control del Presupuesto y Cronograma: La gestión predictiva asegura que los costos y tiempos se mantengan bajo control en las etapas iniciales.

2. Elementos Adaptativos

- Las fases finales del proyecto, requieren ajustes basados en la retroalimentación de los interesados.

- Entrega Incremental: Dividir el proyecto en fases permite realizar ajustes continuos y asegurar que el producto final cumpla con las expectativas.

En la información analizada, se puede tomar en consideración los siguientes datos que se han considerado para el enfoque del proyecto:

- PMI (2021): Proyectos híbridos combinan la planificación detallada de elementos predecibles con la flexibilidad para ajustar componentes inciertos.

- Highsmith (2010): La adaptabilidad es crucial en entornos con alta incertidumbre, aplicable a las fases finales del proyecto.

- Wyrsocki (2014): Un enfoque híbrido gestiona eficientemente los componentes estables y se adapta a los cambios necesarios.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

El Project Management Institute (PMI) ha establecido un marco integral para la gestión de proyectos que comprende diez áreas de conocimiento, cada una vital para el éxito de cualquier

iniciativa. Estas áreas representan los diversos aspectos que un director de proyectos debe considerar y abordar durante todo el ciclo de vida del proyecto. Desde la definición del alcance hasta la gestión de riesgos y la integración de todas las partes móviles, estas áreas proporcionan un enfoque estructurado y completo para garantizar la entrega exitosa de resultados, se detallan de la siguiente manera:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto:** Coordina todas las demás áreas de conocimiento para garantizar que el proyecto avance de manera coherente hacia el logro de sus objetivos generales.
2. **Gestión del Alcance:** Se ocupa de definir, controlar y gestionar lo que está incluido y lo que no está incluido en el proyecto para cumplir con sus objetivos.
3. **Gestión del Cronograma del Proyecto:** Implica la planificación, programación y control de las actividades del proyecto para asegurar que se complete a tiempo.
4. **Gestión de Costos del Proyecto:** Se encarga de estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto para que se ejecute dentro del presupuesto establecido.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Comprende la planificación, aseguramiento y control de la calidad en todas las fases del proyecto para cumplir con los requisitos y estándares establecidos.
6. **Gestión de Recursos Humanos del Proyecto:** Se concentra en la organización, gestión y dirección del equipo de trabajo del proyecto para maximizar su rendimiento y productividad.
7. **Gestión de Comunicaciones del Proyecto:** Engloba los procesos para asegurar una comunicación efectiva entre todas las partes interesadas del proyecto, tanto internas como externas.

8. Gestión de Riesgos del Proyecto: Involucra la identificación, análisis, evaluación y respuesta a los riesgos del proyecto para minimizar su impacto y maximizar las oportunidades.
9. Gestión de Adquisiciones del Proyecto: Se refiere a la planificación, selección, contratación y administración de los proveedores y recursos externos necesarios para el proyecto.
10. Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por el desarrollo del proyecto y así poder analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que promuevan el involucramiento y participación de estos.

Figura 2: Grupo de Procesos

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

Nota: Se muestra la relación entre los procesos y las áreas del conocimiento. Tomado de La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (p.556), por PMI, 2017, Project Management Institute, Inc.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Los ciclos de vida de los proyectos describen las diferentes fases o etapas por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Estas fases pueden variar según la metodología o buenas prácticas utilizadas.

A continuación, se explican distintos ciclos de vida de proyectos según tres autores relevantes:

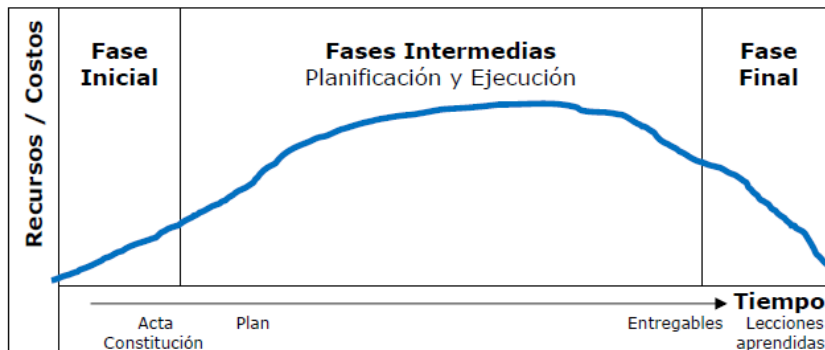
1. Ciclo de Vida Predictivo:

Según el PMI, en un ciclo de vida predictivo, también conocido como cascada, las fases del proyecto se suceden de manera secuencial, con una clara separación entre cada una. Se comienza con la definición de los requisitos, luego se procede con el diseño, la implementación, la verificación y, finalmente, el mantenimiento.

Pablo Lledó aporta que este enfoque, aunque estructurado, puede ser menos adaptable a cambios durante el desarrollo del proyecto, ya que cada fase debe completarse antes de pasar a la siguiente. Kerzner (2020) describe este ciclo de vida como aquel en el que las actividades se desarrollan de manera lineal y secuencial, con poca flexibilidad para realizar cambios una vez que se avanza a la siguiente fase.

Figura 3: Etapas por las que pasa un proyecto predictivo

En la figura 2 se muestra un ciclo de vida predictivo, incluyendo costos y uso de recursos



Nota: La figura muestra las etapas por las que pasa un proyecto predictivo. Tomado de *Director de Proyectos de Pablo Lledó, 2019*

2. Ciclo de Vida Iterativo e Incremental:

Para el PMI, este ciclo de vida implica la entrega incremental de partes del producto final a medida que se completan las iteraciones. Cada iteración incluye actividades de planificación, diseño, implementación y evaluación, permitiendo la retroalimentación del cliente para ajustes continuos.

Pablo Lledó destaca la flexibilidad de este enfoque, que permite la adaptación a cambios en los requisitos y la mejora continua a lo largo del proyecto mediante ciclos repetidos de desarrollo y retroalimentación.

Cleland y Ireland (2007) lo consideran un enfoque más adecuado para proyectos donde los requisitos son difíciles de definir con precisión desde el principio, ya que permite una mayor interacción con el cliente y la capacidad de responder a sus necesidades en evolución.

3. Ciclo de Vida Híbrido:

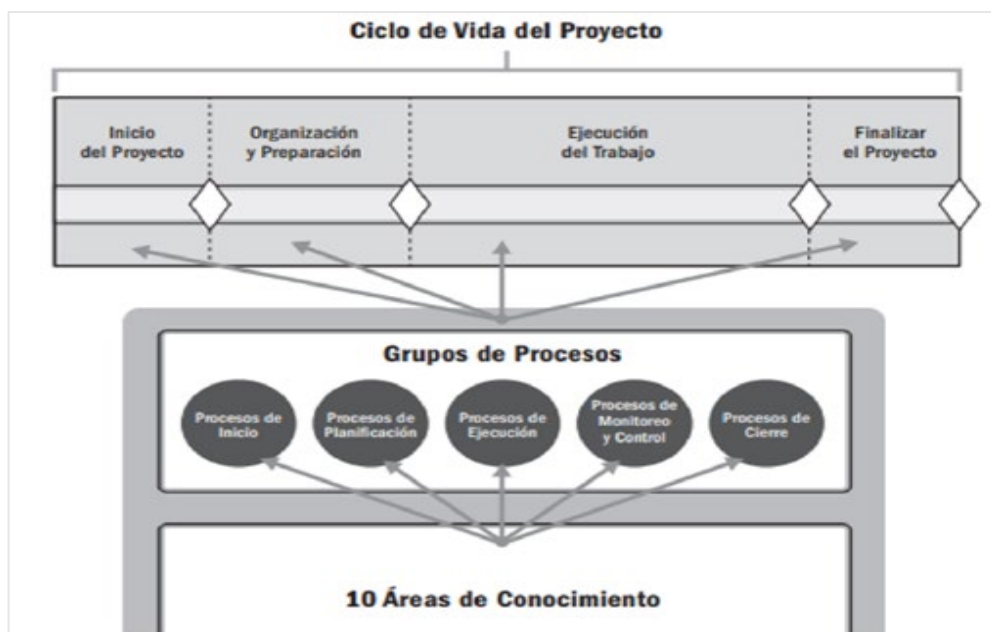
El PMI describe este enfoque como una combinación de elementos predictivos e iterativos, donde se aplican diferentes metodologías según las necesidades específicas del proyecto.

Pablo Lledó sugiere que este enfoque es beneficioso para proyectos que tienen componentes bien definidos, pero también requieren flexibilidad para adaptarse a cambios en otros aspectos.

Cleland y Ireland (2007) mencionan que los proyectos híbridos pueden beneficiarse de la estructura y la planificación predictivas, al tiempo que aprovechan la adaptabilidad y la retroalimentación iterativa.

Basándonos en la naturaleza del proyecto del plan de gestión de la cafetería sostenible, el enfoque de ciclo de vida híbrido sería el más adecuado, ya que ofrece la combinación perfecta de planificación detallada y adaptabilidad necesaria para el proyecto.

Figura 4: Ciclo de vida del Proyecto



Nota: En la figura 4 se muestra la interrelación existente entre los componentes claves del proyecto, como es el ciclo de vida del proyecto, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento. Tomado de La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) por PMI, 2017, Project Management Institute, Inc.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La estrategia empresarial, los portafolios, los programas y los proyectos son componentes fundamentales en la gestión de cualquier organización.

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de planes y políticas diseñados para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización. Según Michael Porter, reconocido académico en el campo de la estrategia empresarial, una estrategia eficaz implica la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Esto implica no solo identificar los objetivos de la organización, sino también los medios para lograrlos, teniendo en cuenta el contexto competitivo y los recursos disponibles (Porter, 1996).

Por otro lado, Henry Mintzberg y James Waters definen la estrategia empresarial como un "patrón en una corriente de decisiones" (Mintzberg & Waters, 1985). Para ellos, la estrategia surge de una combinación de deliberación y acción, reflejando las decisiones tomadas por la organización en respuesta a su entorno y recursos. Esta definición resalta la naturaleza dinámica y evolutiva de la estrategia, que requiere una adaptación continua a medida que cambian las circunstancias.

Es por ello, la estrategia empresarial proporciona un marco para guiar las decisiones y acciones de la organización, asegurando la coherencia y la dirección hacia los objetivos a largo plazo.

El portafolio se refiere a la colección de proyectos, programas y otros activos de la organización, agrupados para cumplir con los objetivos estratégicos. Según Peter Morris, un experto en gestión de proyectos, un portafolio efectivo debe equilibrar la diversidad y el riesgo, asegurando que las inversiones estén alineadas con los objetivos organizacionales y maximicen el valor para la empresa (Morris, 1994).

Por otro lado, Ricardo Viana Vargas enfatiza la importancia de la gestión del valor en la gestión de portafolios. Según él, un enfoque centrado en el valor permite a las organizaciones priorizar y seleccionar los proyectos más estratégicos y rentables, optimizando así el rendimiento del portafolio en su conjunto (Vargas, 2015).

Los portafolios proporcionan una visión holística de las inversiones de la organización en proyectos y programas, asegurando que estén alineados con la estrategia empresarial y maximicen el valor para la empresa.

Un programa se compone de un conjunto de proyectos relacionados y coordinados que se ejecutan de manera conjunta para lograr un objetivo común. Según Kathy Schwalbe, una experta en gestión

de proyectos, los programas son especialmente útiles cuando los proyectos individuales están interconectados o dependen entre sí para alcanzar sus objetivos (Schwalbe, 2019).

Por otro lado, Harold Kerzner destaca la importancia de la gestión de programas para la integración y coordinación efectiva de proyectos complejos. Según él, los programas permiten una mayor eficiencia y sinergia al agrupar proyectos relacionados bajo una dirección centralizada (Kerzner, 2017).

Los programas proporcionan un marco para la gestión integrada de proyectos relacionados, asegurando que se coordinen de manera eficiente para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único. Según el Project Management Institute (PMI), los proyectos tienen un inicio y un final definidos, así como objetivos específicos que deben alcanzarse dentro de un conjunto de restricciones, como el tiempo, el presupuesto y los recursos (PMI, 2021).

Por otro lado, según el enfoque de Pablo Lledó, los proyectos son instrumentos para la implementación de la estrategia empresarial, proporcionando una forma de llevar a cabo iniciativas específicas que contribuyan a los objetivos de la organización (Lledó, 2020).

Los proyectos son la unidad básica de trabajo en la implementación de la estrategia empresarial, permitiendo la ejecución de iniciativas específicas para alcanzar los objetivos organizacionales.

La estrategia empresarial, los portafolios, los programas y los proyectos son fundamentales para el éxito y la supervivencia de una organización. Proporcionan un marco para la toma de decisiones, la asignación de recursos y la ejecución de iniciativas estratégicas que impulsen el crecimiento y la competitividad. Al alinear los proyectos y programas con la estrategia

empresarial, las organizaciones pueden maximizar el valor de sus inversiones y asegurar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

El plan de gestión que se lleva a cabo se alinea con la estrategia empresarial para convertirse en una Empresa Regenerativa, donde la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental son pilares fundamentales. Al desarrollar e implementar este proyecto, se busca avanzar hacia objetivos estratégicos de reducir el impacto ambiental y promover prácticas comerciales sostenibles. Mediante la gestión efectiva de este proyecto como parte de su portafolio más amplio, se puede avanzar hacia su visión de convertirse en una empresa líder en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En este apartado, se profundiza en la teoría relevante para el desarrollo del plan de gestión para emprender el negocio de la cafetería sostenible. Se describe la situación actual y las oportunidades vinculadas al desarrollo de este tipo de emprendimientos. Se abordan las investigaciones previas y las metodologías aplicadas en proyectos similares, destacando sus conclusiones y aportes significativos.

Se analizan teorías pertinentes, como la gestión de proyectos híbridos, que integran enfoques tradicionales y ágiles para adaptarse a las necesidades específicas del negocio. Esta teoría proporciona una base sólida para el enfoque adoptado en este proyecto, permitiendo una gestión eficiente y flexible en la operación de la cafetería.

Además, se considerará la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en la industria de las cafeterías, destacando cómo estas prácticas pueden influir positivamente en la percepción del cliente y en el desarrollo de un modelo de negocio viable y ético. Se explorarán

casos de éxito en el ámbito de cafeterías sostenibles, analizando las estrategias implementadas y su impacto en la comunidad y el medio ambiente.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

Este proyecto representa una oportunidad significativa en el sector de cafeterías en Costa Rica. La creación de un espacio que cumpla con su función básica de servir alimentos y bebidas con un servicio de calidad, así como también ofrezca un ambiente agradable y funcional, en el contexto actual. Este enfoque está alineado con una tendencia creciente hacia el diseño sostenible y la eficiencia de espacios comerciales.

La creación de esta cafetería desde cero implica la elaboración de un plan de gestión detallado, considerando el interés de las partes involucradas y la necesidad de cumplir con las expectativas del mercado. La Cámara de Comercio de Costa Rica destaca la importancia de una planificación rigurosa para maximizar los beneficios y superar los desafíos, tales como restricciones presupuestarias y normativas estrictas (Fuente: Cámara de Comercio de Costa Rica, *Informe sobre las mejores prácticas empresariales para la apertura de nuevos negocios en el sector de la gastronomía, 2023*).

En el contexto actual, se observa una evolución en el diseño de espacios comerciales hacia prácticas más sostenibles. El Instituto Costarricense de Turismo (ICT) subraya el creciente interés en prácticas sostenibles en el sector de servicios, impulsado por la demanda de consumidores conscientes y políticas gubernamentales, así como programas enfocados en sostenibilidad (Fuente: ICT). El plan de gestión debe abordar estos aspectos, integrando prácticas que reduzcan el impacto ambiental y mejoren la experiencia del usuario.

Uno de los principales desafíos para emprender el negocio de una cafetería sostenible es cumplir con normativas estrictas de seguridad, junto con las restricciones presupuestarias y limitaciones de

espacio. Estos factores requieren un enfoque innovador en la gestión del proyecto. La integración de prácticas sostenibles es clave para superar estos desafíos. Esto incluye la incorporación de sistemas de eficiencia energética y la implementación de prácticas de operación verde (Fuente: Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica).

El plan de gestión debe enfocarse exclusivamente en el alcance, tiempo, costo y calidad del negocio. Para garantizar la sostenibilidad del proyecto, es esencial incorporar tecnologías inteligentes que optimicen el consumo de energía y mejoren la eficiencia operativa. Por ejemplo, los sistemas de gestión permiten monitorizar el consumo de energía y facilitar el mantenimiento preventivo, mientras que las tecnologías de información y comunicación mejoran la experiencia del usuario mediante aplicaciones para la pre-ordenación de alimentos y retroalimentación en tiempo real (Fuente: ICE).

El respaldo gubernamental es fundamental para la implementación de proyectos sostenibles. El Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica ha desarrollado políticas y programas que incentivan a los comercios que adoptan prácticas sostenibles. Estos incentivos incluyen subvenciones, préstamos con tasas de interés bajas y certificaciones como LEED, que reconocen negocios con altos estándares de sostenibilidad (Fuente: Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica).

El plan de gestión debe aprovechar estos incentivos para apoyar el desarrollo del negocio de la cafetería, asegurando la implementación de prácticas sostenibles y la obtención de beneficios fiscales y financieros. La integración de estos elementos no solo contribuirá a la sostenibilidad del negocio, sino que también fortalecerá su competitividad en el mercado.

El estado actual del proyecto refleja una oportunidad significativa para mejorar la calidad del servicio y contribuir al desarrollo sostenible. Elaborar un plan de gestión enfocado en el alcance,

tiempo, costo y calidad es esencial para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en este contexto. La combinación de sostenibilidad, tecnología y un enfoque centrado en el cliente será fundamental para el éxito del negocio, asegurando que la cafetería no solo cumpla con su función básica, sino que también enriquezca la experiencia del cliente y contribuya al bienestar general de la comunidad.

- Instituto Costarricense de Turismo (ICT): Informe sobre prácticas sostenibles en el sector de servicios.
- Cámara de Comercio de Costa Rica: Informe anual sobre la gestión de proyectos en Costa Rica.
- Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica: Políticas y programas de incentivos para la sostenibilidad en los negocios.
- ICE (Instituto Costarricense de Electricidad): Tecnologías inteligentes y sostenibilidad en el diseño de negocios..

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

El análisis de las cafeterías con un enfoque sostenible es un área de creciente importancia en Costa Rica y Latinoamérica. A continuación, se presentan investigaciones clave sobre este tema, junto con un resumen de cómo cada estudio aporta valor al proyecto de la cafetería.

1. Estudio y planeamiento de las condiciones medioambientales óptimas:

Esta investigación realizada por el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC, Andrea Ávila-Zamora, 2020, Estudio y planeamiento de las condiciones medioambientales óptimas) examinó cómo las prácticas sostenibles pueden ser aplicadas en el diseño y operación de negocios en San José, Costa Rica. El estudio analizó cómo la selección de materiales y el uso de estrategias eficientes pueden contribuir a la sostenibilidad ambiental y social.

Aporte al Proyecto: Proporciona ejemplos de prácticas sostenibles que se pueden adaptar a la operación de la cafetería, así como estrategias para minimizar el impacto ambiental, optimizar el consumo de recursos y promover la eficiencia energética en el negocio.

2. Guía para una cafetería siempre más sostenible

Esta guía ofrece un enfoque detallado sobre cómo operar cafeterías sostenibles, destacando prácticas y estrategias que pueden reducir el impacto ambiental. Examina aspectos como la selección de productos eco-amigables, la integración de sistemas de eficiencia energética y la gestión eficiente de residuos. Además, ofrece ejemplos y recomendaciones específicas para implementar en cafeterías, enfocándose en la optimización de recursos y el cumplimiento de normativas ambientales.

Aporte al Proyecto: Ofrece prácticas y estrategias específicas para diseñar y operar cafeterías sostenibles, adaptadas a contextos latinoamericanos. Proporciona ejemplos concretos y directrices que pueden ser aplicadas en el proyecto de la cafetería, facilitando la incorporación de medidas ambientales responsables y la implementación de soluciones innovadoras para minimizar la huella ecológica.

Fuente: "Guía para la Construcción de Cafeterías Sostenibles", Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, 2016.

3. Creando una Cafetería Innovadora.

Esta guía aborda cómo operar cafeterías sostenibles, destacando prácticas y estrategias para reducir el impacto ambiental. Examina aspectos como la selección de productos eco-amigables, la gestión eficiente de residuos y la integración de sistemas de eficiencia energética. Ofrece ejemplos y recomendaciones específicas para implementar en cafeterías, enfocándose en la optimización de recursos y el cumplimiento de normativas ambientales.

Aporte al Proyecto: La guía proporciona prácticas y estrategias específicas para operar cafeterías sostenibles, adaptadas a contextos latinoamericanos. Proporciona ejemplos concretos y directrices que pueden ser aplicadas en el proyecto, facilitando la incorporación de medidas ambientales responsables y soluciones innovadoras para minimizar la huella ecológica.

Fuente: "Presentación de un Proyecto de Cafetería", Sofía Barista, <https://cafeteriasrentables.com/presentacion-de-un-proyecto-de-cafeteria/>

4. Sostenibilidad en Emprendimiento de Cafeterías

Este artículo aborda el impacto social del café y las prácticas sostenibles en la industria cafetalera. Destaca cómo las iniciativas de sostenibilidad social pueden mejorar las condiciones de vida de los productores de café y comunidades relacionadas. Explora las prácticas que contribuyen a un comercio justo y ético, incluyendo la equidad en la cadena de suministro y la inversión en el desarrollo comunitario.

Aporte al Proyecto: El artículo resalta la importancia de considerar el impacto social en la operación de cafeterías. Proporciona información sobre cómo la sostenibilidad social puede integrarse en el proyecto, ayudando a asegurar que el negocio no solo sea ambientalmente responsable, sino también éticamente comprometido con las comunidades involucradas en la cadena de suministro.

Fuente: "El Café y la Sostenibilidad Social", Era of We - Chandra Melo

Estas investigaciones brindan una perspectiva integral sobre los desafíos y oportunidades en la operación de cafeterías sostenibles, ofreciendo información valiosa que se aplicará directamente al desarrollo y gestión del proyecto.

2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado

En el estudio que se realizó por los investigadores para abordar los desafíos relacionados con la operación de estos establecimientos.

Estas metodologías han demostrado ser efectivas para investigar y promover prácticas sostenibles en el sector de las cafeterías en Costa Rica. Su aplicabilidad se extiende a futuras investigaciones en este campo, proporcionando herramientas y enfoques para comprender los desafíos y oportunidades asociados. Al combinar distintas metodologías, los investigadores pueden obtener una visión holística de la sostenibilidad en este sector y contribuir al desarrollo de soluciones innovadoras y eficaces para promover un futuro más sostenible.

A continuación, se describen algunas de las metodologías para futuras investigaciones que sean requeridas:

- Revisión Bibliográfica

Una de las metodologías más utilizadas es la revisión bibliográfica, ya que implicó la recopilación y análisis de información relevante de fuentes como libros, artículos de revistas científicas y documentos técnicos. Los investigadores realizaron una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre temas relacionados con la sostenibilidad en la operación de cafeterías, identificando tendencias, mejores prácticas y áreas de investigación futuras.

- Estudios de Caso

Esta metodología es utilizada en la investigación, implica el estudio detallado de casos específicos de cafeterías que han implementado prácticas sostenibles en su diseño u operación. Los investigadores recopilaron datos a través de observaciones directas, entrevistas con propietarios o gerentes, y análisis de documentos, para comprender mejor las estrategias y los desafíos asociados con la implementación de prácticas sostenibles en el contexto real.

- Encuestas y Entrevistas

Las encuestas y entrevistas son metodologías cualitativas y cuantitativas que se utilizan para recopilar datos directamente de las personas involucradas en la industria de las cafeterías sostenibles, como propietarios, gerentes, clientes y expertos en el campo. Los investigadores diseñaron cuestionarios estructurados para obtener información sobre las actitudes, percepciones, comportamientos y experiencias relacionadas con la sostenibilidad en las cafeterías.

- Modelado y Simulación

El modelado y la simulación se utilizó para analizar y predecir el comportamiento de sistemas complejos, como la energía, el agua y los residuos, en el contexto de las cafeterías sostenibles, desarrollando modelos matemáticos o utilizar software de simulación para evaluar el rendimiento ambiental y económico de diferentes estrategias de sostenibilidad, como el uso de materiales eco amigables, la eficiencia energética y la gestión de residuos.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Las investigaciones revisadas proporcionan una comprensión sobre el plan de gestión para el desarrollo y operación de la cafetería, abordando los desafíos como las oportunidades. A partir de estos estudios, se pueden extraer conclusiones clave y recomendaciones que no solo enriquecen el conocimiento teórico, sino que también ofrecen guías prácticas para la implementación exitosa de sostenibilidad en el proyecto de la cafetería. A continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas, junto con su relevancia para el desarrollo del proyecto.

Conclusiones:

Sostenibilidad como prioridad: Las investigaciones destacan que la sostenibilidad es crucial para reducir el impacto ambiental y mejorar la reputación y rentabilidad de las cafeterías. Integrar la sostenibilidad posicionará el proyecto como líder en prácticas responsables, atrayendo a un público

comprometido con el medio ambiente. Esto permitirá que el proyecto sea adaptable y eficiente, aplicando prácticas sostenibles que se ajusten al entorno y la comunidad.

Impacto social y económico: Las cafeterías sostenibles no solo benefician al medio ambiente, sino que también generan empleo y fortalecen comunidades locales.

Enriquecimiento del Proyecto: El proyecto contribuirá al desarrollo local y al bienestar económico y social de la región.

Recomendaciones:

Prácticas sostenibles en todas las etapas: Utilizar materiales eco-amigables, implementar reciclaje y promover productos locales y orgánicos.

Enriquecimiento del Proyecto: Esto garantizará que la cafetería cumpla con altos estándares de sostenibilidad, diferenciándose en el mercado.

Colaboración interdisciplinaria: Involucrar a profesionales de distintas disciplinas para abordar la sostenibilidad de manera integral.

Enriquecimiento del Proyecto: La colaboración aportará soluciones innovadoras y robustas, asegurando una gestión efectiva de la sostenibilidad.

Educación y concientización: Capacitar al personal y sensibilizar a los clientes sobre la importancia de la sostenibilidad.

Enriquecimiento del Proyecto: Fomentará una comunidad comprometida, aumentando la lealtad de los clientes y fortaleciendo la reputación del establecimiento.

Estas investigaciones proporcionan una base sólida para comprender los desafíos y oportunidades relacionados con este proyecto. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de estas investigaciones pueden guiar en la implementación de prácticas más responsables y sostenibles en el futuro.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

Las teorías y buenas prácticas proporcionan un marco robusto para la gestión y operación de cafeterías sostenibles. La economía circular, las buenas prácticas en sostenibilidad y el diseño biofílico, cada una ofrece valiosos principios que pueden ser integrados para crear espacios más eficientes, responsables y agradables. Al aplicar estos conceptos al proyecto, se alinea con las mejores prácticas globales en sostenibilidad, así como también asegura un enfoque holístico que puede generar beneficios económicos, sociales y ambientales significativos.

Estas teorías proporcionan un contexto más amplio y ofrecen enfoques alternativos que pueden aplicarse en la práctica para mejorar la sostenibilidad de estos establecimientos. A continuación, se presentan algunas teorías relevantes y relación con el tema del presente trabajo:

- Teoría de la Economía Circular

La economía circular propone un modelo regenerativo que busca mantener productos, componentes y materiales en su mayor utilidad y valor en todo momento. A diferencia del modelo lineal de "tomar, hacer, desechar", se basa en diseñar para reducir residuos, mantener materiales en uso y regenerar sistemas naturales.

Aplicabilidad al proyecto: Implementar la economía circular en la cafetería puede incluir prácticas como la reutilización de materiales, la reducción de desperdicios alimentarios y el reciclaje de recursos. Crear sistemas cerrados donde los desechos de un proceso se convierten en insumos para otro puede reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia de recursos.

- Buenas Prácticas en Sostenibilidad Operativa

Las buenas prácticas en sostenibilidad implican el uso de procesos y materiales que minimizan el impacto ambiental durante el ciclo de vida de una operación. Ejemplos incluyen la eficiencia energética, la gestión del agua y el uso de productos locales y orgánicos.

La aplicabilidad con el proyecto lo tomaremos:

Las prácticas son directamente aplicables al plan de gestión de la cafetería. Por ejemplo, optimizar la iluminación y ventilación natural puede reducir el consumo de energía, mientras que la selección de proveedores locales puede disminuir la huella de carbono asociada con el abastecimiento. Estas acciones no solo fomentan la sostenibilidad ambiental, sino que también pueden resultar en ahorros significativos en costos operativos a largo plazo.

- Teoría del Diseño Biofílico

La teoría del diseño biofílico, promovida por Stephen Kellert, sugiere que los entornos deben incorporar elementos naturales para mejorar el bienestar humano. Este enfoque incluye el uso de vegetación, vistas a la naturaleza, luz y materiales naturales en los espacios construidos.

La aplicabilidad con el proyecto lo tomaremos:

El diseño biofílico puede mejorar la experiencia del cliente y el bienestar de los empleados en una cafetería sostenible. Integrar elementos como plantas interiores, jardines verticales y abundante luz natural no solo crea un ambiente más agradable, sino que también puede mejorar la salud y productividad de las personas que frecuentan la cafetería. Además, estos elementos pueden reducir el estrés y aumentar la satisfacción general, lo cual es beneficioso tanto para el negocio como para sus clientes.

2.3.3.1 Compostaje

El compostaje es una teoría y práctica ambiental que puede complementar significativamente este proyecto. Este proceso, que implica la descomposición controlada de materiales orgánicos para producir compost, ofrece múltiples beneficios ambientales, económicos y sociales.

Teoría del Compostaje

El compostaje es un proceso biológico en el que los microorganismos descomponen la materia orgánica, como residuos de alimentos y materiales vegetales, en condiciones controladas de temperatura, humedad y oxígeno. El resultado es un producto rico en nutrientes conocido como compost, que puede ser utilizado como una enmienda para el suelo en agricultura, jardinería, o incluso en huertos urbanos. Este proceso no solo ayuda a gestionar los residuos orgánicos de manera efectiva, sino que también mejora la salud del suelo, reduce la necesidad de fertilizantes químicos y disminuye las emisiones de gases de efecto invernadero.

Implementación del Compostaje en el Proyecto

La implementación de un programa de compostaje en este proyecto ofrece varias ventajas. En primer lugar, permite una reducción significativa en la cantidad de residuos, contribuyendo así a la reducción de la huella ecológica del establecimiento. El compost producido puede ser aprovechado de diversas formas: para mantener áreas verdes alrededor de la cafetería, para establecer un huerto que provea insumos frescos para los menús y bebidas, o bien, puede ser donado a comunidades locales para fomentar la agricultura urbana y embellecimiento de espacios públicos.

El canal Costa Rica Regenerativa, promovido por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), ofrece recursos valiosos y guías prácticas sobre compostaje y prácticas regenerativas. Estos materiales pueden servir como referencia para diseñar un programa efectivo de compostaje y maximizar beneficios para el proyecto.

Buenas Prácticas de Compostaje

Entre las buenas prácticas de compostaje se incluyen la segregación adecuada de residuos, el mantenimiento de condiciones óptimas de temperatura, humedad y oxígeno, y la educación continua del personal y los clientes sobre la importancia del compostaje. En este contexto, la cafetería implementará estaciones de reciclaje y compostaje claramente etiquetadas, capacitar al personal en la gestión de residuos orgánicos, e informar a los clientes a través de campañas visuales y materiales educativos.

Además, el compostaje puede integrarse con otras prácticas sostenibles, como el uso de vajilla compostable y la planificación eficiente de menús para reducir el desperdicio de alimentos. En caso de contar con un huerto en la cafetería, se pueden cultivar hierbas, vegetales, o frutos que complementen la oferta de alimentos y bebidas del menú, cerrando así el ciclo de sostenibilidad.

Impactos Ambientales, Económicos y Sociales

El compostaje no solo tiene beneficios ambientales, sino también económicos y sociales. Estudios han demostrado que la implementación de programas de compostaje puede generar ahorros significativos en costos de eliminación de residuos y crear oportunidades de empleo en la gestión de residuos y la producción de compost. Además, el uso de compost en la agricultura puede mejorar la productividad del suelo y reducir los costos de insumos agrícolas, beneficiando a los agricultores locales.

En el contexto de este proyecto, el impacto económico positivo se refleja en la reducción de costos de gestión de residuos y en los potenciales ingresos adicionales si el compost se comercializa o se utiliza en programas comunitarios de agricultura urbana. Socialmente, el compostaje puede fortalecer la conexión con la comunidad local, fomentando una mayor participación y conciencia sobre la sostenibilidad.

El compostaje, como una práctica ambiental regenerativa, no solo contribuye a la sostenibilidad del proyecto, sino que también puede ser un motor de transformación social y económica. Integrar un huerto o jardines que utilicen el compost producido no solo agrega valor a la oferta de la cafetería, sino que también refuerza su compromiso con la sostenibilidad y la regeneración ambiental.

3 Marco metodológico

El marco metodológico define fuentes de información, métodos de investigación y herramientas que se utilizaron en el proyecto, así como supuestos y restricciones que se relacionaron con los objetivos. Es importante en una investigación, ya que proporciona una guía para ejecución coherente del proyecto.

Al desarrollar el marco metodológico, se detallaron los métodos y enfoques utilizados para recopilar y analizar datos sobre el tema escogido del proyecto, garantizando la solidez y validez de la investigación. Además, proporcionó pautas para que la metodología propuesta pueda ser reproducida de manera consistente en nuevos proyectos. Su importancia radica en la investigación y asegurar el cumplimiento de los objetivos mediante el abordaje de fuentes de información, métodos, herramientas, supuestos, restricciones y entregables.

3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son esenciales en la investigación, ya que brindan datos necesarios para construir conocimiento y respaldar los hallazgos. Pueden ser primarias o secundarias, así como incluir materiales, como libros, artículos, bases de datos y entrevistas.

En nuestro proyecto, las diferentes fuentes de información consultadas desempeñaron un papel crucial al proporcionar la base teórica necesaria y ampliar la comprensión de los temas analizados.

Estas fuentes respaldaron la investigación, así como la expansión del conocimiento sobre el tema del proyecto. La revisión y selección de las fuentes de investigación fueron fundamentales para garantizar la relevancia de los datos expuestos. Tanto las fuentes primarias como las secundarias se utilizaron para obtener datos confiables y respaldar el desarrollo del proyecto de manera coherente.

3.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original y de primera mano, sin haber sido filtrada, interpretada o evaluada por terceros. Estas fuentes representan el resultado directo de ideas, conceptos, teorías y hallazgos de investigaciones realizadas. Son fundamentales en cualquier trabajo de investigación, ya que proporcionan datos directos antes de ser interpretados por otros.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en:

- Información de la marca Esencial Costa Rica para comprender la visión y compromisos con la sostenibilidad.
- Páginas oficiales de las cafeterías sostenibles en Costa Rica, que beneficia la investigación proporcionando información actualizada sobre las prácticas ecológicas que han implementado.
- Información de cafeterías sostenibles en Costa Rica donde incluyeron sus prácticas y operaciones en términos de sostenibilidad.
- Análisis de datos recopilados sobre el consumo de recursos y las prácticas ambientales de las cafeterías en Costa Rica.

Estas fuentes primarias permitieron obtener información original y específica sobre las prácticas sostenibles en el sector de las cafeterías en Costa Rica, lo que ayuda a fundamentar con datos concretos y directos de la realidad del país.

3.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias son documentos como libros académicos, artículos de revistas o documentos digitales o impresos creados por personas que no participaron directamente en los eventos o condiciones investigadas. Estas fuentes no son evidencia directa, sino que ofrecen interpretaciones, análisis o comentarios basados en el contenido de fuentes primarias u otras fuentes secundarias. Son valiosas en la investigación porque ayudan a comprender lo que se sabe sobre un tema y la incertidumbre existente, pero no son el foco del análisis. Algunos ejemplos de fuentes secundarias son obras biográficas, comentarios, críticas, diccionarios, enciclopedias, artículos de revistas y periódicos, libros de texto y sitios web.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en

Análisis de libros y artículos académicos que ofrecían interpretaciones y síntesis de datos relacionados con la gestión de proyectos y sostenibilidad.

Consulta de informes gubernamentales y estudios de investigación previos sobre prácticas de gestión de proyectos y sostenibilidad en la industria de la cafetería.

Revisión de documentos y publicaciones de organizaciones internacionales y nacionales que abordan temas de gestión de proyectos y sostenibilidad, como el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) e información del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

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

Tabla 3: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Elaborar el plan de gestión para identificar a las partes interesadas y sus requerimientos para la definición del producto final	- Entrevistas con las partes interesadas para obtener información sobre sus perspectivas, necesidades y expectativas.	- Análisis de estudios previos sobre gestión de partes interesadas, para comprender enfoques y estrategias basados en experiencias y resultados anteriores. Sitios web oficiales de cafeterías, como https://cafedemonteverde.com/ https://www.instagram.com/cafeotoya/ https://almadearbol.com/ https://sibochocolate.com/ - Información de Esencial Costa Rica - Revisiones de literatura sobre identificación de requerimientos - Guía del PMBOK (7ta Edición)
2. Definir el plan integral del proyecto para guiar su desarrollo	- Documentación técnica sobre estrategias y mejores prácticas para implementar proyectos sostenibles	- Guía del PMBOK (7ta Edición) - El Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos de GPM Global segunda edición (2019).
3. Establecer procedimientos y herramientas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos	- Informes de progreso del proyecto generados internamente para monitorear y evaluar el avance, identificar problemas y ajustar estrategias. - Análisis de proyectos similares realizados para otros comercios de la industria para identificar prácticas exitosas y lecciones aprendidas que pueden aplicarse al proyecto.	- El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) de PMI (2021). - - El Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos de GPM Global segunda edición (2019).

Nota: La Tabla 3 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.3 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son herramientas fundamentales que guían el proceso de indagación y análisis en cualquier proyecto académico o científico. Los métodos de investigación se refieren al conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para recolectar, analizar e interpretar datos con el fin de responder preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. En este proyecto, se emplearon varios métodos de investigación para abordar los objetivos específicos establecidos.

A continuación, se explican los métodos utilizados y su relación con el trabajo:

3.3.1 Método analítico-sintético

El método analítico-sintético se utiliza para descomponer el problema principal en partes más pequeñas y comprender sus elementos de forma individual. Esto permite un análisis detallado de las partes interesadas, sus requerimientos y la definición del producto final requerido, este método implica desglosar el problema en sus componentes básicos (análisis) y luego sintetizar la información obtenida para obtener una comprensión global (síntesis). Por lo tanto, este método para el proyecto actual aplica para desglosar las necesidades de las partes interesadas y sintetizarlas en un plan de gestión integral.

3.3.2 Método inductivo

Es un método racional y sistemático que permite la obtención de conclusiones válidas a partir de hechos particulares y conocidos, a partir del análisis de datos particulares llega a conclusiones generales, va de lo específico a lo general, busca patrones o tendencias. Para este proyecto, el método facilitó el encontrar rasgos en común a la hora de recopilar y analizar los datos de generación de residuos, así como en el análisis de las alternativas de manejo de residuos sujetas a estudio.

3.3.3 Método deductivo

El método deductivo se basa en principios generales para aplicarlos a situaciones específicas y así obtener conclusiones, este método complementó el análisis, permitiendo un enfoque más completo y riguroso para abordar algunos de los objetivos.

En la Tabla 4, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 4: Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Elaborar el plan de gestión para identificar a las partes interesadas y sus requerimientos para la definición del producto final	Se realizaron análisis detallados de las partes interesadas, desglosando sus necesidades y requerimientos, y luego se sintetizó esta información para elaborar un plan de gestión integral	No aplica dado que este método implica la observación de datos específicos para identificar patrones generales para una conclusión más amplia	No aplica dado que este método se basa en la aplicación de principios generales para llegar a conclusiones específicas
2. Definir el plan integral del proyecto para guiar su desarrollo	Se realizaron desgloses y análisis detallados de cada componente del proyecto (alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos) para luego sintetizarlos en un plan de gestión integral.	Se analizaron datos específicos relacionados con la gestión de proyectos para identificar patrones y tendencias, lo que condujo a la formulación del plan integral del proyecto.	No aplica dado que este método implica partir de principios generales y llegar a conclusiones específicas
3. Establecer procedimientos y herramientas para supervisar y	Se analizaron los requisitos de los	No aplica dado que este método	Se aplicaron principios

evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos	entregables y se desarrollaron procedimientos detallados para supervisar y evaluar el progreso del proyecto.	implica partir de observaciones específicas para llegar a conclusiones generales	generales de sostenibilidad para definir procedimientos y herramientas de supervisión y evaluación.
---	--	--	---

Nota: La Tabla 4 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Herramientas

Las herramientas de dirección de proyectos son técnicas utilizadas para planificar, ejecutar y controlar las actividades de un proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos define herramienta como “algo tangible utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2017, p.714), por tanto, son esenciales para mejorar la eficiencia, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión en general de los proyectos, de ahí que contribuyan a alcanzar los objetivos trazados y el éxito de estos.

A continuación, se describen brevemente algunas herramientas comunes utilizadas en la dirección de proyectos:

- Recopilación de datos: Reunir información de las partes interesadas, estudios de viabilidad y normativas sostenibles.
- Análisis de datos: Análisis de costos, y evaluación de alternativas sostenibles.
- Representación de datos: Crear diagramas de Gantt, mapas de calor de riesgos, y diagramas de flujo de procesos para la gestión del proyecto.
- Toma de decisiones: Utilizar matrices de decisión y análisis de alternativas para seleccionar métodos constructivos y materiales sostenibles.

- Habilidades de comunicación: Uso de reuniones, presentaciones y correos electrónicos para mantener a los interesados informados y comprometidos.
- Habilidades interpersonales y de equipo: Facilitar la colaboración y resolución de conflictos dentro del equipo y con proveedores.
- Entrevistas: Entrevistar a partes interesadas para obtener información crítica sobre el proyecto.
- Análisis de alternativas: Evaluar y seleccionar soluciones óptimas en situaciones de retrasos o problemas durante la operación.
- Retroalimentación: Proveen y reciben retroalimentación constante durante el proyecto para ajustar y mejorar los procesos.
- Presentaciones: Presentar avances del proyecto, informes de sostenibilidad y resultados a las partes interesadas.
- Juicio de expertos: Consultar a expertos en sostenibilidad para establecer la gestión de prácticas sostenibles en el proyecto.
- Gestión de la información: Compartir información relevante del proyecto de manera eficiente entre todos los miembros del equipo.
- Reuniones: Reuniones regulares para revisar el progreso del proyecto y tomar decisiones clave.

En la Tabla 5, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 5: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
-----------	--------------

1. Elaborar el plan de gestión para identificar a las partes interesadas y sus requerimientos para la definición del producto final.	Recopilación de datos, entrevistas, habilidades de comunicación, listas de verificación, reuniones.
2. Definir el plan integral del proyecto para guiar su desarrollo.	Análisis de datos, representación de datos, toma de decisiones, habilidades interpersonales y de equipo, listas de verificación, análisis de alternativas, retroalimentación, presentaciones, reuniones.
3. Establecer procedimientos y herramientas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos.	Análisis de datos, análisis de procesos, representación de datos, retroalimentación, gestión de la información, presentaciones, reuniones, capacitación.

Nota: La Tabla 5 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Supuestos y restricciones

El Project Management Institute (2017, p. 725) define a un supuesto como factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. Y a una restricción como factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 6, a continuación.

Tabla 6: Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Elaborar el plan de gestión para identificar las partes interesadas y sus requerimientos para la definición del producto final.	- Se supone que todas las partes interesadas estarán disponibles para entrevistas y reuniones.	- Disponibilidad limitada de tiempo para entrevistar a las partes interesadas

	- Se supone que la información proporcionada por las partes interesadas será precisa y completa.	debido a sus agendas ocupadas.
2. Definir el plan integral del proyecto para guiar su desarrollo.	- Se supone que los datos históricos de proyectos anteriores estarán disponibles - Se supone que el equipo del proyecto tiene las competencias necesarias para desarrollar el plan de gestión integral.	- Restricciones de tiempo para recopilar y analizar datos históricos detallados. - Limitaciones presupuestarias para la implementación de todas las prácticas recomendadas en el plan de gestión integral.
3. Establecer procedimientos y herramientas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos.	- Se supone que las herramientas tecnológicas necesarias para la supervisión y evaluación del proyecto estarán disponibles - Se supone que todos los miembros del equipo estarán capacitados y disponibles para usar las herramientas de supervisión y evaluación.	. - Restricciones de tiempo para la capacitación continua del equipo en el uso de nuevas herramientas y técnicas.

Nota: La Tabla 6 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.6 Entregables

El Project Management Institute (PMI, 2017) define los entregables como "cualquier producto, servicio o resultado que se debe producir para completar un proyecto, parte de un proyecto o un contrato (p.708), dicho, así los entregables están asociados con el cumplimiento de los objetivos de un proyecto.

En el contexto del presente Proyecto Final de Graduación, los entregables permitieron establecer metas claras y medibles para el trabajo llevado a cabo en cumplimiento de cada uno de los objetivos.

En la Tabla 7, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 7: Entregables

Objetivos	Entregables
1. Elaborar el plan de gestión para identificar a las partes interesadas y sus requerimientos para la definición del producto final.	Plan de Gestión de Partes Interesadas: Detalla la identificación de las partes interesadas, sus intereses, y la estrategia para gestionar sus expectativas y requisitos. Incluye matrices de análisis de partes interesadas y estrategias de comunicación.
2. Definir el plan del proyecto para guiar su desarrollo.	Plan de Gestión: Abarca la gestión del alcance, cronograma, costos y calidad del proyecto. Incluye secciones detalladas para cada área de gestión, así como herramientas y técnicas a utilizar para la planificación y ejecución del proyecto.
3. Establecer procedimientos y herramientas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos.	Procedimientos y Herramientas de Supervisión y Evaluación: Procedimientos estándar, herramientas y métricas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto.

Nota: La Tabla 7 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

En este apartado se plantea el desarrollo del Plan de Gestión para emprender el negocio de una cafetería sostenible, siguiendo los Grupos de Procesos establecidos por el PMI (2017) según la Guía del PMBOK, 6ta edición. El plan se enfoca en los aspectos de alcance, tiempo, costo y calidad, con un enfoque en la sostenibilidad como pilar fundamental del proyecto. Esta estructura permite establecer un control adecuado que alinea los resultados con las expectativas de las partes interesadas, asegurando el cumplimiento de los objetivos.

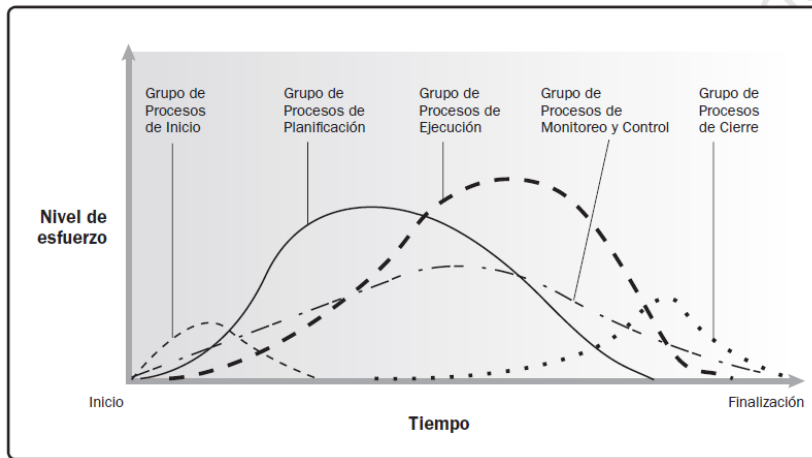
Los cinco grupos de procesos aplicados al plan de gestión de este emprendimiento se definen de la siguiente manera:

- Inicio: Define el proyecto de la cafetería sostenible y obtiene la autorización formal para dar inicio al negocio.
- Planificación: Establece el alcance, los objetivos y la hoja de ruta para lograr los resultados deseados en las áreas de tiempo, costo y calidad.
- Ejecución: Se implementan los planes aprobados y se llevan a cabo las actividades necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto en el contexto de un negocio sostenible.
- Monitoreo y Control: Incluye el seguimiento, revisión y regulación del progreso y desempeño del proyecto, asegurando que se mantenga dentro de los parámetros de alcance, tiempo, costo y calidad establecidos.

Este plan de gestión facilitará el control y alineación de cada etapa con los objetivos del negocio, promoviendo prácticas sostenibles en cada fase del desarrollo de la cafetería.

- Cierre: Formaliza la aceptación del proyecto o fase y se finalizan todas las actividades de cierre.

Figura 5: Interacciones de Grupos de Procesos



Nota: En la figura 5 se muestra las interacciones existentes entre los Grupos de Procesos dentro de un proyecto o fase. Tomado de La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) por PMI, 2017, Project Management Institute, Inc.

La propuesta también toma en consideración la alineación con iniciativas nacionales como la marca Esencial Costa Rica, que promueve la sostenibilidad como valor clave en el desarrollo de proyectos, y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Estas iniciativas, tanto a nivel local como global, refuerzan el compromiso del proyecto con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Los próximos apartados detallarán los procesos clave a considerar, adaptados a las particularidades del proyecto.

4.1 Procesos de Inicio

El grupo de procesos de inicio, según la Guía del PMBOK (6ta edición), tiene como objetivo alinear las expectativas de las partes interesadas con el propósito del proyecto, comunicar el alcance y los objetivos, y analizar cómo la participación de los interesados puede contribuir al éxito del emprendimiento. En el caso del Plan de Gestión para emprender una Cafetería

Sostenible, el proceso de inicio es fundamental para establecer la base que guíe el desarrollo del negocio, asegurando que los interesados conozcan su rol y cómo sus contribuciones ayudarán a alcanzar los objetivos definidos.

Se propone la creación del Acta de Constitución del Proyecto, un documento clave que formaliza la existencia del proyecto y otorga al equipo la autoridad para utilizar los recursos necesarios en las actividades del negocio. Además, se identifican las partes interesadas, evaluando su influencia y expectativas, lo que permitirá gestionar proactivamente sus intereses durante el ciclo de vida del emprendimiento.

4.1.1 Acta Constitución:

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
10/06/2024	Plan de Gestión para Emprender una Cafetería con enfoque en Sostenibilidad	
Tipo de proyecto:	Híbrido	
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Procesos: - Inicio - Planificación - Ejecución - Monitoreo y Control - Cierre	Gastronomía	
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)

18 de noviembre 2024	6 de mayo 2025	6 meses
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
<p>Objetivo general:</p> <p>Diseñar un plan de gestión para la creación y operación de una cafetería sostenible, abarcando investigación de mercado, diseño del espacio, estrategias de marketing, contratación del personal, obtención de permisos, preparativos finales y apertura, garantizando que cada etapa cumpla con los estándares de sostenibilidad, calidad y competitividad en el mercado.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis exhaustivo del mercado, competencia, demanda y tendencias, con el fin de garantizar que el diseño de la cafetería se ajuste a las necesidades de los consumidores. 2. Diseñar un espacio que contemple la disposición de áreas, mobiliario, decoración y equipos, asegurando su funcionalidad y sostenibilidad. 3. Crear un plan de marketing que defina la identidad de la marca, la estrategia de marketing y el seguimiento posterior. 4. Gestionar la contratación del personal mediante la selección, capacitación y asignación de roles. 5. Obtener los permisos necesarios para operar, incluyendo los municipales, de sanidad y ambientales. 6. Realizar los preparativos finales para la apertura, asegurando que el espacio y el equipo estén listos, con una comunicación efectiva con el equipo y una evaluación post-apertura adecuada. 		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)		
<p>Este proyecto tiene como objetivo promover prácticas sostenibles en la industria de servicios alimentarios, satisfacer la creciente demanda de consumidores conscientes y contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Existe una creciente demanda de consumidores conscientes que prefieren productos y servicios que generen un impacto positivo en desarrollo ambiental, esto es lo que ofrecería este proyecto. b. Se estima un impacto económico directo en términos de inversión inicial, ingresos y utilidades proyectadas, así como ahorros potenciales en costos operativos debido a la eficiencia en el uso de recursos. 		

Con su enfoque en desarrollo sostenible, el proyecto busca generar beneficios económicos como la reducción de costos operativos, así como sociales como impulso de la economía local, promover sostenibilidad en la comunidad y ambientales como la implementación de tecnologías que disminuya la emisión de gases y uso eficiente de recursos naturales, alineándose con las metas de sostenibilidad a nivel nacional.

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

Este proyecto abarca el desarrollo de un plan de gestión para emprender el negocio de una cafetería con un enfoque en sostenibilidad, cuyo objetivo es asegurar la utilización eficiente de recursos y la implementación de prácticas sostenibles. Este plan busca crear un espacio funcional y rentable a largo plazo, alineado con los intereses de las partes involucradas.

El proyecto incluye:

- Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto: Un documento que definirá las directrices y procedimientos para el desarrollo del negocio.
- Análisis de Partes Interesadas: Identificación y evaluación de las partes interesadas, sus requerimientos y expectativas, para asegurar que se integren en el proceso de toma de decisiones.
- Definición del Plan del Proyecto: Un cronograma detallado y plan de trabajo que describa todas las actividades y recursos necesarios para la puesta en marcha de la cafetería sostenible.
- Establecimiento de Procedimientos de Supervisión y Evaluación: Desarrollo de métodos y herramientas para monitorear el avance del proyecto y asegurar que todos los entregables cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad.
- Implementación de Prácticas Sostenibles: Incorporación de estrategias para minimizar el impacto ambiental y fomentar la eficiencia energética en la operación de la cafetería.

Este proyecto se ejecutará siguiendo los lineamientos del modelo de administración de proyectos integral, basado en las mejores prácticas del PMI (2017). Para su desarrollo, se utilizarán los cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

1. Como entregables del proyecto, se han definido los siguientes:

1. Informe de Análisis de Partes Interesadas.
2. Plan del Proyecto.
3. Procedimientos de Supervisión y Evaluación.
4. Estrategias de Implementación de Prácticas Sostenibles.

Documento Final del Plan de Gestión para el proyecto de la Cafetería.

EDT: Proyecto de Cafetería Sostenible:

1. Investigación de mercado

- 1.1 Análisis de la competencia
- 1.2 Demanda del mercado y tendencias
- 1.3 Estudio de ubicación alternativa

2. Diseño del espacio

- 2.1 Disposición de áreas
- 2.2 Mobiliario
- 2.3 Decoración y equipos

3. Creación del plan de marketing

- 3.1 Creación de una identidad de marca
- 3.2 Diseño de la estrategia de marketing
- 3.3 Evaluación y seguimiento

4. Contratación del personal

- 4.1 Selección de personal

4.2 Capacitación

4.3 Definición de roles y responsabilidades

5. Obtención de permisos para operar

5.1 Tramitación de permisos municipales

5.2 Permisos de sanidad

5.3 Certificación ambiental

6. Preparativos finales

6.1 Revisión final del espacio

6.2 Pruebas de equipamiento

6.3 Comunicación con el equipo

7. Apertura

7.1 Estrategias de marketing previas

7.2 Apertura oficial

7.3 Feedback post-apertura

Supuestos

1. Se asume que el equipo del proyecto estará debidamente conformado, nombrado y disponible para participar en las diversas actividades cuando se requiera.
2. Se considera que el diseño del plan de gestión es viable desde los puntos de vista técnico y operativo, permitiendo la implementación de prácticas sostenibles en la cafetería.
3. La planificación del proyecto se realiza bajo el supuesto de que las condiciones del entorno, tanto climáticas como sociales, se mantendrán dentro de los parámetros normales esperados.
4. Los costos se han estimado en base a datos históricos de proyectos similares, por lo que se espera que el comportamiento financiero del proyecto se mantenga dentro de estas condiciones.

5. Se contará con los recursos técnicos, económicos, y materiales necesarios para la ejecución del proyecto, asegurando la continuidad de las actividades de operación.
6. El local es un espacio de alquiler ya disponible y sus costos están fuera del alcance de este proyecto por acuerdo de los patrocinadores. Está ubicado en Curridabat.
7. Las compras que se estarán realizando en gran medida están sujetas a los resultados de la ejecución de este proyecto y con estos resultados se tendrán insumos para proceder a realizarlas.

Restricciones

1. La obtención de permisos de operación para la cafetería puede depender de los plazos establecidos por las municipalidades y otras autoridades regulatorias, lo cual puede retrasar el inicio o la continuación del proyecto.
2. Cambios en las políticas presupuestarias o la disponibilidad de financiamiento podrían restringir la asignación de recursos, afectando el cronograma y la calidad de los entregables.
3. La disponibilidad y el acceso a materiales sostenibles para la operación estarán sujetos a restricciones de mercado, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la sostenibilidad.
4. Los tiempos de respuesta de proveedores y contratistas pueden limitar la capacidad de mantener el cronograma de actividades planificado, especialmente en el suministro de materiales y servicios especializados.
5. Las condiciones existentes del local alquilado, como infraestructura, servicios públicos y cumplimiento de normativas de seguridad, podrían limitar las opciones de diseño y operación de la cafetería, afectando su funcionalidad y sostenibilidad.

Identificación preliminar de riesgos

1. Cambios en el Alcance: La falta de definición detallada de los requisitos de las partes interesadas puede dar lugar a cambios inesperados en el alcance del proyecto, lo que provocaría retrabajos y retrasos en la elaboración del plan de negocio, afectando tanto el plazo como el costo del emprendimiento.
2. Problemas en el Suministro de Materiales: La escasez o fluctuación de precios de materiales sostenibles para la operación de la cafetería puede generar retrasos en la implementación de los procesos y un incremento en los costos, comprometiendo la calidad y los objetivos de sostenibilidad del negocio.
3. Falta de Comunicación: La falta de comunicación efectiva entre el equipo de gestión y los proveedores podría resultar en el incumplimiento de los plazos para actividades

críticas, ocasionando demoras que impacten tanto el costo como el cronograma del proyecto.

4. Disponibilidad de Personal Calificado: La falta de disponibilidad de personal con experiencia en sostenibilidad y gestión de negocios puede llevar a incumplimientos en actividades clave, afectando la calidad de los entregables y retrasando el avance del proyecto.
5. Inestabilidad Financiera: La variabilidad en la asignación de recursos financieros o cambios en las políticas presupuestarias pueden resultar en recortes de presupuesto, limitando la capacidad del equipo para adquirir los recursos necesarios y afectando tanto la calidad de los entregables como el alcance del emprendimiento.

Analisis proactivo de riesgos

Este análisis de riesgos se ha desarrollado a partir de la identificación preliminar de riesgos, los cuales pueden afectar la gestión de alcance, tiempo, costo y calidad. A continuación, se abordan los riesgos principales y las estrategias para mitigar su impacto en el emprendimiento de la cafetería.

1. Riesgo de Cambios en el Alcance del Proyecto

Descripción: La falta de definición clara y detallada de los requisitos de las partes interesadas podría dar lugar a cambios inesperados en el alcance del proyecto, lo que a su vez generaría retrabajos y retrasos.

Impacto: Los cambios en el alcance podrían retrasar la elaboración del plan de negocio, aumentar los costos y comprometer el cumplimiento de los plazos establecidos.

Estrategia de Mitigación: Definir el alcance del proyecto de manera clara y detallada, involucrando a todas las partes interesadas desde el inicio. Además, implementar un control de cambios riguroso para gestionar cualquier modificación en los requisitos y mantener el enfoque en los objetivos de sostenibilidad.

2. Riesgo de Problemas en el Suministro de Materiales Sostenibles

Descripción: La escasez o fluctuación de precios de materiales sostenibles puede generar retrasos en los procesos de operación de la cafetería y aumentar los costos de los recursos necesarios.

Impacto: La falta de materiales sostenibles o el aumento de precios podría afectar la calidad de los productos, retrasar la implementación de operaciones y poner en riesgo los objetivos sostenibles del proyecto.

Estrategia de Mitigación: Identificar y establecer relaciones con múltiples proveedores de materiales sostenibles, de manera que se tenga un margen de seguridad ante posibles escaseces o aumentos de precios. Además, mantener un seguimiento constante de las tendencias del mercado y de la disponibilidad de los materiales.

3. Riesgo de Falta de Comunicación Efectiva

Descripción: La falta de comunicación efectiva entre el equipo de gestión y los proveedores podría generar malentendidos, incumplimiento de plazos y falta de coordinación en las actividades críticas del proyecto.

Impacto: La falta de comunicación adecuada afectaría los tiempos de entrega, la calidad de los recursos y podría ocasionar demoras significativas en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Estrategia de Mitigación: Establecer un sistema de comunicación claro y eficiente, incluyendo reuniones regulares con proveedores y otros interesados clave, para asegurar que los plazos y expectativas sean claros y se cumplan en tiempo y forma.

4. Riesgo de Escasez de Personal Calificado

Descripción: La falta de disponibilidad de personal con experiencia en sostenibilidad y gestión de negocios podría afectar la calidad de las actividades y generar retrasos en la implementación de procesos clave.

Impacto: La falta de personal calificado podría llevar a errores en la gestión de operaciones sostenibles y afectar la calidad de los servicios, lo que impactaría negativamente en la imagen del negocio.

Estrategia de Mitigación: Invertir en la capacitación del personal desde el inicio del proyecto y, en caso de ser necesario, contratar expertos en sostenibilidad y gestión de negocios para asegurar que las prácticas sean eficientes y alineadas con los objetivos sostenibles.

5. Riesgo de Inestabilidad Financiera

Descripción: La variabilidad en la asignación de recursos financieros, o cambios en las políticas presupuestarias, puede resultar en recortes de presupuesto o en la insuficiencia de fondos para adquirir los recursos necesarios para el proyecto.

Impacto: La falta de recursos financieros podría limitar la capacidad del equipo para llevar a cabo las actividades previstas, afectando tanto la calidad de los entregables como el alcance del emprendimiento.

Estrategia de Mitigación: Asegurar una planificación financiera robusta con márgenes de contingencia. Además, contar con alternativas de financiamiento o patrocinadores que garanticen la estabilidad económica del proyecto a lo largo de su ejecución.

Conclusión: Este análisis proactivo de riesgos identifica los desafíos que podrían presentarse en el proceso de emprendimiento de la Cafetería, un negocio sostenible que busca equilibrar los pilares de alcance, tiempo, costo y calidad. Al abordar estos riesgos de manera anticipada, el proyecto estará mejor preparado para implementar estrategias de mitigación y asegurar que se logren los objetivos planteados, tanto en términos operativos como financieros.

Las estrategias de mitigación propuestas permitirán gestionar de manera eficiente cualquier riesgo que pueda surgir durante la implementación y operación del negocio, asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Recursos y presupuesto generales


Entregable	Nombre del recurso (puede ser humano, equipos, material, suministro, infraestructura, contratación)	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Costos Directos					
Dirección del proyecto	Directora del proyecto	Por proyecto	1	¢5,048,000.00	¢5,048,000.00
Alquiler	Alquiler del local	Por mes	1	¢2,105,000.00	¢2,105,000.00
Estrategia de mercadeo	Asesor de mercadeo	Por proyecto	1	¢3,505,000.00	¢3,505,000.00
Asesoría nutricional	Nutricionista	Por proyecto	1	¢1,348,800.00	¢1,348,800.00
Consultoría legal	Asesor legal	Por proyecto	1	¢1,795,200.00	¢1,795,200.00
Publicidad y marketing	Trabajos específicos de publicidad	Por campaña	2	¢2,013,600.00	¢4,027,200.00

Diseño del local comercial	Trabajos específicos de diseño local	Por proyecto	1	€8,421,600.00	€8,421,600.00
Costos Indirectos					
Gastos Administrativos	Oficina, utilidades, transporte, y otros gastos generales	Por mes	1	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Licencias y Permisos	Permisos municipales y otros necesarios	Por proyecto	1	€500,000.00	€500,000.00
Reservas					
Reserva de Contingencia	Para riesgos identificados durante la operación	Por proyecto	1	€1,500,000.00	€1,500,000.00
Reserva de Gestión	Para imprevistos no identificados en el plan de gestión	Por proyecto	1	€1,000,000.00	€1,000,000.00
TOTAL					€26,300,000.00

Cronograma de hitos	
Nombre hito	Fecha finalización
1. Aprobación del Acta de Constitución	19/11/2024
2. Definición del Alcance del Proyecto	26/11/2024
3. Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto	04/12/2024
4. Finalización de la Investigación de Mercado	13/12/2024
5. Selección y Contratación de Proveedores	10/01/2025
6. Inicio de la Ejecución de la Remodelación	24/01/2025
7. Supervisión y Control de Avance	28/02/2025
8. Obtención de Permisos para Operar	17/03/2025
9. Preparativos Finales	31/03/2025
10. Apertura de la Cafetería	07/04/2025

Información histórica relevante
<p>La cafetería con énfasis en desarrollo sostenible es una nueva iniciativa que busca diferenciarse en el mercado mediante la elaboración de un plan específico que aborde el alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto. Aunque se trata de un emprendimiento reciente y no se dispone de documentación extensa de proyectos previos, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de casos similares que han aplicado principios de sostenibilidad.</p> <p>Esta revisión se centró en la gestión de proyectos enfocados en la sostenibilidad, analizando estrategias efectivas para el uso de materiales responsables, la gestión eficiente de costos y el cumplimiento de plazos. También se han considerado prácticas de calidad que respetan</p>

el medio ambiente y contribuyen al desarrollo sostenible. La experiencia obtenida de estos estudios será fundamental para guiar el desarrollo y la implementación del proyecto actual, asegurando que se alineen con las mejores prácticas del sector.

Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrocinadores del Proyecto - Equipo de Proyecto - Coordinador de Marketing <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes Potenciales - Proveedores de Insumos Sostenibles - Autoridades Municipales - Comunidad Local 	
Nombre del director de proyecto:	 Firma:

4.1.2 Identificación de Partes Interesadas

La identificación de las partes interesadas es un proceso importante en la Gestión de Proyectos, ya que permite identificar a las personas y organizaciones que pueden tener relación con el proyecto, y que, por lo tanto, tienen un impacto directo en su éxito. Según el PMI (2017), este proceso incluye el análisis de las expectativas, roles, participación, influencia e impacto de los interesados, con el fin de desarrollar estrategias adecuadas para gestionar sus intereses a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

4.1.2.1 Análisis de Interesados

Para el Plan de Gestión para Emprender el Negocio de una Cafetería Sostenible, se han identificado los interesados aplicando herramientas como reuniones colaborativas y determinación del producto final, permitiendo una comprensión detallada de sus expectativas y necesidades. Se gestionan adecuadamente tanto el poder de decisión como el nivel de interés de los interesados, con el fin de garantizar la viabilidad y continuidad del proyecto a lo largo de su desarrollo.

Adicionalmente, se ha elaborado una Matriz de Evaluación del Involucramiento de los Interesados, la cual permite clasificar a cada interesado según su influencia y su nivel de interés en el proyecto. Esta matriz facilita la toma de decisiones estratégicas, ya que permite priorizar las acciones de comunicación e involucramiento, asegurando que todos los actores clave estén alineados con los objetivos del proyecto. A continuación, se presenta la matriz con la clasificación de los interesados:

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De Apoyo	Lider
Interesado 1 - Catalina Corales				D	C
Interesado 2 - Yirlania Arley				D C	
Gerente de Proyecto					C
Equipo de Cocina				D	
Proveedores			D		
Cliente			D		
Equipo de Marketing				D	
Profesional de Sostenibilidad			D		

4.1.3 Recolección de requerimientos:

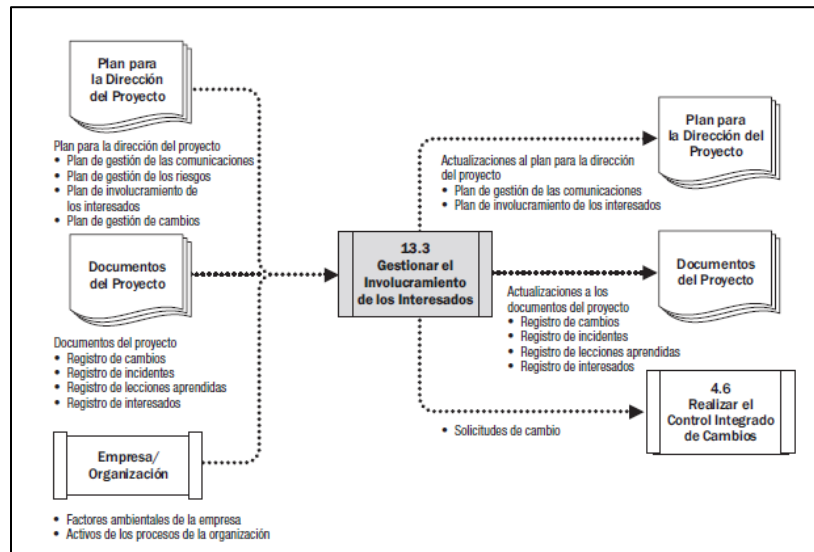
La gestión de los interesados en este proyecto es primordial para asegurar el éxito. Para esto, se proponen las siguientes estrategias y medios de comunicación, los cuales facilitaran una comunicación efectiva con todas las partes involucradas, respetando los plazos correspondientes. Es fundamental mantener canales de comunicación abiertos y eficientes, permitiendo a los

interesados expresar sus necesidades, aportes, inquietudes y opiniones. A continuación, se mencionan los medios de comunicación a utilizar:

- Juicio de Expertos
- Documentos del proyecto.
- Reuniones semanales y encuestas
- Presentaciones graficas con los avances del proyecto
- Redes Sociales
- Cronograma con fechas de entregas del proyecto.
- Documentación de las solicitudes de cambios.

Con el uso constante de la Matriz de Evaluación del Involucramiento de los Interesados se identificará variaciones en el avance del proyecto.

Figura 6: Involucramiento de los interesados



Nota: En la figura 6 se muestra el Diagrama de Flujo de datos que se sigue para la Gestión de Involucramientos de los interesados. Tomado de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), por PMI 2017, Project Management Institute, Inc.

La siguiente tabla presenta un análisis detallado de los principales involucrados en el proyecto de la cafetería sostenible, destacando su rol, nivel de interés, poder en el proyecto, y sus requerimientos clave. Este enfoque facilita una mejor gestión de las expectativas de cada parte interesada, garantizando que sus necesidades sean atendidas y alineadas con los objetivos del proyecto para asegurar su éxito y sostenibilidad.

Nombre	Rol o función dentro del proyecto	Interés (alto-medio-bajo)	Poder (alto-medio-bajo)	Requerimientos básicos (lo que espera el involucrado del proyecto)	Clase involucrado (interno-externo)
Catalina Corales	Co-Propietaria, patrocinadora y Gerente de Proyecto	Alto	Alto	Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Control total del proyecto.	Interno
Yirlania Arley	Co-Propietaria y patrocinadora del proyecto	Medio	Medio	Información sobre el progreso del proyecto, apoyo en la toma de decisiones operativas.	Interno
Gerente de Proyecto	Gestión general del proyecto	Alto	Alto	Implementación del plan de gestión, cumplimiento de los plazos y objetivos.	Interno
Equipo de Cocina	Preparación de alimentos y gestión de cocina	Alto	Medio	Espacio adecuado y herramientas necesarias para el trabajo.	Interno
Proveedores	Suministro de insumos y equipos	Medio	Medio	Condiciones claras de pago, entrega oportuna y calidad de los productos.	Externo
Cliente	Consumidores finales	Alto	Bajo	Productos de calidad, precios accesibles, servicio rápido y agradable.	Externo
Equipo de Marketing	Creación de la imagen y estrategias de promoción	Alto	Medio	Colaboración para promover la cafetería, alineación con la identidad de la marca.	Interno
Profesional de Sostenibilidad	Asesoramiento sobre prácticas sostenibles	Medio	Bajo	Implementación de prácticas sostenibles en las operaciones del negocio.	Externo
Consejo Asesor (Diseño y Compra de Elementos para el Local)	Supervisión y asesoramiento sobre diseño y compras necesarias para el local	Alto	Alto	Orientación sobre el diseño, revisión, y compra de equipos, muebles, y materiales para el local.	Interno

4.1.4 Definición del producto Final

El producto final del proyecto consiste en una cafetería que ofrece una experiencia alineada con los valores de sostenibilidad, autenticidad y calidad respaldados en parte de la certificación "Esencial Costa Rica". Este producto incluirá elementos como:

- Un sistema de gestión de residuos, que contribuye a reducir el impacto ambiental.
- Un menú que incorpora productos nacionales, apoyando a los proveedores locales.
- Instalaciones diseñadas para optimizar la eficiencia energética.

La Matriz de Trazabilidad de Requisitos permite trazar cada una de estas características del producto final hasta los requisitos y objetivos específicos del proyecto, la matriz muestra cómo este se relacionan los objetivos de promover la economía local, el diseño del menú con ingredientes nacionales y los entregables que aseguran la implementación de esta práctica.

Al relacionar la matriz con la definición del producto final, se garantiza que todas las partes involucradas comprenden cómo cada requisito contribuye al resultado del proyecto, alineando así el desarrollo y la operación de la cafetería con las expectativas y compromisos de sostenibilidad establecidos. De esta forma, el uso de la matriz asegura que el producto final cumpla con los estándares y objetivos estratégicos desde el diseño hasta la entrega.

4.1.5 Entregables:

Tabla 8: Matriz de Trazabilidad de Requisitos

ID	ID ASOCIADO	DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS	NECESIDADES, OPORTUNIDADES, METAS Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ENTREGABLES DE LA EDT/WBS	DISEÑO DEL PRODUCTO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	CASOS DE PRUEBA
RQ001	1.0	Obtener la certificación Esencial Costa Rica	Alinear la marca con estándares de calidad y sostenibilidad nacional	Cumplir con los requisitos de sostenibilidad	Certificación obtenida	Proceso y documentación de certificación	Capacitación del equipo	Revisión del cumplimiento de los criterios
RQ002	2.0	Promover cultura de sostenibilidad con clientes	Aprovechar la oportunidad de generar una mayor concienciación ambiental	Mejorar la percepción del negocio	Campaña de concienciación	Diseño de materiales visuales	Desarrollo de estrategias de comunicación	Evaluación de la respuesta del público
RQ003	3.0	Implementar prácticas de eficiencia energética	Reducir costos operativos y el impacto ambiental	Optimizar el consumo energético del negocio	Informe de eficiencia energética	Diseño del plan de implementación	Instalación de equipos eficientes	Medición del consumo energético
RQ004	4.0	Utilizar productos y servicios nacionales	Apoyar la economía local y reforzar la autenticidad de la oferta	Asegurar que al menos el 80% de proveedores sean locales	Contratos con proveedores locales	Selección de proveedores nacionales	Auditoría de proveedores	Revisión de la cadena de suministro
RQ005	5.0	Capacitar al personal sobre valores de Esencial	Formar al personal en prácticas de sostenibilidad	Aumentar el compromiso del equipo	Programa de formación	Creación del material de capacitación	Sesiones de capacitación	Evaluación de conocimiento del personal
RQ006	6.0	Fomentar la separación de residuos	Promover una gestión ambientalmente responsable	Implementar un sistema de reciclaje	Programa de reciclaje	Diseño del sistema de separación	Formación y sensibilización del personal	Comprobación de separación efectiva
RQ007	7.0	Ofrecer productos distintivos nacionales	Resaltar la autenticidad costarricense y atraer a turistas	Incluir opciones tradicionales en el menú	Diseño del menú con productos nacionales	Selección de ingredientes locales	Preparación y pruebas de recetas	Evaluación del feedback de clientes

Nota: La Matriz de Trazabilidad de Requisitos conecta los requisitos del proyecto con los objetivos y entregables, garantizando que el producto final cumpla con los requisitos esperados por las partes interesadas que dan especial interés a que todo el concepto de la cafetería se relacione con aspectos de desarrollo regenerativo y de ahí la importancia de cumplir con cada uno de estos requisitos (Todas las actividades que se realicen en el proyecto deben considerar los temas de desarrollo regenerativo y sostenibilidad que se han plasmado en el proyecto) una vez que el negocio este en marcha. Autoría propia.

4.2 Plan de Gestión de Planificación

En la planificación del proyecto desarrollaron diversos planes, considerando las áreas de alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones. Estos planes tienen como objetivo establecer una estructura sólida que guíe las etapas de ejecución, seguimiento y control del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos de sostenibilidad desde el inicio de las operaciones.

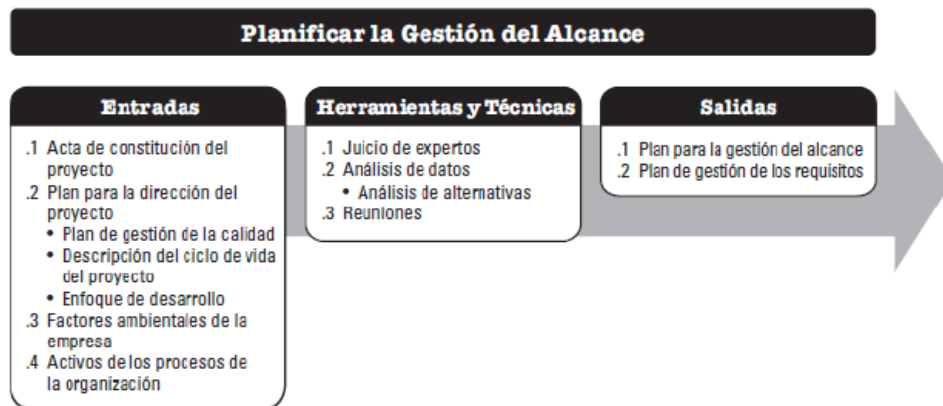
Para la elaboración de estos planes, se basaron en lo descrito en la Guía del PMBOK (Sexta Edición, 2017), con el fin de garantizar un enfoque metodológico integral en la gestión del proyecto. Cada uno de estos planes busca facilitar la coordinación efectiva de los distintos elementos clave, maximizando la eficiencia en la implementación de soluciones.

A continuación, se proporciona un resumen de los componentes incluidos en cada área de conocimiento durante las fases de iniciación y planificación. Las actividades correspondientes a la ejecución, seguimiento, control y cierre serán detalladas posteriormente a medida que avance el proyecto.

4.2.1 Gestión de Alcance:

En la gestión del alcance del proyecto de la Cafetería se define el trabajo necesario para garantizar que el proyecto cumpla con los objetivos, particularmente en lo que respecta a su enfoque en sostenibilidad. Este proceso incluye la identificación de los productos y resultados clave, así como la exclusión de aquellos que no estén alineados con el propósito del negocio.

Figura 7: Planificar la Gestión de Alcance



Nota: En la figura 7 se ilustra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas para la Planificación de la Gestión de Alcance. Tomado de PMBOK, PMI 2017

En el proceso de Gestión del Alcance, las entradas son fundamentales para definir el alcance de manera precisa. Las principales entradas que se deben considerar en este proceso son:

1. Acta de Constitución del Proyecto

Este documento formaliza el proyecto y proporciona una descripción inicial del propósito y los objetivos, incluyendo la visión de sostenibilidad de la Cafetería.

2. Plan para la Dirección del Proyecto

El plan general que incluye todos los planes subsidiarios, como el plan de gestión de los recursos, cronograma, y especialmente el plan de gestión del alcance, que establece cómo se definirá, validará y controlará el alcance.

3. Registro de Requisitos

Recopila y describe todas las necesidades y expectativas de las partes interesadas (clientes, patrocinadores y equipo de proyecto). Incluye requisitos relacionados con el diseño de la infraestructura sostenible, el uso de energías renovables y las prácticas operativas eco-amigables.

4. Factores Ambientales de la Empresa

- Factores externos que podrían influir en la definición del alcance, tales como:
- Normativas ambientales locales que afecten la operación sostenible.
- Restricciones gubernamentales o incentivos por la adopción de prácticas sostenibles.
- Condiciones del mercado sobre proveedores de materiales ecológicos.

5. Activos de los Procesos de la Organización

- Plantillas de gestión de proyectos anteriores relacionados con la operación de negocios sostenibles.
- Lecciones aprendidas de proyectos previos en sostenibilidad.

Estas entradas permiten definir un alcance completo y alineado con los objetivos y expectativas de las partes interesadas sean satisfechas y que los requisitos medioambientales sean cumplidos.

Las principales herramientas para la Gestión del Alcance en el proyecto de la Cafetería incluyen:

1. Juicio de Expertos: Consulta a profesionales con experiencia en sostenibilidad para definir el alcance basado en mejores prácticas.
2. Recopilación de Requisitos: Técnicas como encuestas y entrevistas para identificar expectativas de interesados, enfocadas en sostenibilidad y eficiencia energética.

3. Análisis de Alternativas: Evaluación de diferentes opciones de diseño, materiales y tecnologías sostenibles.
4. Desglose del Trabajo (EDT): División del proyecto en componentes manejables, asegurando el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad.
5. Revisión de Documentación: Análisis de informes previos y normativas para garantizar que se incluyan todos los requisitos relevantes.

Estas herramientas permiten definir un alcance claro y alineado con los objetivos, facilitando el control durante el proyecto.

Las salidas clave del proceso de Gestión del Alcance para el proyecto de la Cafetería son:

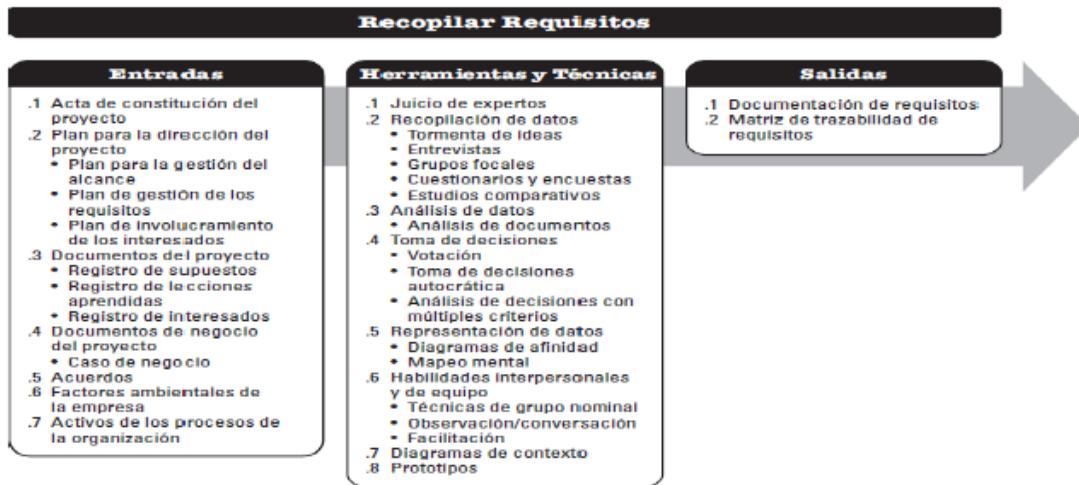
1. Actualización del Registro de Requisitos: Revisión y actualización de requisitos relacionados con sostenibilidad, asegurando que estén alineados con el enunciado del alcance.
2. Enunciado del Alcance del Proyecto: Documento que detalla el trabajo a realizar, incluyendo objetivos, entregables, límites y restricciones relacionadas con la sostenibilidad.
3. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT): Representación jerárquica del trabajo, desglosando el proyecto en componentes manejables para facilitar la planificación y control.

Estas salidas proporcionan una base sólida para la ejecución y control del proyecto.

4.2.1.1 Recopilar Requisitos:

Se determina las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en relación con el desarrollo de la cafetería sostenible. Los requisitos sostenibles, de infraestructura y operacionales deben quedar claros.

Figura 8: Recopilar requisitos:



Nota: En la figura 8 se puede visualizar entradas, salidas, herramientas y técnicas para recopilar requisitos. Tomado de PMBOK, PMI 2017

Para la recopilación de requisitos en el proyecto de la Cafetería, se pueden enumerar las siguientes herramientas y técnicas:

- Entrevistas: Reuniones uno a uno con partes interesadas para obtener información detallada sobre sus expectativas y necesidades.
- Focus Groups: Reuniones con un grupo seleccionado de interesados para explorar en profundidad sus percepciones y opiniones sobre la cafetería y sus prácticas sostenibles.
- Documentación Anterior: Revisión de estudios de caso, normativas y documentación relevante para extraer requisitos basados en experiencias previas y regulaciones aplicables.
- Observación: Visitas a otras cafeterías o negocios sostenibles para identificar buenas prácticas y requisitos que puedan ser relevantes para el proyecto.

Estas herramientas y técnicas permitirán obtener una comprensión clara y completa de los requisitos necesarios para el desarrollo sostenible de la Cafetería.

4.2.1.2 Definir el Alcance

La fase de definición del alcance es importante para el éxito del proyecto de la Cafetería, ya que establece límites y entregables. Este proceso incluye la identificación y documentación de objetivos, características y funciones que deben cumplir con estándares de sostenibilidad.

A continuación, se muestran entregables del proyecto del proyecto:

Tabla 9: Entregables del proyecto

Entregable	Descripción	Criterios de Aceptación
Entrevistas a Posibles Clientes	Recopilación de información sobre las expectativas y necesidades de los clientes potenciales mediante entrevistas.	- Deben realizarse entrevistas a al menos 10 clientes potenciales.
		- Las respuestas deben ser analizadas y documentadas en un informe.
		- Los hallazgos deben reflejarse en el diseño de la cafetería.
Análisis de Competencia	Evaluación de competidores en el área, incluyendo su oferta, precios y estrategias de sostenibilidad.	- Deben incluir al menos 5 competidores.
		- Las conclusiones deben integrarse en el plan de negocio.
Objetivos de las Partes Interesadas	Documento que detalla las metas y expectativas de las partes interesadas, alineadas con el enfoque sostenible.	- Deben ser validados y aprobados por todas las partes interesadas.
		- Debe incluir objetivos claros y medibles.
		- Debe ser revisado periódicamente para asegurar su relevancia.
Capacitación al Personal	Programa de formación para el personal sobre prácticas sostenibles y atención al cliente.	- Debe incluir un plan de capacitación detallado con fechas y contenidos.
		- Al menos el 90% del personal debe completar la capacitación.
		- Se debe evaluar la efectividad de la capacitación mediante encuestas.
Indicadores de Satisfacción del Cliente	Definición de métricas para medir la satisfacción del cliente respecto a servicios y sostenibilidad.	- Deben establecerse al menos 3 indicadores clave (por ejemplo, satisfacción general, atención al cliente, sostenibilidad).
		- Debe haber un sistema para recolectar datos periódicamente.
		- Los resultados deben ser analizados y utilizados para mejoras.
Control de Reprocesos	Procedimientos para gestionar y minimizar la necesidad de reprocesos durante la ejecución del proyecto.	- Deben documentarse las causas de reprocesos y las acciones correctivas.
		- Se deben establecer métricas para medir la frecuencia de reprocesos.
		- Deben realizarse revisiones periódicas para asegurar la eficacia de los controles implementados.

Nota: La tabla 9 resume entregables, junto con sus descripciones y criterios de aceptación, enfocados en el desarrollo sostenible y la atención al cliente. Autoría propia

4.2.1.3 Enunciado del Alcance del Proyecto:

El proyecto se enfoca en la creación de un plan de gestión enfocado en los aspectos de alcance, tiempo, costo y calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones para el emprendimiento de una cafetería sostenible. Este plan tiene el firme propósito de poner en marcha el negocio, por esto, una vez terminada la etapa de tesis de grado, se harán ajustes finales para poner en marcha el proyecto.

Objetivos y Entregables del Proyecto:

- Desarrollar un plan de gestión que defina claramente los objetivos de sostenibilidad, las metas de calidad, los tiempos y costos esperados, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones alineados con el propósito de abrir una cafetería sostenible en un local ya adquirido.
- Asegurar que el proyecto incorpora prácticas y elementos que respeten principios de sostenibilidad.
- Presentar los entregables que incluirán la gestión de los interesados, definición del alcance, un cronograma, costos generales y un plan de calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones aplicable al negocio.

Límites del Proyecto:

- El alcance se limita a la planificación de los aspectos mencionados (identificación de partes interesadas, alcance, tiempo, costo, calidad, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones) sin cubrir en esta etapa los planes de gestión de recursos humanos, adquisiciones, comunicaciones o riesgos. Estos aspectos se considerarán en la etapa post-graduación.

Supuestos del Proyecto:

- Se asume que toda la información necesaria para la planificación en esta fase está disponible y accesible, permitiendo estimaciones viables de costos, tiempos y recursos mínimos necesarios.
- Se parte del supuesto de que el local ya se encuentra disponible y en Curridabat, una ubicación adecuada para el modelo de negocio.

- Se cuenta con una valoración preliminar de los recursos humanos y materiales esenciales para la operación de la cafetería, las contrataciones y la compra de equipos que se detallarán en la fase previa a la ejecución del proyecto.
- En cuanto a las adquisiciones, se asume que los proveedores relevantes estarán disponibles en la fase de implementación, aunque no se detallarán en esta fase del proyecto.

4.2.1.4 Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT):

La EDT se centra en integrar todos los aspectos de la gestión del proyecto para asegurar que la Cafetería cumpla con los objetivos y eficiencia operativa desglosando los entregables del proyecto en componentes pequeños y fáciles de manejar

Figura 9: EDT del proyecto del Plan de Gestión de la Cafetería



Nota: La Figura 9 presenta la EDT del proyecto de la Cafetería. Autoría Propia.

De forma transversal cada uno de las actividades debe considerarse y relacionarse con los temas de desarrollo regenerativo desarrollados en este proyecto, no como aspectos aislados sino como parte fundamental en cada tarea.

4.2.1.5 Diccionario de la EDT

En la siguiente tabla se visualiza el Diccionario de la EDT, con la información detallada de los Entregables.

Tabla 10: Diccionario de la EDT

Código	Entregable	Descripción
1	Plan de Gestión para Cafetería Sostenible	Desarrollo de un plan para la operación de una cafetería sostenible.
2	Investigación de mercado	Análisis del mercado para determinar la viabilidad de la cafetería.
2.1	Estimación de Tamaño de mercado	Evaluación del tamaño del mercado potencial para la cafetería.
2.2	Análisis de la competencia	Identificación y evaluación de los competidores en el mercado.
2.3	Demanda del mercado y tendencias	Análisis de la demanda y tendencias actuales en el mercado.
3	Diseño del espacio	Planeación del espacio físico de la cafetería para optimizar la funcionalidad y la experiencia del cliente.
3.1	Disposición de áreas	Distribución de áreas clave, como cocina y zona de clientes.
3.2	Mobiliario	Selección y disposición de muebles adecuados para la cafetería.
3.3	Decoración y Equipos	Elección de elementos decorativos y equipos para la operación.
4	Creación del plan de marketing	Desarrollo de una estrategia de marketing para posicionar la cafetería.
4.1	Creación de una identidad de marca	Diseño de una marca alineada con la visión de la cafetería.
4.2	Diseño de la estrategia de marketing	Desarrollo de tácticas de marketing y selección de canales de promoción.
4.3	Riesgos y oportunidades de mercado	Identificación de riesgos y oportunidades en el mercado.
5	Producción y Operaciones	Definición de los procesos de producción y operaciones de la cafetería.
5.1	Especificaciones de los productos	Definición de las características de los productos a ofrecer.
5.2	Descripción del proceso de producción y operaciones	Documentación de los pasos de los procesos operativos.
5.3	Elaboración de los diagramas de flujo del proceso	Diagramas visuales de los procesos operativos de la cafetería.
6	Obtención de permisos para operar	Proceso de obtención de permisos para cumplir con regulaciones.
6.1	Tramitación de permisos municipales	Solicitud de permisos requeridos a nivel municipal.
6.2	Permisos de sanidad	Obtención de permisos sanitarios para la operación.
6.3	Certificación ambiental	Certificación que garantiza la sostenibilidad ambiental de la cafetería.
7	Preparativos finales	Organización de los elementos finales previos a la apertura.
7.1	Estructura organizacional	Definición de roles y estructura organizativa de la cafetería.
7.2	Reclutamiento y selección	Proceso de reclutamiento y selección del personal.
7.3	Contratación	Formalización de contratos con el personal seleccionado.
8	Apertura	Actividades finales para el lanzamiento de la cafetería.
8.1	Publicidad	Campañas publicitarias previas a la apertura para captar clientes.
8.2	Apertura oficial	Evento de inauguración de la cafetería.
8.3	Feedback post-apertura	Recopilación de retroalimentación de los clientes para mejorar.

Nota: Autoría Propia.

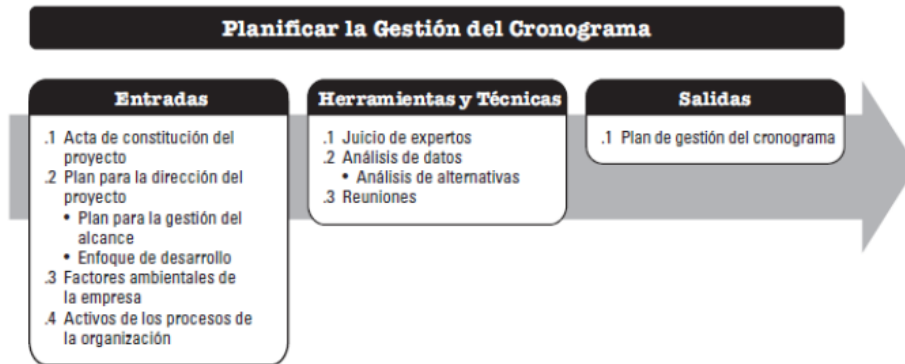
4.3 Plan de Gestión del Tiempo y costo

El Plan de Gestión del Tiempo y Costo establece los procedimientos necesarios para planificar, gestionar y controlar las actividades y los recursos financieros del proyecto. Este plan incluye la elaboración de un cronograma detallado, asignando duraciones y dependencias para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos. Además, se realizará una estimación de costos que abarque todos los aspectos financieros del proyecto. Este plan será fundamental para la toma de decisiones y la gestión eficaz de los recursos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

4.3.1 Elaboración del cronograma

En este proceso se establece las estrategias, procedimientos y documentación necesarios para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto. Para llevar a cabo las estimaciones de duración, se recurrirá al juicio experto del equipo de trabajo, así como a los datos históricos de proyectos similares. El equipo de trabajo, compuesto por el director de proyecto, será responsable de supervisar cada uno de los procesos del cronograma y realizar las actualizaciones necesarias, garantizando que se mantenga alineado con los objetivos del proyecto de la cafetería. Este enfoque proporciona un marco claro que orienta la gestión del tiempo a lo largo del ciclo de vida del proyecto, asegurando una ejecución eficiente y un seguimiento efectivo de los plazos establecidos.

Figura 10: Planificar gestión del cronograma



Nota: La figura 10 muestra las entradas, herramientas, técnicas y salidas de este proceso. Tomado de PMBOK, (PMI 2017).

En la siguiente figura se presenta la lista de actividades necesarias para llevar a cabo los entregables del proyecto del plan de gestión integral de la Cafetería, mostrando la secuencia lógica entre las mismas y la duración estimada de cada actividad. Siguiendo las mejores prácticas establecidas por el PMI (2017), se recomienda que la elaboración del cronograma incluya, en primer lugar, la definición de la secuencia y las dependencias entre actividades, para posteriormente asignar las duraciones, con el fin de garantizar la correcta planificación y ejecución en herramientas como MS Project. A continuación, se muestra la lista de entregables y actividades del proyecto, incluyendo su secuencia y duración estimada.

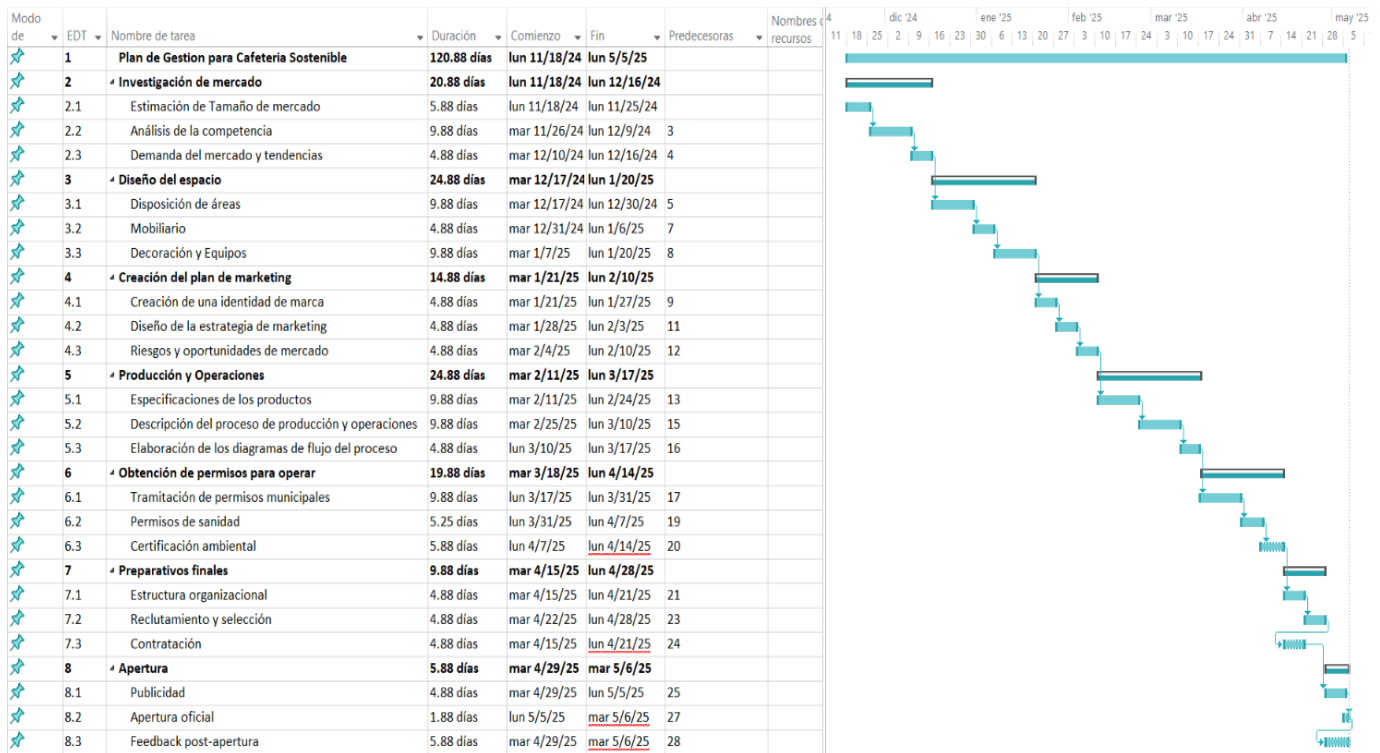
Figura 11: Lista de Actividades y Duración

EDT	Nombre de Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Plan de Gestión para Cafetería Sostenible	120.88 días	lun 11/18/24	lun 5/5/25	
2	Investigación de mercado	20.88 días	lun 11/18/24	lun 12/16/24	1
2.1	Estimación de Tamaño de mercado	5.88 días	lun 11/18/24	lun 11/25/24	2
2.2	Análisis de la competencia	9.88 días	mar 11/26/24	lun 12/9/24	2.1
2.3	Demanda del mercado y tendencias	4.88 días	mar 12/10/24	lun 12/16/24	2.2
3	Diseño del espacio	24.88 días	mar 12/17/24	lun 1/20/25	2.3
3.1	Disposición de áreas	9.88 días	mar 12/17/24	lun 12/30/24	3
3.2	Mobiliario	4.88 días	mar 12/31/24	lun 1/6/25	3.1
3.3	Decoración y Equipos	9.88 días	mar 1/7/25	lun 1/20/25	3.2
4	Creación del plan de marketing	14.88 días	mar 1/21/25	lun 2/10/25	3.3
4.1	Creación de una identidad de marca	4.88 días	mar 1/21/25	lun 1/27/25	4
4.2	Diseño de la estrategia de marketing	4.88 días	mar 1/28/25	lun 2/3/25	4.1
4.3	Riesgos y oportunidades de mercado	4.88 días	mar 2/4/25	lun 2/10/25	4.2
5	Producción y Operaciones	24.88 días	mar 2/11/25	lun 3/17/25	4.3
5.1	Especificaciones de los productos	9.88 días	mar 2/11/25	lun 2/24/25	5
5.2	Descripción del proceso de producción	9.88 días	mar 2/25/25	lun 3/10/25	5.1
5.3	Elaboración de los diagramas de flujo	4.88 días	lun 3/10/25	lun 3/17/25	5.2
6	Obtención de permisos para operar	19.88 días	mar 3/18/25	lun 4/14/25	5.3
6.1	Tramitación de permisos municipales	9.88 días	lun 3/17/25	lun 3/31/25	6
6.2	Permisos de sanidad	5.25 días	lun 3/31/25	lun 4/7/25	6.1
6.3	Certificación ambiental	5.88 días	lun 4/7/25	lun 4/14/25	6.2
7	Preparativos finales	9.88 días	mar 4/15/25	lun 4/28/25	6.3
7.1	Estructura organizacional	4.88 días	mar 4/15/25	lun 4/21/25	7
7.2	Reclutamiento y selección	4.88 días	mar 4/22/25	lun 4/28/25	7.1
7.3	Contratación	4.88 días	mar 4/15/25	lun 4/21/25	7
8	Apertura	5.88 días	mar 4/29/25	mar 5/6/25	7.2
8.1	Publicidad	4.88 días	mar 4/29/25	lun 5/5/25	8
8.2	Apertura oficial	1.88 días	lun 5/5/25	mar 5/6/25	8.1
8.3	Feedback post-apertura	5.88 días	mar 4/29/25	mar 5/6/25	8.1

Nota: En la figura 11 se muestran las actividades de ejecución del proyecto. Autoría propia

Figura 12: Cronograma

En base al listado de actividades para la ejecución del proyecto, se realiza el cronograma



Nota: Autoría propia

4.3.2 Costos del Proyecto

La estimación de costos en el proyecto es un proceso clave que implica la definición de cómo se estimarán, presupuestarán, gestionarán, monitorearán y controlarán los costos a lo largo de su ciclo de vida. Este proceso proporciona una guía clara para asegurar que los recursos financieros se utilicen de manera eficiente y que las decisiones se tomen con base en datos fiables.

Para este proyecto, la estimación se realizó mediante el uso de métodos análogos, basados en experiencias previas en proyectos de sostenibilidad ecológica, además de reuniones con el equipo de gestión del proyecto.

En el plan de gestión de costos para este proyecto se consideran los siguientes aspectos clave:

- Unidades de medida: Para asegurar coherencia en las estimaciones, se han definido las unidades en millones (CRC) para todos los recursos involucrados. Esto incluye personal, materiales y otros insumos, garantizando que las mediciones sean consistentes a lo largo del proyecto.
- Nivel de precisión: Las estimaciones de costos se redondearán a números enteros, eliminando decimales para facilitar el control y la presentación de informes. Esto contribuye a la simplicidad en el manejo de los presupuestos sin afectar la precisión general del cálculo.
- Enlaces con los procedimientos de la organización: La estructura de desglose de trabajo (EDT) se utilizará para organizar y desglosar los costos del proyecto. Esta estructura se vincula a las cuentas de control, lo que permite un seguimiento y control detallado y eficiente de los costos asignados a cada fase del proyecto.
- Formatos de informes: Se han establecido los formatos y la periodicidad de los informes de avance en costos. Los reportes serán presentados de forma mensual y se ajustarán a los requerimientos internos del proyecto, permitiendo un control transparente y organizado de los recursos.

Este enfoque garantiza que la gestión de costos sea precisa, controlada y alineada con los objetivos generales del proyecto, minimizando las sorpresas y optimizando los recursos disponibles.

4.3.2.1 Costos Estimados

La estimación de costos para el proyecto se basa en la asignación de tarifas por hora y el número de horas estimadas de trabajo para cada rol clave. El Gerente de Proyecto tiene un costo total de ₡2.5 millones por 200 horas de trabajo, mientras que el Coordinador de Proyecto está

estimado en ¢1.5 millones por 160 horas. Otros roles como el Analista de Costos y el Especialista en Recursos Humanos cuentan con un costo total de ¢1 millón y ¢1.5 millones, respectivamente.

El Técnico Especialista en Sostenibilidad, tiene un costo de ¢0.8 millones, mientras que el Asesor de Mercadeo y el Nutricionista también tienen costos totales de ¢1 millón y ¢0.8 millones, respectivamente. El Asesor Legal tiene un costo estimado de ¢1.5 millones.

En total, los costos estimados para el personal del proyecto ascienden a ¢10.60 millones, cubriendo las funciones esenciales necesarias para el éxito del mismo.

En el momento de desarrollar el plan de recursos humanos se estará detallando cada la clase de puestos, el perfil de puestos y la estrategia para el reclutamiento del personal o la contratación de los servicios profesionales para la realización de actividades específicas.

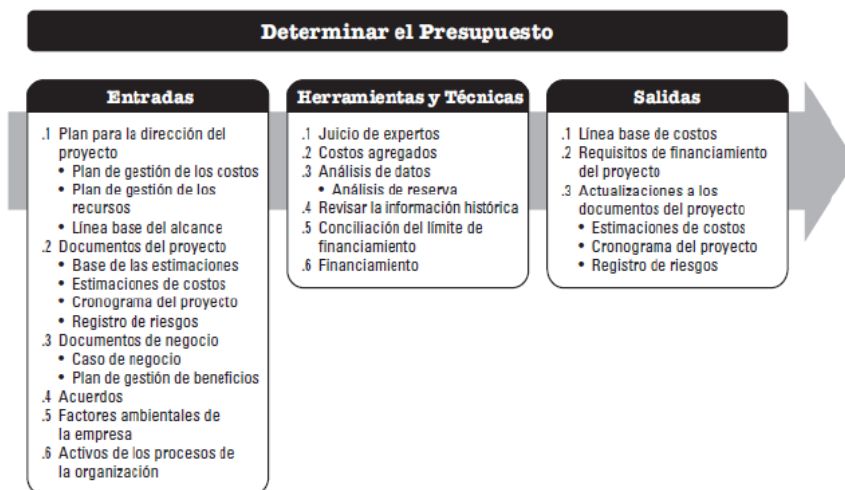
Figura 13: Costos Estimados

Rol del Personal	Pago por Hora (millones de CRC)	Horas Estimadas de Trabajo	Pago Total (millones de CRC)
Gerente de Proyecto	¢0.0125	200	¢2.50
Coordinador de Proyecto	¢0.0094	160	¢1.50
Analista de Costos	¢0.0056	180	¢1.00
Especialista en Recursos Humanos	¢0.0100	150	¢1.50
Técnico Especialista en Sostenibilidad	¢0.0067	120	¢0.80
Asesor de Mercadeo	¢0.0056	180	¢1.00
Nutricionista	¢0.0057	140	¢0.80
Asesor Legal	¢0.0150	100	¢1.50
Total			¢10.60

Nota: Autoría propia Determinación del Presupuesto:

El proceso de Determinar el presupuesto es mediante el cual se agregan los costos estimados de cada actividad o paquete de trabajo para crear una línea base de costos autorizada del proyecto. Este proceso permite consolidar todas las estimaciones y establecer el monto total necesario para la ejecución del proyecto. El beneficio principal de este proceso es que proporciona una línea base de costos, la cual sirve como referencia para monitorear y controlar el desempeño financiero del proyecto a lo largo de su ciclo de vida. (PMI, 2017).

Figura 14: Determinar el presupuesto



Nota: En la figura se muestra entradas y salidas del proceso para determinar el presupuesto. Tomado del PMBOK, PMI 2017.

El presupuesto total estimado para este proyecto asciende a ¢26,300,000.00. Este monto incluye los costos directos, que abarcan el costo del personal, los materiales necesarios para la operación de la cafetería, el alquiler o compra de equipos, así como los servicios externos como consultoría y auditoría. Para la cotización de estos insumos y servicios, se adoptará una estrategia basada en la obtención de múltiples propuestas competitivas de proveedores, priorizando la calidad y sostenibilidad de los productos y servicios.

En cuanto a los servicios, se considerará la opción de contratar algunos bajo modalidad de llave en mano, lo que garantizará una entrega integral de los mismos con el proveedor asumiendo la responsabilidad de la ejecución completa, incluyendo la instalación y puesta en marcha. En el caso de los insumos, se gestionarán cotizaciones de proveedores locales para reducir costos de transporte y minimizar la huella de carbono asociada al abastecimiento.

Además, se consideran los costos indirectos, que engloban los gastos administrativos y las licencias y permisos requeridos para llevar a cabo el proyecto. El presupuesto también contempla reservas, que incluyen una reserva de contingencia para abordar riesgos identificados y una reserva de gestión para imprevistos no contemplados.

Tabla 11: Presupuesto del proyecto

Categoría	Descripción	Costo Estimado (millones de CRC)
Costos Directos		
Personal	Costo total de personal	¢10,600,000.00
Materiales	Materiales necesarios para la remodelación del local	¢5,000,000.00
Equipos	Alquiler o compra de equipos, incluyendo muebles y utensilios	¢4,000,000.00
Servicios Externos	Consultoría, asesoría de mercadeo, nutrición, consultoría legal, publicidad, entre otros	¢2,500,000.00
Costos Indirectos		
Gastos Administrativos	Oficina, utilidades, transporte, y otros gastos generales	¢1,200,000.00
Licencias y Permisos	Autorizaciones necesarias para el funcionamiento de la cafetería, como permisos municipales	¢500,000.00
Reservas		
Reserva de Contingencia	Para riesgos identificados durante la operación	¢1,500,000.00
Reserva de Gestión	Para imprevistos no identificados en el plan de gestión	¢1,000,000.00
Total del Presupuesto		¢26,300,000.00

Nota: La tabla 11 muestra el presupuesto del proyecto. Autoría propia.

4.3.3 Control de costos:

Como parte del proceso de monitorear el estado del proyecto se llevará a cabo un control de costos considerando tres actividades importantes:

- **Monitoreo del Desempeño del Proyecto:** Realizar un seguimiento continuo de los costos reales en comparación con la línea base de costos, recopilando datos sobre el desempeño del proyecto.
- **Análisis de Variaciones:** Evaluar regularmente las desviaciones entre los costos planificados y los costos reales para identificar cualquier discrepancia significativa y determinar si se requieren medidas correctivas.
- **Acciones Correctivas:** Implementar medidas para realinear el desempeño del proyecto con la línea base de costos cuando se detecten desviaciones, lo que puede incluir reprogramación de actividades o ajustes en la asignación de recursos.

La siguiente tabla muestra el cronograma con los costos relacionados, sirviendo como base para su planificación y control.

Tabla 12: Costos relacionados al cronograma

EDT	Nombre de Tarea	Duración	Costos
1	Plan de Gestión para Cafetería Sostenible	120.88	€0.00
2	Investigación de mercado	20.88	€800,000.00
2.1	Estimación de Tamaño de mercado	5.88	€250,000.00
2.2	Análisis de la competencia	9.88	€350,000.00
2.3	Demanda del mercado y tendencias	4.88	€200,000.00
3	Diseño del espacio	24.88	€9,000,000.00
3.1	Disposición de áreas	9.88	
3.2	Mobiliario	4.88	
3.3	Decoración y Equipos	9.88	
4	Creación del plan de marketing	14.88	€1,200,000.00
4.1	Creación de una identidad de marca	4.88	
4.2	Diseño de la estrategia de marketing	4.88	
4.3	Riesgos y oportunidades de mercado	4.88	€300,000.00
5	Producción y Operaciones	24.88	€4,600,000.00
5.1	Especificaciones de los productos	9.88	
5.2	Descripción del proceso de producción	9.88	
5.3	Elaboración de los diagramas de flujo	4.88	
6	Obtención de permisos para operar	19.88	€500,000.00
6.1	Tramitación de permisos municipales	9.88	
6.2	Permisos de sanidad	5.25	
6.3	Certificación ambiental	5.88	
7	Preparativos finales	9.88	€1,500,000.00
7.1	Estructura organizacional	4.88	
7.2	Reclutamiento y selección	4.88	
7.3	Contratación	4.88	€5,000,000.00
8	Apertura	5.88	€1,000,000.00
8.1	Publicidad	4.88	€800,000.00
8.2	Apertura oficial	1.88	€150,000.00
8.3	Feedback post-apertura	5.88	€50,000.00
Total			€26,100,000.00

Nota: La tabla 12 muestra la relación del cronograma con los costos relacionados. Autoría propia

4.4 Plan de Gestión de Calidad

El Plan de Gestión de Calidad para el proyecto de la cafetería integral establece un enfoque sistemático para garantizar que se cumplan los estándares de calidad en todos los aspectos de la operación. Este plan define claramente los roles y responsabilidades de los involucrados, desde el Gerente de Proyecto, quien supervisa el cumplimiento de los estándares, hasta el Equipo de Cocina, responsable de la preparación de alimentos. La retroalimentación de los Clientes y la colaboración del Equipo de Mercadeo son esenciales para alinear las expectativas con la calidad ofrecida.

El Personal de Sostenibilidad también juega un papel importante en la implementación de prácticas responsables que mejoran la calidad del servicio y refuerzan el compromiso con el medio ambiente. En conjunto, este plan proporciona un marco integral para gestionar la calidad, asegurando que todos los involucrados trabajen de manera efectiva para maximizar la satisfacción del cliente.

Tabla 13: Involucrados en la calidad

Involucrado	Ro/Responsabilidad	Impacto en la Calidad
Gerente de Proyecto	Supervisar todas las fases del proyecto y asegurar que se cumplan los estándares de calidad.	Asegura que se implementen políticas de calidad en el proyecto.
Equipo de Cocina	Preparar y servir alimentos siguiendo normas de seguridad alimentaria y calidad.	Garantiza la calidad del producto final que se ofrece a los clientes.
Proveedores	Suministrar insumos de calidad y cumplir con las especificaciones establecidas.	Afectan directamente la calidad de los productos ofrecidos.
Ciente	Proporcionar retroalimentación sobre la calidad del servicio y los productos.	Su satisfacción determina el éxito del proyecto.
Equipo de Marketing	Comunicar y promover la propuesta de valor de la cafetería.	Influye en las expectativas del cliente sobre la calidad.
Auditores	Realizar evaluaciones de cumplimiento con los estándares de calidad.	Aseguran que se mantengan los estándares requeridos.
Personal de Sostenibilidad	Implementar prácticas sostenibles en la operación de la cafetería.	Mejora la percepción de calidad ambiental de la cafetería.
Consejo Asesor	Proporcionar orientación sobre mejores prácticas y estándares de calidad.	Contribuye a la toma de decisiones informadas sobre calidad.

Nota: Autoría propia

4.4.1 Establecimiento de criterios de calidad

Se definen métricas de calidad relacionadas a la operación del proyecto para medir la calidad. En la siguiente tabla se encuentran las métricas y su descripción.

Tabla 14: Métricas de calidad

Métrica de Calidad	Descripción
Satisfacción del Cliente	Medir la satisfacción general del cliente.
Cumplimiento de Normativas	Auditorías de Calidad: Evaluar el cumplimiento de estándares de salud y seguridad. Documentación de Cumplimiento: Verificar permisos y licencias.
Eficiencia Operativa	Tiempos de Servicio: Medir el tiempo promedio para atender a un cliente. Tasa de Desperdicio de Alimentos: Evaluar el porcentaje de alimentos desechados.
Calidad del Producto	Control de Calidad en la Cocina: Pruebas de sabor y presentación de alimentos. Frecuencia de Devoluciones: Medir devoluciones de platos por insatisfacción.
Capacitación del Personal	Número de Capacitación Realizadas: Evaluar sesiones de capacitación del personal. Evaluaciones del Personal: Asegurar que el personal cumpla con estándares de calidad.

Nota: Autoría propia

4.4.1.1 Recomendación en el enfoque de la Política de Calidad:

Una recomendación clave para la política de calidad del proyecto de gestión integral de la cafetería es establecer un enfoque centrado en el cliente, lo que implica implementar procesos que aseguren que las necesidades y expectativas de los clientes sean comprendidas y satisfechas de manera constante. Para lograrlo, se pueden realizar encuestas de satisfacción regularmente para recopilar comentarios sobre la experiencia del cliente, establecer un sistema de gestión de quejas que permita expresar inquietudes y sugerencias, y formar al personal en servicio al cliente y normas de calidad, asegurando que todos comprendan la importancia de su rol en la experiencia del cliente y en el mantenimiento de altos estándares de calidad. Al adoptar esta recomendación, el proyecto no solo buscará cumplir con los estándares de calidad, sino también fomentar una cultura de mejora continua y satisfacción del cliente.

Para asegurar la implementación efectiva de la política de calidad, se ha diseñado una tabla con los principales atributos, métricas y resultados esperados. Esta herramienta ayudará a monitorear el cumplimiento de los estándares de calidad, la satisfacción del cliente, la implementación de mejoras y la gestión general del plan de calidad, alineando las acciones del proyecto con los objetivos propuestos.

EDT	Nombre del Entregable	Atributo	Métrica(s)	Definición de Métrica	Resultado Esperado	Responsable
2	Investigación de mercado	Cumplimiento de estándares	Porcentaje de cumplimiento con normativas aplicables	Proporción de requisitos normativos cumplidos sobre el total establecido	100% de cumplimiento en auditorías	Supervisor de calidad, validado por el Director del Proyecto
3.1	Disposición de áreas	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción basado en encuestas	Calificación promedio de encuestas de satisfacción del cliente	85% de clientes satisfechos	Equipo de servicio, supervisado por el Director del Proyecto
3.2	Mobiliario	Implementación de mejoras	Número de mejoras implementadas a partir de quejas o sugerencias	Registro de acciones de mejora basadas en retroalimentación	Resolución del 90% de las quejas en menos de 30 días	Coordinador de operaciones, revisado por el Director del Proyecto
4.1	Creación de identidad de marca	Implementación de mejoras	Número de mejoras implementadas a partir de quejas o sugerencias	Registro de acciones de mejora basadas en retroalimentación	Resolución del 90% de las quejas en menos de 30 días	Coordinador de operaciones, revisado por el Director del Proyecto
5.3	Diagramas de flujo de procesos	Gestión general del plan de calidad	Cumplimiento de cronograma y entregables del plan de calidad	Proporción de hitos del plan de calidad cumplidos dentro del plazo establecido	100% de cumplimiento en los hitos	Director del Proyecto
6.3	Certificación ambiental	Cumplimiento de estándares	Porcentaje de cumplimiento con normativas aplicables	Proporción de requisitos normativos cumplidos sobre el total establecido	100% de cumplimiento en auditorías	Supervisor de calidad, validado por el Director del Proyecto
8.1	Publicidad	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción basado en encuestas	Calificación promedio de encuestas de satisfacción del cliente	85% de clientes satisfechos	Equipo de servicio, supervisado por el Director del Proyecto

4.4.2 Procedimientos de monitoreo y control.

Según el PMI (2017), el grupo de procesos de Monitoreo y Control abarca una serie de actividades establecidas para dar seguimiento y evaluar el rendimiento de un proyecto, con el propósito de identificar, de manera oportuna, las correcciones necesarias para asegurar que se cumplan los objetivos planteados. Este conjunto de procesos compara constantemente lo

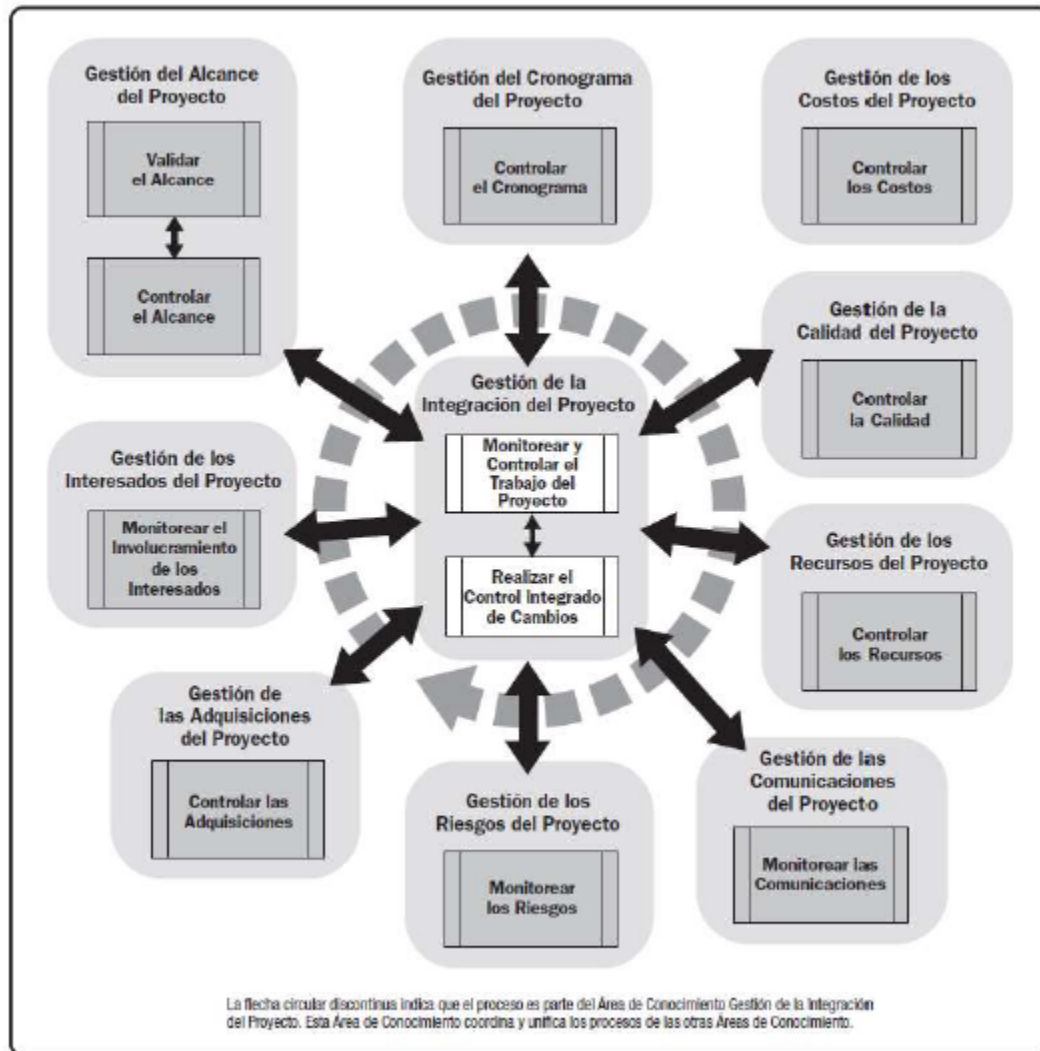
planificado con los resultados actuales, midiendo el avance en aspectos como tiempos y costos, conforme a lo establecido en el plan de dirección del proyecto.

La importancia de estos procesos está en la capacidad para documentar y analizar el desempeño de cada actividad, permitiendo mejoras y ajustes basados en datos concretos y lecciones aprendidas. Estos datos optimizan la ejecución del proyecto en curso, así como también brindan valiosa información para futuros proyectos. Para los interesados, estos procesos son importantes, ya que aseguran que la inversión esté siendo gestionada adecuadamente y que las actividades se desarrollen conforme a los requisitos y cronogramas predefinidos.

A lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, el Monitoreo y Control juega un rol crucial, con especial énfasis en la fase de ejecución, donde es necesario asegurar que las actividades se mantengan alineadas con los objetivos iniciales y que cualquier desvío pueda corregirse de inmediato.

La siguiente figura muestra los procesos del Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Figura 10: Grupo de Procesos de Monitoreo y Control



Nota: Esta figura muestra los procesos a considerar durante la etapa de Monitoreo y Control.

Tomado del PMBOK, PMI 2017.

En la siguiente tabla presenta los procedimientos clave de monitoreo y control para el proyecto, destacando responsable de cada actividad, frecuencia con la que se llevará a cabo el seguimiento y las herramientas específicas para facilitar el control efectivo. El objetivo es garantizar que todas las áreas del proyecto se mantengan alineadas con los objetivos establecidos, permitiendo ajustes oportunos en caso de desviaciones.

Tabla 15: Procedimiento de Monitoreo y Control

Procedimiento de Monitoreo y Control	Responsable	Frecuencia	Herramienta
Seguimiento del cronograma	Director del Proyecto	Semanal	Plantilla de control de cronograma
Control de costos	Coordinador de Finanzas	Quincenal	Plantilla de presupuesto vs. gasto
Gestión de riesgos	Gestor de Riesgos	Mensual	Registro de riesgos
Revisión de calidad	Supervisor de Calidad	Mensual	Plantilla de auditoría de calidad
Evaluación de satisfacción del cliente	Equipo de Servicio al Cliente	Trimestral	Encuesta de satisfacción

Nota: Autoria Propia

4.4.3 Monitorear y Controlar el proyecto

Para el proyecto de la Cafetería, las técnicas de monitoreo y control pueden aplicarse de la siguiente manera:

1. Análisis de Datos

Esta técnica permite evaluar el progreso de la implementación del proyecto y la integración de medidas sostenibles. A través del análisis de tendencias y desviaciones, se verificará si los costos y los plazos de la remodelación se mantienen dentro de los límites establecidos. Esto permitirá identificar rápidamente cualquier desviación en los recursos o tiempos, facilitando acciones correctivas oportunas.

2. Juicio de Expertos

Consultas a expertos en sostenibilidad, remodelación de espacios comerciales y operaciones de cafeterías con énfasis en desarrollo sostenible, ayudará a tomar decisiones estratégicas, como la elección de materiales, las prácticas operativas y las tecnologías verdes. El conocimiento

especializado contribuye a evaluar la viabilidad y sostenibilidad de cada componente del proyecto, garantizando que se mantenga el enfoque ambiental de la Cafetería.

3. Auditorías

Durante la fase de remodelación y las primeras etapas de operación, realizar auditorías de calidad y sostenibilidad asegura que tanto las instalaciones como los procedimientos cumplen con los estándares ecológicos y de seguridad. Estas auditorías también son clave para obtener certificaciones como “Esencial Costa Rica” y otras que reflejen el compromiso ambiental de la cafetería.

4. Reuniones de revisión de Desempeño

Reuniones periódicas para informar al Patrocinador sobre el progreso, resolver problemas operativos y asegurar que las metas de sostenibilidad y eficiencia del proyecto se cumplan. En estas reuniones, se revisarán los indicadores clave de desempeño. En estas reuniones, el director del Proyecto será el responsable de presentar el progreso y los indicadores clave de desempeño (KPI) al Patrocinador.

Las reuniones se llevarán a cabo de manera mensual, utilizando la siguiente plantilla de seguimiento de desempeño.

Plantilla de seguimiento de desempeño.

Reunion de Desempeño			
Objetivo de la reunion:		Lugar:	
Fecha y hora:		Asistentes	
Acciones pendientes previas a la reunion	Responsable	Fecha de vencimiento	
Agenda de la reunion	Responsable	Duracion	
Tema 1			
Tema 2			
Tema 3			

Nota: Autoria Propia

4.4.4 Control de Cambios:

El proceso de Control de Cambios en este proyecto tiene como objetivo mantener un registro estructurado y actualizado de cada solicitud de modificación, de manera que tanto el equipo de gestión como las partes interesadas estén informados y puedan tomar decisiones fundamentadas. Este proceso abarca la documentación, revisión y aprobación o rechazo de cualquier cambio propuesto, y su comunicación oportuna a las partes involucradas para prevenir riesgos que afecten el cronograma, los costos o el alcance del proyecto.

Dado que el proyecto de remodelación de la cafetería está enfocado en la sostenibilidad y la eficiencia, cualquier cambio durante la remodelación o la operación deberá ser evaluado en términos de su impacto sobre estos objetivos. El sistema de control de cambios se asegurará de que los ajustes no comprometan la visión ambiental y operativa de la cafetería.

Algunas de las técnicas y herramientas clave que se utilizarán incluyen:

Juicio de Expertos: El equipo de Proyecto en conjunto con el director, valorarán los impactos de los cambios propuestos, definir el alcance del ajuste y designar responsables para su implementación en caso de aprobación.

Registro de Cambios: Este documento consolidará todas las solicitudes de cambio y su estado (pendiente, aprobado, rechazado) para tener una visión clara del impacto acumulado en el proyecto, lo cual facilita la toma de decisiones y el seguimiento.

Con la siguiente plantilla el equipo de Proyecto podrá llevar un registro del control de cambios:

Descripción	Detalle
Proyecto	
Patrocinador	
Fecha de Solicitud	
Fecha de Inicio	
Fecha de Final	
Registro de cambios	
Número de Cambio	
Solicitado por	
Descripción del Cambio	
Motivo del Cambio	
Área de Impacto	
Impacto en el Proyecto	
Estrategia	
Fecha de Aprobación	
Aprobado por	
Estado del Cambio	
Fecha de Implementación	
Comentarios Adicionales	

Nota: Autoria Propia

4.4.4.1 Control del Alcance

Este proceso asegura que el alcance del proyecto de la cafetería se ejecute conforme a lo planeado, permitiendo un seguimiento y análisis continuo del avance en un período determinado. A través del control de alcance, se documentan y revisan los resultados para identificar posibles desviaciones que requieran formalizarse mediante el proceso de Control de Cambios.

Este control se realiza de manera conjunta con el monitoreo del cronograma y los costos, evaluando el cumplimiento del alcance en relación con la línea base establecida para tiempo y presupuesto. Esto asegura que el proyecto mantenga su enfoque sostenible y ecológico sin comprometer su alcance original.

Para este proyecto, las técnicas y herramientas utilizadas para el control del alcance incluyen:

- **Análisis de Variación:** Se revisa el progreso alcanzado en comparación con los documentos del proyecto, el cronograma y el presupuesto base. Esto se realiza mediante un análisis detallado de la ejecución del alcance, revisando los objetivos ambientales y operativos de la cafetería. Los datos de avance se recopilan mediante inspecciones en el sitio de remodelación, seguimiento del cronograma y monitoreo del cumplimiento de procedimientos administrativos. Cada mes se elabora un informe de avance que documenta las variaciones entre lo planificado y lo real.
- **Revisión de Informes de Avance:** Estos informes permiten identificar de forma periódica las diferencias entre el alcance definido y el estado actual del proyecto, brindando la oportunidad de hacer ajustes que mantengan al proyecto en línea con los objetivos de sostenibilidad y calidad.

Este proceso de control ayuda a garantizar que el proyecto cumpla con los estándares ecológicos y de eficiencia en cada etapa de ejecución, manteniéndose dentro del alcance inicialmente acordado. Con la siguiente plantilla se llevaría a cabo el control del alcance establecido con las partes involucradas:

Campo	Descripción/Valor
ID de la Cuenta de Control	
Nombre de la Cuenta de Control	
Nombre del Responsable	
Firma del Responsable	
Evaluación de Desempeño del Proyecto a Nivel de Cuenta de Control	
Evaluación del Proyecto	
Fecha de Entrega	
Costo Logrado (si aplica)	
Observación	
Análisis de Desempeño	
Evaluación de los Requisitos	
Lista de Lecciones Aprendidas	
Registro de Incidentes	
Listado de Mejoras	
Solicitudes de Cambio	
Observaciones Finales	
Firmas de Autorización	
Firma del Director del Proyecto	
Firma del Patrocinador	

Nota: Autoria Propia

4.4.4.2 Control del Cronograma

Este proceso es importante para el monitoreo y control del proyecto de la Cafetería, ya que permite medir el avance respecto a la línea base y detectar cualquier desviación a tiempo. A lo largo del ciclo de vida del proyecto, el cronograma se actualiza mensualmente mediante herramientas de gestión de proyectos, utilizando registros del cumplimiento de actividades, inspecciones de campo,

y el estado de actividades administrativas. Cualquier ajuste requerido se documenta en el Control de Cambios de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Para evaluar el desempeño y detectar posibles desviaciones en el cronograma, se emplean las siguientes técnicas:

- **Análisis de Valor Ganado:** Esta técnica mide el rendimiento del cronograma en relación con el progreso planificado. Permite calcular la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), indicadores que ayudan a identificar si el proyecto avanza según lo planificado o si requiere ajustes en las actividades futuras.
- **Curva S y Análisis de Progresión:** La Curva S permite visualizar la diferencia entre el avance real y el programado en cada etapa, facilitando la toma de decisiones para el ajuste de actividades. Los informes generados mensualmente también reflejan el impacto en el cumplimiento de plazos y costos, y proponen medidas correctivas para mantener el proyecto dentro del cronograma.

En resumen, el control del cronograma se realiza utilizando herramientas como MS Project y técnicas de análisis de datos como el Valor Ganado. Estos análisis permiten identificar y ajustar desviaciones para garantizar la finalización del proyecto en el tiempo establecido, preservando la viabilidad y eficiencia operativa.

Para el control del cronograma se estará monitoreando con la herramienta MS Project, en cada sesión semanal con el equipo de proyecto el gerente de proyecto debe gestionar el análisis de avances del proyecto, así como el monitoreo de la ruta crítica y el pronóstico del cronograma para la siguiente revisión. Las herramientas de apoyo para el control del cronograma son: el tablero Kanban, el sistema de información de dirección de proyectos, la matriz de roles y responsabilidades y la plantilla de seguimiento de campo.

El gerente de proyecto tiene la responsabilidad de asegurar que el cronograma se mantenga dentro de los plazos establecidos, tomando medidas correctivas cuando sea necesario, y liderando la gestión de cambios para asegurar que el proyecto avance según lo planeado.

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	% de Avance	Desviación (si aplica)	Fecha de Finalización Real	Estrategia
Investigación de mercado	11/18/2024	12/16/2024	Yirlania	60%	Retraso en algunas tareas	12/20/2024	Reasignar recursos para la competencia
Diseño del espacio	12/17/2024	1/20/2025	Ana, Yirlania	40%	No se ha iniciado	N/A	Reasignar tareas a los arquitectos
Campaña de marketing	1/21/2025	2/10/2025	Yirlania	0%	Aún no inicia	N/A	Comenzar a planificar después de la creación de la marca
Obtención de permisos	3/18/2025	4/14/2025	Ana	0%	Aún no se ha iniciado	N/A	Asegurar que todos los permisos se tramiten antes de la construcción

4.4.4.3 Control de la calidad

Este proceso se centra en monitorear y verificar la calidad de cada actividad del proyecto de la cafetería, asegurando que cumpla con los estándares de sostenibilidad, procedimientos operativos y normativas locales. El objetivo es confirmar que todos los entregables cumplan con las especificaciones definidas y garanticen una operación óptima y sustentable de la cafetería. Este control de calidad se aplica durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Para el proyecto se implementará una matriz de factores de calidad, similar a la definida en el plan de gestión de calidad. Esta matriz ayuda a hacer seguimiento al cumplimiento de los criterios de aceptación, las especificaciones de sostenibilidad y los procedimientos administrativos, garantizando que cada fase del proyecto cumpla con los estándares y normativas aplicables.

Las técnicas sugeridas para el control de calidad en este proyecto incluyen:

- **Inspección:** Se llevará a cabo una inspección de los materiales y procesos para asegurar que se ajusten a los estándares de sostenibilidad y normativas aplicables. Esta inspección se enfocará en garantizar que todas las decisiones, desde la selección de materiales hasta las prácticas diarias, contribuyan a la sostenibilidad y eficiencia operativa del negocio.
- **Pruebas de Calidad de Materiales:** Se llevarán a cabo pruebas y verificaciones de los equipos y materiales seleccionados para la operación de la cafetería, garantizando que sean adecuados para un negocio sostenible. Esto incluirá la validación de la eficiencia energética de los equipos, así como la calidad de los insumos utilizados en el servicio, como productos orgánicos y locales, según lo planificado para el emprendimiento.
- **Listas de Verificación:** Se utilizarán listas de verificación específicas para el proyecto, como formularios de control de calidad de proveedores, para documentar el cumplimiento de cada actividad con los requisitos de calidad.
- **Recopilación de Datos y Documentación:** Durante el proyecto, se documentarán los resultados de las inspecciones y pruebas en hojas de verificación, las cuales ayudarán a identificar posibles áreas de mejora y asegurar un control adecuado del proceso.

Estas técnicas permiten mantener un alto estándar de calidad en cada etapa del proyecto, garantizando el cumplimiento de los objetivos sostenibles y administrativos y el compromiso con una operación eficiente y respetuosa del medio ambiente.

Se establece la siguiente plantilla para llevar a cabo el control de la calidad:

Proyecto:	
Ubicación:	
Fecha de la reunión:	
Versión:	
Campo	Descripción/Valor
ID de la Actividad de Control de Calidad	
Descripción de la Actividad	
Responsable del Control de Calidad	
Fecha de Inspección	
Estándares de Calidad Aplicables	
Resultado de la Inspección	
Deficiencias Identificadas	
Acciones Correctivas Propuestas	
Fecha Estimada de Implementación de Acciones	
Responsable de Implementación	
Seguimiento de Acciones Correctivas	
Resultado Final	
Lecciones Aprendidas	
Aprobación del Control de Calidad	
Firma del Responsable de Calidad	
Firma del Director del Proyecto	
Firma del Patrocinador	

Nota: Autoría Propia

4.5 Plan de Gestión de Riesgos

La Gestión de los Riesgos es importante para el Plan de Gestión del Proyecto para la Cafetería con enfoque en sostenibilidad. Dado que el proyecto implica variables fuera del control directo del equipo, el manejo adecuado de los riesgos permite anticiparse a posibles amenazas, minimizando su impacto y aprovechando las oportunidades que surjan. La gestión de riesgos para este proyecto

se llevará a cabo de manera sistemática y proactiva, involucrando a los interesados clave para identificar, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos a lo largo de todas las fases del proyecto.

Objetivos de la Gestión de Riesgos:

Identificar y evaluar los riesgos potenciales que puedan impactar el cronograma, presupuesto, calidad y sostenibilidad de la cafetería.

Desarrollar planes de respuesta adecuados para mitigar los riesgos identificados y responder a aquellos que se materialicen.

Monitorear continuamente los riesgos y el entorno del proyecto, realizando ajustes en las estrategias de mitigación según sea necesario.

Fomentar la cultura de la gestión de riesgos en todo el equipo de proyecto, asegurando que todos los involucrados estén preparados para gestionar situaciones imprevistas de manera efectiva.

Fases del Proceso de Gestión de Riesgos:

1. Identificación de Riesgos:

Se llevará a cabo de manera sistemática durante la fase inicial del proyecto y de forma continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El equipo del proyecto utilizará diversas técnicas, como sesiones de lluvia de ideas, entrevistas con expertos y revisión de proyectos similares, para identificar posibles riesgos. Se categorizarán los riesgos en áreas clave como riesgos técnicos, operacionales, financieros, sociales, medioambientales y de mercado.

2. Evaluación y Análisis de Riesgos:

Los riesgos identificados serán evaluados en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en el proyecto. Esta evaluación se realizará utilizando herramientas cualitativas

y cuantitativas. Los riesgos se clasificarán en una matriz de riesgos para determinar cuáles requieren atención inmediata y cuáles pueden ser monitoreados con menos frecuencia.

3. Planificación de Respuestas a los Riesgos:

Cada riesgo identificado tendrá una estrategia de respuesta específica, que podría incluir:

- Evitar: Cambiar el plan del proyecto para eliminar el riesgo.
- Mitigar: Reducir la probabilidad o el impacto del riesgo.
- Transferir: Pasar la responsabilidad del riesgo a un tercero, como un seguro o un proveedor.
- Aceptar: Aceptar el riesgo y sus consecuencias si no es posible mitigarlo o transferirlo.

4. Implementación de Respuestas a los Riesgos:

Las estrategias de respuesta se pondrán en práctica durante la ejecución del proyecto. Esto implicará la asignación de recursos, el establecimiento de medidas preventivas y el monitoreo continuo de los riesgos. El equipo de gestión de riesgos se asegurará de que las acciones sean efectivas y que se ajusten a las necesidades del proyecto.

5. Monitoreo y Control de Riesgos:

Se implementará un proceso de monitoreo constante para detectar cualquier cambio en los riesgos y sus posibles impactos. Este proceso incluirá reuniones periódicas para revisar el estado de los riesgos y el éxito de las respuestas implementadas. Además, se llevará a cabo una reevaluación de los riesgos en función de nuevas amenazas o cambios en las condiciones del entorno.

6. Cierre y Lecciones Aprendidas:

Al finalizar el proyecto, se realizará un análisis de los riesgos gestionados, revisando qué estrategias funcionaron y cuáles no. Las lecciones aprendidas se documentarán y se utilizarán para

mejorar los procesos de gestión de riesgos en proyectos futuros. Este conocimiento será clave para el desarrollo continuo del equipo y la mejora de la cafetería en sus etapas operativas posteriores. La gestión de riesgos será responsabilidad de todo el equipo del proyecto, pero se designará un responsable de Riesgos que liderará las actividades de identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos. Este responsable será el punto de contacto para cualquier actualización relacionada con los riesgos y coordinará con los demás miembros del equipo y los patrocinadores del proyecto para asegurar la correcta implementación de las estrategias de respuesta.

Se ha establecido la siguiente plantilla para la documentación y control de Riesgos:

Proyecto		Fecha de Solicitud		Fecha de Final		Patrocinador		Fecha de Inicio		Version	
ID del Riesgo	Descripción del Riesgo	Impacto	Estrategia	Respuesta Propuesta	Acciones Preventivas	Responsable	Fecha de Implementación	Estado Actual	Observaciones		
R001											

Nota: Autoría Propia

4.5.1 Análisis Proactivo de Riesgos en la Cafetería

El análisis proactivo de riesgos se sustenta en la identificación preliminar de riesgos clave, que podrían afectar las dimensiones de alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto. A continuación, se detallan las áreas de enfoque y su relación con los riesgos específicos previamente identificados.

1. Fase de Identificación de Riesgos

El proceso de análisis proactivo parte de una identificación exhaustiva de riesgos en etapas iniciales del proyecto, considerando las características únicas de la Cafetería Verde y sus objetivos de sostenibilidad. En este contexto, se destacan los riesgos principales:

1. Cambios en el alcance del proyecto.
2. Problemas en el suministro de materiales sostenibles.
3. Falta de comunicación efectiva.
4. Escasez de personal calificado.
5. Inestabilidad financiera.

Estos riesgos han sido evaluados en función de su probabilidad y su impacto, y se priorizan según el nivel de amenaza que representan para los objetivos del proyecto.

2. Análisis y Priorización

Se realiza un análisis más profundo utilizando herramientas como matrices de riesgos y simulaciones de escenarios, lo que permite:

- Clasificar cada riesgo según su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia.
- Diseñar estrategias de respuesta personalizadas para los riesgos más críticos.

3. Planificación de Estrategias de Mitigación

El análisis proactivo toma los riesgos específicos y asigna estrategias de mitigación orientadas a:

1. Evitar: Riesgos como cambios en el alcance se gestionan con una definición clara y un control de cambios riguroso.

2. Mitigar: La disponibilidad de materiales sostenibles y la capacitación del personal se abordan con planificación y redundancia.

3. Transferir: Riesgos financieros podrían transferirse parcialmente a patrocinadores o instituciones financieras.

4. Aceptar: En casos como fluctuaciones menores de precios de materiales, se aceptará el riesgo dentro de márgenes controlados.

En la siguiente plantilla podemos observar como se detalla cada riesgo identificado, las acciones previstas, y los responsables asignados. Esto facilitará su consulta como herramienta clave para la gestión del proyecto.

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Plan para contingencias	T	\$	Disparador	Responsable	Probabilidad	Impacto post-Plan	Rango post-plan
R-01	Mitigación	Cambios inesperados en los requisitos	Acta de constitución	T	0.5	0.8	0.40	Mitigación	Definir alcance claramente e implementar control de cambios	Documentar cambios y ajustar plazos	2 semanas	\$ 1,500	Solicitud de modificación del alcance	Gerente del proyecto	0.2	0.4	0.08
R-02	Mitigación	Escasez o fluctuación en precios de materiales	Análisis de mercado	T	0.3	0.8	0.24	Mitigación	Contratar múltiples proveedores y revisar mercado regularmente	Usar materiales alternativos sostenibles	3 semanas	\$ 3,000	Incremento de precios o falta de stock	Coordinador de compras	0.1	0.4	0.04
R-03	Mitigación	Problemas de coordinación con proveedores	Reuniones iniciales	T	0.4	0.6	0.24	Mitigación	Establecer canales claros y reuniones regulares	Contratar un especialista en comunicación	1.5 semanas	\$ 2,000	Retrasos en entregas o confusión en requerimientos	Coordinador logístico	0.2	0.3	0.06
R-04	Mitigación	Dificultad para encontrar personal calificado	Plan de RRHH	T	0.3	0.7	0.21	Mitigación	Planificar capacitación anticipada y buscar expertos externos	Ampliar la red de contratación	2 semanas	\$ 2,500	Falta de personal en roles clave	Jefe de RRHH	0.1	0.4	0.04
R-05	Mitigación	Cambios en políticas presupuestarias	Plan financiero	T	0.4	0.7	0.28	Transferir	Garantizar respaldo financiero con patrocinadores	Ajustar prioridades de inversión	2 semanas	\$ 5,000	Reducción de presupuesto o flujo de caja	Gerente financiero	0.2	0.3	0.06
Riesgo General del Proyecto: Alto											Total de reservas para contingencias: 11 semanas \$14,000		Riesgo general del proyecto post-plan: Bajo				

4. Enlace con la Gestión Integral del Proyecto

Este análisis se integra con los supuestos claves definidos en el acta de constitución del proyecto y se ajusta a los procesos generales de planificación y control.

- Supuestos clave: Ya documentados en el plan de gestión, como la estabilidad financiera o la disponibilidad de materiales, son el marco de referencia para anticipar riesgos específicos.
- Proceso de mejora continua: Las estrategias se revisan periódicamente para ajustarse a cambios en el entorno del proyecto.

5. Monitorización Continua

La implementación de sistemas de seguimiento permite actualizar el análisis proactivo y las estrategias de mitigación:

- Indicadores clave de desempeño: Identifican señales tempranas de riesgo (p. ej., retrasos en entregas de materiales o problemas de financiamiento).
- Revisiones periódicas: Actualizan el análisis y las estrategias según las condiciones cambiantes

El análisis proactivo de riesgos, junto con el desglose detallado de riesgos específicos, brinda una base sólida para anticipar desafíos y desarrollar soluciones efectivas. Asegurando que el proyecto de la Cafetería esté preparado para responder a imprevistos, mantener su compromiso con la sostenibilidad y cumplir con los objetivos de tiempo, costo, calidad y alcance.

4.6 Plan de Gestión de Comunicaciones

El Plan de Gestión de Comunicaciones establece cómo se planificarán, gestionarán y supervisarán las comunicaciones del proyecto, asegurando que la información se distribuya de manera efectiva y oportuna a las partes interesadas. En este proceso según el PMI (2017) garantiza que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. El

siguiente plan busca garantizar una gestión eficiente de las comunicaciones, promoviendo la colaboración y el entendimiento entre todas las partes interesadas.

Objetivos del Plan de Gestión de Comunicaciones

Asegurar que todas las partes interesadas reciban la información relevante, precisa y oportuna.

Facilitar la comunicación fluida entre los diferentes equipos, proveedores, y patrocinadores.

Apoyar la toma de decisiones mediante el suministro adecuado de información.

Promover la transparencia en las actividades del proyecto.

Identificación de las Partes Interesadas y sus Necesidades de Comunicación

Parte Interesada	Necesidades de Información	Frecuencia	Herramienta
Equipo de Gestión del Proyecto	Avances generales, problemas, riesgos y actualizaciones de cronograma.	Semanal	Informe escrito, reunión virtual
Proveedores	Requisitos técnicos, órdenes de compra, especificaciones de materiales sostenibles.	Según sea necesario	Correo electrónico, reuniones
Clientes	Información sobre la apertura, productos disponibles, y valores sostenibles de la cafetería.	Mensual	Publicaciones en redes sociales, boletines
Patrocinadores	Reportes financieros, avances del proyecto, hitos alcanzados.	Mensual	Informe escrito, reuniones
Autoridades locales	Cumplimiento de normativas, permisos.	Según sea necesario	Documentos formales

Estrategia de Comunicación

- Planificación de las Comunicaciones: Se crearán cronogramas específicos para la entrega de reportes y reuniones periódicas.
- Gestión de Canales: Cada canal será asignado según la parte interesada y la prioridad de la comunicación.

- Adaptabilidad: Las comunicaciones se ajustarán según las necesidades del proyecto y la retroalimentación recibida.

Herramientas de Comunicación

- Correo Electrónico: Coordinación diaria y envío de informes.
- Software de Gestión de Proyectos (Ej.: Trello, Asana): Seguimiento de tareas y comunicación interna.
- Plataformas de Reunión Virtual: Zoom, Microsoft Teams.
- Redes Sociales: Para comunicaciones externas con clientes.

Plan de Respuesta ante Problemas de Comunicación

- Identificación del Problema: Detectar malentendidos, retrasos o falta de claridad en las comunicaciones.
- Solución Proactiva: Reunión inmediata con las partes implicadas para aclarar la información.
- Monitoreo: Seguimiento continuo para prevenir recurrencias.

Cronograma de Comunicaciones

Tipo de Comunicación	Destinatarios	Frecuencia	Medio
Informe Semanal	Equipo de Proyecto	Semanal	Documento compartido
Actualización Financiera	Patrocinadores	Mensual	Informe escrito
Coordinación de Compras	Proveedores	Según necesidad	Correo electrónico
Publicaciones en RRSS	Clientes	Mensual	Redes sociales

Evaluación de la Eficiencia de las Comunicaciones

- Revisión periódica del flujo de comunicaciones y ajustes según retroalimentación.

- Encuestas para partes interesadas clave para evaluar la claridad y suficiencia de la información.

4.7 Plan de Adquisiciones

El proceso de aprovisionamiento para la Cafetería con enfoque en sostenibilidad se fundamenta en asegurar que todos los elementos y accesorios necesarios sean seleccionados bajo criterios técnicos y estratégicos alineados con la visión sostenible del negocio.

Contratación de Asesoría Especializada:

Se considera esencial la contratación de un experto en diseño y operación de cafeterías sostenibles. Este profesional, con base en el tamaño del local, las necesidades operativas, y la orientación estratégica del negocio, proporcionará una lista detallada y priorizada de los elementos y accesorios requeridos.

Proceso de Selección de Expertos y Proveedores

La contratación del experto, así como la selección de otros servicios profesionales requeridos para el proyecto, se realizará mediante un concurso de atestados. El proceso seguirá estas etapas:

1. Convocatoria: Invitación a participar a profesionales o empresas con experiencia comprobada en el sector.
2. Evaluación de Atestados: Revisión y clasificación de propuestas en función de criterios como experiencia, referencias y enfoque sostenible.
3. Entrevistas: Realización de entrevistas con una terna de candidatos preseleccionados para cada área clave del proyecto.
4. Selección Final: Elección del candidato más idóneo con base en la conveniencia del proyecto y bajo el criterio de los patrocinadores.

5. Formalización: Firma de contratos con términos claros y específicos definidos en función de los productos o servicios requeridos.

Segmentación de Adquisiciones por Etapas

Considerando que la inversión inicial podría condicionar la adquisición de ciertos productos y servicios, se plantea la posibilidad de dividir el proceso de compras en etapas. Esto permitirá priorizar lo más esencial para la operación inicial y posteriormente incorporar otros elementos conforme lo permita el flujo de caja del proyecto.

Los siguientes supuestos clave para las adquisiciones están alineados con lo establecido en el Acta de Constitución del Plan de Gestión de la Cafetería. Estos supuestos proporcionan las bases necesarias para asegurar la viabilidad de las adquisiciones y la coherencia con los objetivos estratégicos del proyecto:

- El local ya ha sido adquirido y cuenta con una infraestructura básica adecuada para el inicio del proyecto.
- Se asumirán los costos de los expertos como parte de la inversión inicial del proyecto.
- La lista final de elementos y accesorios estará sujeta a revisión para garantizar que se ajusten al presupuesto, los objetivos de sostenibilidad y las necesidades operativas.
- Se dará prioridad a proveedores locales y sostenibles, siempre que cumplan con los estándares de calidad requeridos.

Este enfoque asegura que las adquisiciones del proyecto se lleven a cabo de manera estructurada, maximizando los recursos disponibles y promoviendo la sostenibilidad en cada etapa del desarrollo de la Cafetería con enfoque en sostenibilidad.

4.7.1 Procedimientos de Supervisión y Evaluación

Para garantizar que las adquisiciones cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad establecidos, se implementarán procedimientos de supervisión y evaluación. Estos incluyen:

- Auditorías de Procesos: Revisiones periódicas para asegurar que las adquisiciones se realicen conforme a los criterios establecidos en el plan.
- Indicadores de Desempeño: Desarrollo de métricas para monitorear aspectos como cumplimiento de tiempos, calidad de los productos con los principios sostenibles.
- Gestión de Proveedores: Seguimiento continuo a los contratos, garantizando que los entregables sean consistentes con las expectativas del proyecto.
- Informes de Evaluación: Elaboración de reportes periódicos que permitan identificar áreas de mejora en el proceso de adquisiciones y aprovisionamiento.

4.7.2 Estrategias de Implementación de Prácticas Sostenibles

La sostenibilidad es importante en el plan de adquisiciones del proyecto. Por lo tanto, se implementarán las siguientes estrategias:

- Selección de Materiales Sustentables: Priorizar materiales reciclables, biodegradables y de bajo impacto ambiental.
- Adquisición de Equipos de Alta Eficiencia: Invertir en electrodomésticos y sistemas de iluminación de bajo consumo energético.
- Capacitación en Sostenibilidad: Incluir formación para el personal sobre prácticas sostenibles relacionadas con el uso eficiente de recursos y manejo de residuos.
- Implementación de Contratos Verdes: Incorporar cláusulas específicas que promuevan prácticas sostenibles entre los proveedores.

5 Conclusiones

Para este proyecto se establecen las siguientes conclusiones:

La elaboración del plan de gestión permite estructurar adecuadamente el emprendimiento de la cafetería sostenible, enfocándose en las áreas clave de gestión de partes interesadas, alcance, tiempo, costos y calidad, lo que facilita la organización y ejecución de las actividades del negocio.

La planificación detallada en términos de alcance, tiempo, costos y calidad, recursos humanos riesgos, comunicaciones y aprovisionamiento resulta esencial para optimizar los recursos disponibles, alineándose con los objetivos de sostenibilidad del proyecto y asegurando su viabilidad a largo plazo.

La gestión adecuada del alcance es crucial para mantener el enfoque en los entregables claves, evitando desvíos en la ejecución y asegurando que el proyecto cumpliera con los objetivos establecidos dentro de las expectativas de los interesados.

La planificación del tiempo, junto con un cronograma claro y realista, permite cumplir con los plazos establecidos para cada fase del proyecto, asegurando que la apertura del negocio se realizara en la fecha prevista.

El control de costos es determinante para mantener el presupuesto dentro de los límites establecidos, permitiendo que los recursos se asignaran de manera eficiente y sin comprometer la calidad ni los objetivos sostenibles del negocio.

La gestión de calidad durante el proceso garantiza que todas las decisiones y procesos relacionados con la cafetería cumplieran con los estándares de sostenibilidad establecidos, lo que resulta fundamental para el éxito de un negocio comprometido con el medio ambiente.

La planificación y ejecución de una comunicación clara y efectiva entre todos los interesados permite que las decisiones se tomaran de manera oportuna y coordinada, minimizando el riesgo de errores y retrasos.

El uso de herramientas de control de cronograma y monitoreo de desempeño, y los diagramas de Gantt, ayuda a asegurar el seguimiento adecuado del progreso del proyecto, permitiendo ajustes en tiempo real cuando fueron necesarios.

La gestión efectiva de los interesados es clave para asegurar el respaldo necesario en las decisiones críticas, lo que permitió avanzar sin obstáculos durante las distintas etapas del proyecto.

La planificación estratégica en términos de gestión de riesgos permite identificar posibles problemas que podrían surgir durante la ejecución del proyecto, lo que facilita la implementación de medidas preventivas y la minimización de impactos negativos. Este enfoque proactivo aseguró la continuidad y sostenibilidad del proyecto.

El seguimiento continuo de los costos y el cronograma permite mantener los recursos alineados con el plan inicial, evitando sobre costos y retrasos significativos.

La transparencia en la comunicación y la entrega oportuna de información fortalecieron la relación con los interesados y asegura que todos estén alineados con los avances del proyecto.

La recopilación de lecciones aprendidas durante el proceso del proyecto ha sido vital para mejorar la capacidad de adaptación ante cambios, lo que proporcionará una base sólida para futuras iniciativas empresariales sostenibles.

6 Recomendaciones

Para este proyecto se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar una revisión exhaustiva del alcance, cronograma y presupuesto antes de iniciar la fase de ejecución, para asegurar una base sólida y prevenir desviaciones. Esto garantizará que el proyecto esté bien fundamentado en las áreas clave y alineado con los objetivos del negocio.
2. Invertir en la capacitación del equipo en técnicas de gestión sostenible, eficiencia energética y control de calidad permitirá mantener altos estándares en línea con la visión de un negocio sostenible, lo que será fundamental para la operación de la cafetería a largo plazo.
3. Mantener una comunicación continua y transparente con los proveedores sostenibles para garantizar la disponibilidad de materiales en tiempo y forma. Esto es esencial para asegurar que los materiales necesarios para operar la cafetería estén disponibles y cumplan con los estándares de sostenibilidad.
4. Implementar plataformas de software de gestión de proyectos que permitan la actualización constante del cronograma y el presupuesto, facilitando el acceso de todos los interesados. Estas herramientas ayudarán a mantener el control sobre el progreso del proyecto y a hacer ajustes inmediatos si es necesario.
5. Crear un sistema de revisión regular de lecciones aprendidas, no solo al final del proyecto, sino también a lo largo de su ejecución. Esto permitirá aplicar mejoras en cada fase del proyecto de manera proactiva, lo que favorecerá la eficiencia y efectividad en la gestión.
6. Considerar la obtención de certificaciones sostenibles, como Esencial Costa Rica, para agregar valor a la marca de la cafetería y posicionarla como líder en prácticas

ambientalmente responsables. Esta estrategia puede aumentar la competitividad y el reconocimiento del negocio en el mercado de cafeterías sostenibles.

7. Implementar un plan estructurado de mejora continua para optimizar los procesos operativos y administrativos de la cafetería, con base en la retroalimentación de clientes, indicadores de rendimiento y métricas de sostenibilidad.
8. Diseñar campañas internas y talleres que refuercen los valores de sostenibilidad entre los colaboradores, fomentando prácticas ecoeficientes en las operaciones diarias y fortaleciendo el compromiso del equipo con los objetivos del proyecto.
9. Desarrollar iniciativas de comunicación y mercadeo que destaquen los logros del proyecto en sostenibilidad y eficiencia. Esto podría incluir participación en eventos, publicaciones en redes sociales y colaboraciones con organizaciones alineadas con los principios de sostenibilidad.
10. Contar con evaluaciones externas periódicas realizadas por expertos en sostenibilidad o certificaciones internacionales, lo que garantizará el cumplimiento de estándares y reforzará la credibilidad del negocio en el mercado.

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

El desarrollo sostenible se enfoca en alcanzar una armonía entre el progreso económico, la preservación del entorno y el bienestar social, con el fin de satisfacer las demandas presentes sin poner en riesgo el bienestar de las generaciones venideras. Por esta razón, conlleva la adopción de decisiones que consideren no solo las ventajas inmediatas, sino también las repercusiones a largo plazo en el medio ambiente y la comunidad.

El desarrollo sostenible ha ganado una importancia creciente en las últimas décadas a medida que la comunidad internacional reconoce la necesidad de equilibrar el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente y la equidad social. Este enfoque busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

En la Asamblea General de octubre de 2015, las Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030, que incluye los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos servirán como catalizadores de acciones durante los próximos 15 años en áreas como las personas, la prosperidad, la paz y las alianzas. Los ODS abordan una amplia gama de áreas, como la erradicación de la pobreza, el hambre cero, la salud y el bienestar, la educación de calidad, la igualdad de género, el acceso al agua limpia y al saneamiento, la energía asequible y no contaminante, entre otros. Estos objetivos tienen como objetivo fomentar un desarrollo global equitativo y sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Por otro lado, el desarrollo regenerativo va más allá del enfoque sostenible tradicional, buscando restaurar y revitalizar los sistemas naturales y sociales para crear un impacto positivo a largo plazo, busca regenerar y revitalizar los recursos naturales, la biodiversidad y las comunidades, en lugar de simplemente evitar su agotamiento. Se podría afirmar así que, el

desarrollo regenerativo aspira a dejar un mundo mejor de lo que encontró, abordando los desafíos ambientales y sociales a través del trabajo para revertir daños y mejorar la calidad de vida de las personas y el planeta.

- Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Se basa en tres pilares fundamentales: económico, social y ambiental. Desde una perspectiva económica, busca garantizar un crecimiento económico equitativo y sostenido. En el ámbito social, busca promover la equidad, la inclusión y el bienestar de todas las personas. Y en el ámbito ambiental, busca conservar y proteger los recursos naturales y los ecosistemas para las generaciones futuras.

La gestión de proyectos desempeña un papel crucial en la promoción del desarrollo sostenible al integrar consideraciones ambientales, sociales y económicas en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Esto implica la evaluación de los impactos ambientales y sociales, la identificación de oportunidades para la inclusión social y la equidad, y la búsqueda de soluciones innovadoras para maximizar los beneficios económicos mientras se minimizan los impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad.

- Desarrollo regenerativo

El desarrollo regenerativo va más allá del enfoque sostenible tradicional, ya que busca no solo minimizar el impacto negativo, sino también restaurar y revitalizar los sistemas naturales y sociales. En este contexto, la cafetería se convierte en un agente de cambio que, a través de sus prácticas, puede regenerar el entorno y la comunidad. La idea central es que los sistemas naturales, con el apoyo adecuado, tienen la capacidad de renovarse y regenerarse. Esto implica adoptar

prácticas que promuevan la salud de los ecosistemas, la resiliencia comunitaria y, a su vez, contribuyan activamente al bienestar de las personas.

La gestión de una cafetería regenerativa no solo se limita a ofrecer productos de calidad y sostenibles, sino que se convierte en un motor de regeneración activa. Algunas de las acciones que la cafetería podría llevar a cabo incluyen:

- Promoción de la biodiversidad: Pantallas interactivas o menús que compartan consejos sobre la preservación de la biodiversidad local y global, incentivando a los clientes a ser conscientes de su consumo.
- Incorporación de servicios ambientales: En la factura, se podría incluir una contribución voluntaria para el pago de servicios ambientales que compensen las huellas de carbono generadas por la operación de la cafetería.
- Apoyo a productores locales: Colaborar directamente con productores regenerativos en la región, garantizando que las prácticas agrícolas de los proveedores promuevan la salud del suelo y la biodiversidad, asegurando un ciclo económico positivo para la comunidad local.
- Educación a través de la publicidad: Incluir en la publicidad y la decoración del espacio mensajes que fomenten el respeto a la naturaleza, la conservación y la regeneración de los recursos, animando a los clientes a unirse al movimiento regenerativo.

De esta manera, la cafetería no solo contribuye a la sostenibilidad, sino que actúa de forma regenerativa, impulsando la recuperación activa de los sistemas naturales y sociales. Cada taza de café, cada ingrediente, cada interacción en la cafetería se convierte en una oportunidad para generar un impacto positivo duradero en el planeta y la comunidad.

- Importancia en la gestión de proyectos

Integrar los principios del desarrollo sostenible y regenerativo en la gestión de proyectos es fundamental para garantizar que los proyectos contribuyan de manera positiva al bienestar humano y al cuidado del medio ambiente. Esto implica adoptar enfoques que consideren los impactos ambientales, sociales y económicos de las actividades del proyecto, y buscar soluciones innovadoras que maximicen los beneficios para todas las partes interesadas involucradas.

Este Proyecto Final de Graduación, analiza la conexión y la influencia de la ejecución del proyecto y la operación continua del producto final con el desarrollo regenerativo y sostenible, específicamente en el contexto del plan de gestión para emprender el negocio de la cafetería sostenible. Se examinan los efectos que la implementación del plan de gestión tiene sobre el desarrollo regenerativo y sostenible, así como sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se detalla cómo la ejecución del proyecto, los entregables y las actividades de mantenimiento y operación del establecimiento pueden potenciar o contrarrestar el desarrollo sostenible y regenerativo. Se explica con precisión qué aspectos del plan de gestión impactan, cómo influyen en estos conceptos, por qué son relevantes y, en caso de presentarse efectos desfavorables, se proponen estrategias de mitigación o prevención para evitar dichos impactos. El objetivo es aclarar de qué manera el plan de gestión para emprender una cafetería sostenible contribuye al desarrollo regenerativo y sostenible, así como identificar soluciones para garantizar su alineación con estos objetivos.

En los apartados siguientes se detalla la conexión y efecto que tiene la implementación del proyecto y sus resultados con los objetivos de desarrollo sostenible y con el desarrollo regenerativo.

7.2 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos globales adoptados por las Naciones Unidas para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y la prosperidad para todos en 2030. A continuación, una breve descripción de cada ODS:

1. Fin de la Pobreza: Erradicar la pobreza en todas sus formas. Relación: La cafetería puede crear empleo local, apoyando a las comunidades y reduciendo la pobreza.
2. Hambre Cero: Erradicar el hambre y promover la seguridad alimentaria y una mejor nutrición. Relación: Uso de alimentos locales y sostenibles en la cafetería contribuye a la seguridad alimentaria y apoya a los agricultores locales.
3. Salud y Bienestar: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Relación: La cafetería sostenible promoverá alimentos saludables y ambientes de trabajo seguros y saludables para los empleados.
4. Educación de Calidad: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad. Relación: La cafetería puede servir como un centro educativo sobre prácticas sostenibles y nutrición saludable.
5. Igualdad de Género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. Relación: Políticas de empleo inclusivas y equitativas en la cafetería pueden empoderar a mujeres y promover la igualdad de género.
6. Agua Limpia y Saneamiento: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible. Relación: La cafetería utilizará sistemas de ahorro de agua y gestionará el agua de manera sostenible.

7. Energía Asequible y No Contaminante: Garantizar el acceso a energía asequible, segura, sostenible y moderna. Relación: Implementación de energías renovables y prácticas energéticamente eficientes en la operación de la cafetería.
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente. Relación: La creación de empleos decentes y condiciones de trabajo justas en la cafetería.
9. Industria, Innovación e Infraestructura: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. Relación: Aplicación de prácticas innovadoras en la operación diaria de la cafetería, priorizando la sostenibilidad en los procesos y servicios.
10. Reducción de las Desigualdades: Reducir las desigualdades en y entre los países. Relación: Promoción de un entorno inclusivo y equitativo en la operación de la cafetería.
11. Ciudades y Comunidades Sostenibles: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Relación: Contribución a la sostenibilidad urbana mediante la operación de una cafetería ecológica que fomente la resiliencia social y económica.
12. Producción y Consumo Responsables: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Relación: Uso de materiales sostenibles y gestión responsable de los residuos en la cafetería.
13. Acción por el Clima: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Relación: Reducción de la huella de carbono mediante la adopción de prácticas sostenibles en la operación diaria, incluyendo eficiencia energética y reducción de emisiones.

14. Vida Submarina: Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos. Relación: Gestión adecuada de residuos y uso de productos que no contaminen el agua.
15. Vida de Ecosistemas Terrestres: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres. Relación: Uso de materiales y productos eco-amigables en la operación de la cafetería, así como la promoción de prácticas que protejan la biodiversidad local.
16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. Relación: Políticas justas y transparentes en la operación de la cafetería, promoviendo un entorno de trabajo justo y seguro.
17. Alianzas para Lograr los Objetivos: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. Relación: Colaboración con comunidades, gobiernos y otras organizaciones para promover la sostenibilidad.

A continuación, se presenta una breve explicación de las ODS que están relacionadas con el proyecto, la relación e impacto:

Tabla 16: Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo	Descripción	Relación con el proyecto
Sostenible		

Fin de la pobreza (ODS 1)	El objetivo es erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	El proyecto contribuye indirectamente a este objetivo al generar oportunidades económicas a través de la creación de empleo y la promoción de prácticas comerciales sostenibles.
Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)	Busca promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	La cafetería puede generar empleo local y contribuir al desarrollo económico de la comunidad.
Industria, innovación e infraestructura (ODS 9)	Pretende construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	El proyecto puede impulsar este objetivo al adoptar tecnologías sostenibles en el diseño de la cafetería.
Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11)	Pretende hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	El proyecto puede contribuir a este objetivo al promover el diseño urbano sostenible y la integración de la cafetería en la comunidad local de manera

			armoniosa y respetuosa con el entorno.
Acción por el clima (ODS 13)	Pretende tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	La cafetería puede contribuir a este objetivo al reducir su huella de carbono mediante la adopción de prácticas sostenibles en su operación y el fomento de la sensibilización sobre el cambio climático entre los clientes y la comunidad.	
Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17)	Pretende fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.	La cafetería puede contribuir a este objetivo al establecer alianzas estratégicas con proveedores, organizaciones locales y otros actores relevantes para promover la sostenibilidad y el desarrollo comunitario	

Nota: En la tabla 8 se describe la relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas en la Agenda 2030. Autoría propia

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

La importancia del Estándar P5 en este proyecto radica en la capacidad para asegurar que cada fase del desarrollo del plan de gestión de la cafetería, desde su planificación hasta su operación, incorpore prácticas que no solo reduzcan el impacto ambiental, sino que también promuevan el bienestar social y económico de la comunidad. La aplicación del P5 garantiza que el proyecto no solo cumpla con las normativas ambientales, sino que también aporte valor a largo plazo a todas las partes interesadas.

Dentro del proyecto, se ha verificado que se cumplen con los criterios establecidos por el P5, destacando la implementación de prácticas sostenibles como la gestión eficiente de recursos y la creación de un entorno laboral inclusivo. Estos elementos son fundamentales para el éxito y sostenibilidad del proyecto, y se detallarán en los anexos correspondientes.

Impacto a las Personas									
Categoría									
Elemento	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Empleo y Contratación	Vida Útil	Yes	El proyecto de la cafetería sostenible se compromete a generar empleos locales y justos, priorizando la contratación de personas de comunidades vulnerables y ofreciendo salarios adecuados y	La creación de empleo local y justo contribuye directamente a la sostenibilidad económica y social. Proporciona oportunidades de desarrollo profesional y personal, reduciendo la	2	Implementar políticas claras de contratación inclusiva que promuevan la diversidad y la equidad. Esto incluiría programas de formación y desarrollo de habilidades, así como políticas	5	3	Fortalecimiento del tejido económico local, reducción de la desigualdad social y económica, y mejora en la sostenibilidad del

			condiciones laborales equitativas. Esto incluye la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores, así como personas de distintos estratos socioeconómicos.	desigualdad económica y fortaleciendo la economía local.		salariales justas y beneficios que aseguren condiciones de trabajo seguras y saludables.			proyecto a largo plazo.
Relaciones Laborales	Vida Útil	Yes	Se compromete a establecer relaciones laborales sólidas y positivas con todos los empleados y colaboradores. Esto incluye garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables, respetar los derechos laborales fundamentales, como el derecho a la negociación colectiva y la igualdad de oportunidades, y promover un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.	Mantener relaciones laborales sólidas contribuye significativamente a la sostenibilidad social y económica del proyecto. Las buenas prácticas laborales no solo mejoran la moral y el bienestar de los empleados, sino que también reducen la rotación de personal, aumentan la productividad y mejoran la reputación y la imagen del proyecto frente a la comunidad y los stakeholders.	2	Implementar un código de conducta laboral claro y transparente que establezca normas y expectativas claras para todos los empleados y contratistas. Capacitar al personal en derechos laborales y prácticas seguras. Establecer mecanismos efectivos para la resolución de conflictos y fomentar una comunicación abierta y honesta entre todos los niveles del personal.	4	2	Aumento en la productividad y eficiencia laboral, mejoramiento de la imagen corporativa y fortalecimiento de la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

Salud y Seguridad en el Proyecto	Vida Útil	Yes	Se compromete a garantizar altos estándares de salud y seguridad para todos los trabajadores, clientes y visitantes involucrados. Esto incluye medidas para prevenir accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales, así como para promover un ambiente de trabajo seguro y saludable.	La implementación efectiva de medidas de salud y seguridad no solo protege la integridad física y mental de las personas involucradas en el proyecto, sino que también contribuye a la sostenibilidad ambiental y económica al minimizar los riesgos de paros en la producción debido a incidentes laborales, reducir costos asociados con accidentes y mejorar la moral y productividad del personal.	3	Implementar un plan integral de salud y seguridad que incluya evaluaciones de riesgos periódicas, capacitaciones regulares sobre prácticas seguras de trabajo, suministro de equipos de protección personal adecuados, y establecer protocolos claros de emergencia y primeros auxilios. Además, asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales aplicables relacionadas con la salud y seguridad laboral.	5	2	Incremento en la confianza y satisfacción de los empleados, clientes y stakeholders debido a un entorno de trabajo seguro y saludable, lo cual contribuye a la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.
Capacitación y Calificación	Vida Útil	Yes	Implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados involucrados en el proyecto de la cafetería sostenible. Esto incluye entrenamiento en técnicas culinarias sostenibles, gestión de residuos, manejo de ingredientes orgánicos, y atención al cliente	La capacitación adecuada y continua mejora las habilidades y competencias de los empleados, permitiéndoles desempeñarse de manera más eficiente y efectiva en un entorno que promueve prácticas sostenibles. Esto puede llevar a una reducción en el desperdicio	2	Desarrollar un programa estructurado de capacitación que abarque desde la inducción inicial hasta programas de desarrollo profesional continuo. Incluir sesiones prácticas sobre técnicas de cocina sostenible, talleres sobre manejo de residuos y	4	2	Mejora en la calidad del servicio, satisfacción del cliente y alineación con los objetivos de sostenibilidad del proyecto. Además, contribuye a la motivación y retención del personal, fortaleciendo la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

			enfocada en la sostenibilidad.	de alimentos, mejor manejo de recursos, y una experiencia del cliente más alineada con los valores de sostenibilidad del proyecto.		conservación de recursos, así como formación en comunicación y atención al cliente centrada en la sostenibilidad .			
Aprendizaje organizacional	Vida Útil	Yes	Implementación de procesos y prácticas que fomenten el aprendizaje continuo dentro de la organización. Esto incluye la creación de sistemas para la captura y análisis de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto de la cafetería sostenible, así como la promoción de una cultura que valore la mejora continua y la innovación.	El aprendizaje organizacional contribuye significativamente a la sostenibilidad al permitir que la organización identifique y corrija prácticas no sostenibles de manera proactiva. Además, facilita la adaptación a cambios externos y la implementación de nuevas tecnologías y mejores prácticas que pueden reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia operativa.	2	Establecer un sistema formal para la documentación y revisión periódica de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto. Implementar sesiones regulares de retroalimentación y revisión después de cada fase del proyecto para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación. Fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua mediante la capacitación en herramientas y técnicas de gestión del conocimiento .	4	2	Incremento en la capacidad de la organización para mantener prácticas sostenibles a largo plazo, reducción de impactos ambientales negativos a través de la identificación y corrección proactiva de problemas, y promoción de un entorno de trabajo más colaborativo y adaptativo.

Igualdad de oportunidades	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas que aseguren que todas las personas, independientemente de su género, edad, origen étnico, discapacidad u otras características personales, tengan igual acceso a oportunidades de empleo, desarrollo y crecimiento dentro del proyecto de la cafetería sostenible.	Promueve un entorno inclusivo que maximiza el talento disponible y diverso, mejorando la eficiencia operativa y la innovación. Esto puede contribuir a una mayor retención de talentos y a la reputación positiva del proyecto en la comunidad y entre los inversores.	2	Establecer políticas claras contra la discriminación y promover la diversidad e inclusión en todos los niveles del proyecto. Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que sean accesibles y equitativos para todos los empleados. Monitorear y evaluar regularmente las prácticas de contratación, promoción y compensación para asegurar la igualdad de oportunidades.	4	2	Mayor retención de talentos, mejora en la moral y productividad de los empleados, y fortalecimiento de la reputación y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.
Desarrollo de competencias locales	Vida Útil	Yes	Implementación de programas y estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias locales dentro de la comunidad donde se ubicará el proyecto de la cafetería sostenible. Esto incluye la capacitación en habilidades técnicas, de gestión y empresariales relevantes para el proyecto.	Mejora las perspectivas económicas locales al aumentar la empleabilidad y las oportunidades de emprendimiento entre los residentes locales. Esto puede fomentar un mayor compromiso comunitario y apoyo al proyecto, así como reducir la dependencia de mano de obra externa.	3	Colaborar con instituciones educativas y organizaciones locales para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades. Implementar programas de formación y pasantías que proporcionen a los residentes locales las habilidades necesarias para participar activamente en el	5	2	Mejora en las oportunidades de empleo y emprendimiento para la comunidad local, aumento de la autosuficiencia económica y apoyo sostenido al proyecto en la comunidad.

						proyecto. Establecer políticas de contratación preferenciales para residentes locales capacitados.			
Armonía trabajo-vida y salud mental	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los empleados dentro del proyecto de la cafetería sostenible. Esto incluye el manejo proactivo de la carga laboral, el apoyo emocional y psicológico, y la promoción de un entorno de trabajo que fomente la salud mental.	Mejora el bienestar general de los empleados, lo que se traduce en una mayor moral, productividad y retención de talentos. Además, reduce el ausentismo y los costos asociados con el estrés y los problemas de salud mental	2	Implementar programas de bienestar que incluyan acceso a servicios de apoyo emocional y psicológico, así como actividades de promoción de la salud mental. Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con políticas claras de horarios flexibles y vacaciones.	4	2	Mejora en la moral y productividad de los empleados, reducción de costos asociados con problemas de salud mental y aumento de la retención de talentos.
Categoría	Lente	¿Calificado?						0	
Elemento								0	
Compromiso Comunitario	Vida Útil	Yes	Iniciativas y actividades diseñadas para fomentar la participación activa de la comunidad en el proyecto. Esto incluye programas de voluntariado, eventos comunitarios y asociaciones con organizaciones locales para asegurar que el proyecto responda a las	Fomenta la aceptación y apoyo del proyecto por parte de la comunidad, mejora la relación con los residentes locales y puede incrementar el éxito y la durabilidad del proyecto a largo plazo. Un fuerte compromiso comunitario puede también	3	Desarrollar un plan de compromiso comunitario que incluya reuniones regulares con líderes comunitarios, la organización de eventos y actividades comunitarias, y la creación de programas de apoyo social y económico. Implementar	5	2	Mayor cohesión social y apoyo comunitario, lo que fortalece la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

			necesidades y expectativas de la comunidad.	facilitar el acceso a recursos locales y apoyo en momentos críticos.		encuestas y mecanismos de retroalimentación para evaluar y ajustar continuamente las estrategias de compromiso.			
Políticas públicas y cumplimiento	Vida Útil	Yes	Alineación del proyecto con las leyes, normativas y políticas públicas locales y nacionales. Incluye la implementación de prácticas de cumplimiento que aseguren que el proyecto opera dentro del marco legal y regulatorio establecido.	Garantiza la legalidad y sostenibilidad del proyecto, previene problemas legales y sanciones que podrían afectar su continuidad y reputación. Promueve la confianza de los inversores y stakeholders en el proyecto.	3	Establecer un equipo de cumplimiento y legal que monitoree y asegure el cumplimiento continuo con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Realizar auditorías y revisiones periódicas de las políticas y prácticas del proyecto para asegurar su conformidad con las normativas vigentes.	5	2	Operación conforme a las leyes y regulaciones, fortaleciendo la sostenibilidad y confianza en el proyecto.
Protección para los pueblos indígenas y tribales	Vida Útil	Yes	Medidas y políticas para respetar y proteger los derechos y territorios de los pueblos indígenas y tribales afectados por el proyecto. Incluye la consulta y consentimiento previo, libre e informado, y la implementación de prácticas que respeten sus derechos y tradiciones.	Promueve la justicia social y el respeto cultural, minimizando conflictos y fortaleciendo la relación con las comunidades indígenas y tribales. Esto puede aumentar la aceptación social del proyecto y prevenir disputas legales y sociales.	3	Establecer un protocolo de consulta y diálogo con las comunidades indígenas y tribales, asegurar la implementación de medidas de mitigación de impactos y promover programas de desarrollo comunitario en colaboración con estas comunidades.	4	1	Prevención de conflictos sociales y fortalecimiento del apoyo comunitario, mejorando la sostenibilidad y respeto cultural del proyecto.

Salud y seguridad del cliente	Vida Útil	Yes	Implementación de medidas y políticas para garantizar la salud y seguridad de los clientes del proyecto, incluyendo la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como las condiciones de seguridad en el lugar.	Asegura la satisfacción y confianza del cliente, reduciendo riesgos de problemas de salud y seguridad que podrían afectar la reputación y viabilidad del proyecto. Contribuye a la lealtad del cliente y a la reputación positiva del proyecto.	2	Implementar estándares de calidad y seguridad en todos los aspectos del proyecto, desde la selección de productos y proveedores hasta las prácticas operativas y de servicio al cliente. Realizar auditorías de salud y seguridad periódicas y capacitar al personal en prácticas de seguridad y atención al cliente.	4	2	Mayor confianza del cliente y mejora en la reputación del proyecto, lo que contribuye a su sostenibilidad y éxito a largo plazo.
Etiquetado de Productos y Servicios	Vida Útil	Yes	Implementación de prácticas transparentes y precisas en el etiquetado de productos y servicios, proporcionando información clara y veraz sobre ingredientes, origen, impacto ambiental y otros aspectos relevantes para el consumidor.	Promueve la transparencia y la confianza del consumidor, facilitando decisiones informadas y favoreciendo prácticas sostenibles y responsables. Puede aumentar la lealtad y preferencia del cliente por productos y servicios responsables.	4	Desarrollar y aplicar un sistema de etiquetado claro y detallado que cumpla con las normativas locales e internacionales. Capacitar al personal en la importancia de la transparencia y asegurar la correcta implementación de las prácticas de etiquetado.	5	1	Mayor confianza y lealtad del cliente, mejorando la sostenibilidad y competitividad del proyecto.

Privacidad del Cliente y Protección de Datos	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y tecnologías para proteger la privacidad y los datos personales de los clientes. Incluye la implementación de medidas de seguridad de la información, cumplimiento de regulaciones de protección de datos y capacitación del personal en prácticas de manejo seguro de datos	Asegura la confianza del cliente y reduce los riesgos legales y de reputación relacionados con la violación de datos. Promueve una cultura de seguridad y privacidad, fortaleciendo la relación con los clientes y cumpliendo con las normativas vigentes.	2	Establecer y mantener políticas robustas de privacidad y protección de datos, capacitar al personal en el manejo seguro de la información y realizar auditorías de seguridad de datos periódicas. Cumplir con las regulaciones de protección de datos locales	4	2	Mayor confianza del cliente y cumplimiento de normativas, mejorando la reputación y sostenibilidad del proyecto.
Categoría	Lente	¿Calificado?						0	
Elemento								0	
Acoso y Discriminación	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para prevenir el acoso y la discriminación en todas las formas dentro del ambiente laboral y comunitario asociado al proyecto.	Promueve un ambiente de trabajo seguro, inclusivo y respetuoso, mejorando la moral del equipo y la reputación del proyecto. Reduce el riesgo de conflictos y litigios relacionados con acoso y discriminación.	2	Establecer políticas claras contra el acoso y la discriminación, proporcionar formación regular al personal sobre diversidad e inclusión, y establecer procedimientos para denunciar y abordar incidentes de manera confidencial y efectiva.	4	2	Ambiente laboral más inclusivo y seguro, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través del bienestar y la satisfacción de los empleados.
Trabajo Apropriado para la Edad	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para garantizar que todos los trabajadores, incluidos los jóvenes, tengan la edad legal adecuada para trabajar según las regulaciones	Asegura el cumplimiento de los derechos laborales, protege a los jóvenes trabajadores de condiciones laborales inapropiadas y mejora la	3	Verificar la edad de los empleados y contratistas, educar a los empleados sobre los derechos laborales de los jóvenes, y establecer controles y supervisión	5	2	Cumplimiento con normativas laborales internacionales, asegurando condiciones laborales adecuadas para todos los empleados,

			locales e internacionales.	reputación del proyecto. Contribuye a la estabilidad social y legal del proyecto.		para asegurar que se cumplan las normativas laborales en todo momento.			especialmente los jóvenes.
Trabajo Forzoso e Involuntario	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para prevenir el trabajo forzoso y asegurar que todos los trabajadores estén empleados voluntariamente y bajo condiciones justas y seguras.	Promueve la ética laboral y el respeto a los derechos humanos, protegiendo a los trabajadores de condiciones de trabajo explotadoras y mejorando la reputación y sostenibilidad del proyecto.	2	Implementar políticas de reclutamiento ético, verificar la legalidad de las condiciones laborales de los empleados y contratistas, proporcionar formación sobre derechos laborales y mecanismos de denuncia seguros y confidenciales.	5	3	Ambiente laboral más ético y seguro, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través del respeto a los derechos humanos.
Dignidad, Diversidad, Equidad e Inclusión	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para promover la dignidad, diversidad, equidad e inclusión dentro del ambiente laboral y comunitario asociado al proyecto.	Mejora la moral del equipo, reduce la rotación del personal, atrae talento diverso y fortalece la reputación del proyecto como empleador y miembro de la comunidad. Promueve la cohesión social y mejora la imagen de marca.	3	Establecer políticas claras de diversidad e inclusión, promover la igualdad de oportunidades de empleo, proporcionar formación en sensibilización y respeto cultural, y establecer programas de apoyo para grupos minoritarios y vulnerables.	5	2	Ambiente laboral más inclusivo y diverso, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través del bienestar y la satisfacción de los empleados, y mejorando las relaciones con la comunidad.
Categoría	Lente	¿Calificado?						0	
Elemento								0	

Adquisiciones y contratos sostenibles	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para asegurar que todas las adquisiciones y contratos asociados al proyecto sean sostenibles, éticos y responsables.	Promueve prácticas empresariales responsables, minimiza el impacto ambiental y social de las operaciones, y fortalece la cadena de suministro sostenible. Mejora la reputación y competitividad del proyecto.	3	Establecer criterios de selección de proveedores basados en prácticas sostenibles y éticas, auditar regularmente a los proveedores para garantizar el cumplimiento de estándares, y educar a los proveedores sobre prácticas sostenibles y responsables.	5	2	Cadena de suministro más sostenible y ética, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través de prácticas responsables y transparentes.
Anticorrupción	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para prevenir y combatir la corrupción en todas las actividades y relaciones asociadas al proyecto.	Asegura la transparencia y la integridad en las operaciones, protege la reputación del proyecto y asegura el cumplimiento de las leyes y regulaciones anticorrupción. Promueve un entorno empresarial justo y ético.	2	Establecer un código de ética y conducta, realizar capacitaciones regulares sobre anticorrupción, implementar controles internos robustos y mecanismos de denuncia seguros y confidenciales.	4	2	Operaciones más transparentes y éticas, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través de prácticas justas y responsables.
Competencia Justa	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para asegurar la competencia justa y equitativa en todas las operaciones comerciales asociadas al proyecto.	Promueve un mercado justo y competitivo, mejora la eficiencia operativa y fortalece la reputación del proyecto como jugador ético en el mercado	2	Implementar políticas claras de competencia justa, educar a los empleados y socios comerciales sobre prácticas éticas, establecer mecanismos de cumplimiento y auditoría para monitorear y asegurar la equidad en	4	2	Promoción de un mercado más justo y competitivo, mejorando la ética empresarial y la eficiencia operativa.

						las operaciones.			
Tecnología Responsable	Vida Útil	Yes	Implementación de tecnologías que respeten y promuevan los derechos humanos, minimicen el impacto ambiental, y aseguren la seguridad y privacidad de los datos de los usuarios.	Asegura el uso ético de la tecnología, reduce el impacto ambiental de las operaciones tecnológicas, y fortalece la confianza de los usuarios y stakeholders en el proyecto.	3	Adoptar estándares de tecnología responsable, realizar evaluaciones de impacto ético y ambiental de las tecnologías utilizadas, implementar medidas de seguridad y privacidad de datos, y educar a los usuarios y empleados sobre el uso ético de la tecnología.	5	2	Uso responsable de la tecnología, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través de prácticas tecnológicas éticas y seguras.
Afirmaciones Ecológicas y Greenwashing	Vida Útil	Yes	Implementación de políticas y prácticas para asegurar que las afirmaciones ecológicas del proyecto sean veraces y respaldadas por acciones ambientales concretas, evitando el greenwashing.	Mejora la credibilidad ambiental del proyecto, promueve la transparencia y responsabilidad ambiental, y reduce el riesgo de desinformación y pérdida de confianza de los stakeholders.	3	Verificar y certificar afirmaciones ecológicas mediante estándares reconocidos, educar a los empleados y stakeholders sobre greenwashing y buenas prácticas ambientales, y comunicar de manera clara y honesta los logros ambientales del proyecto.	5	2	Mayor credibilidad en las afirmaciones ecológicas, promoviendo la sostenibilidad del proyecto a través de prácticas ambientales transparentes y responsables.

Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Respuesta Propuesta	Resultado
Elemento	Descripción						
Adquisición local	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Yes	Promover la adquisición de productos y servicios localmente para reducir la huella de carbono asociada con el transporte.	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).	Preferencia por proveedores locales, optimización de cadenas de suministro locales.	Mejora en la sostenibilidad operativa y reducción de emisiones
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Comunicación digital	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Vida Útil	Yes	Reducción del uso de papel y promoción de la comunicación electrónica.	Reducción del consumo de papel y la deforestación.	Implementación de plataformas digitales para comunicaciones internas y externas.	Menor impacto ambiental asociado con la comunicación.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Viajes y desplazamientos	Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locaciones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.	Vida Útil	Yes	Reducción de la huella de carbono asociada con viajes y desplazamientos.	Menor consumo de combustibles fósiles y reducción de emisiones de GEI.	Fomento del trabajo remoto, uso de tecnologías de conferencia virtual.	Menor huella de carbono asociada con los viajes corporativos.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

Logística	Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Vida Útil	Yes	Optimización de las operaciones logísticas para reducir el impacto ambiental.	Reducción de emisiones y uso más eficiente de recursos.	Implementación de rutas y métodos de transporte más eficientes, gestión inteligente de inventarios.	Operaciones logísticas más sostenibles y eficientes
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?				
Elemento	Descripción						
Consumo de energía	Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	Yes	Reducción del consumo de energía convencional y promoción de fuentes renovables.	Reducción de emisiones de GEI y consumo de recursos no renovables.	Implementación de tecnologías energéticamente eficientes y uso de energías renovables.	Menor impacto ambiental asociado con el consumo de energía.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Emisiones de GEI	Emisiones de gases de efecto invernadero son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de	Vida Útil	Yes	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) derivadas de la operación de la cafetería, como transporte de materiales, y consumo de energía.	Contribuye al cambio climático, aumento de la huella de carbono, impacto negativo en la calidad del aire y la salud pública.	Optimización del uso de maquinaria para minimizar el consumo de combustible y adopción de técnicas que reduzcan las emisiones.	Mejora en la sostenibilidad ambiental de la cafetería.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

	bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto						
Retorno de Energías renovables y limpias	Energía renovable, también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica.	Vida Útil	Yes	Implementación de tecnologías y prácticas para el uso de energías renovables en la cafetería	Reducción de la dependencia de combustibles fósiles, disminución de emisiones de GEI, y creación de un ambiente más saludable y sostenible.	Uso de iluminación LED, sensores de movimiento para luces, y electrodomésticos con certificación de eficiencia energética.	Cumplimiento de objetivos ambientales y alineación con políticas de sostenibilidad locales y globales.
	Retorno de energía limpia (Clean energy return - CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.	Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Categoría	Tierra, Aire y Agua	Lente	¿Calificado?				
Elemento	Descripción						
Diversidad biológica	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las	Vida Útil	Yes	Pérdida o alteración del hábitat debido a la operación diaria de la cafetería, afectando la flora y fauna local.	Reducción de la biodiversidad local, alteración de ecosistemas, y potencial desequilibrio en la fauna y flora nativas.	Antes de iniciar la operación para identificar especies en riesgo y hábitats sensibles.	Creación de un entorno sostenible y equilibrado, compatible con el ecosistema local.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

	variaciones genéticas de esas especies.						
Calidad del aire y el agua	Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	Yes	Emisiones de polvo y contaminantes durante la operación, y potenciales derrames de productos químicos que podrían contaminar el aire y el agua.	Deterioro de la calidad del aire y el agua, afectando la salud de los trabajadores y la comunidad cercana, así como los ecosistemas acuáticos y terrestres.	Implementación de protocolos estrictos para el manejo y almacenamiento de materiales peligrosos.	Reducción de la contaminación del aire y el agua, protegiendo la salud humana y el medio ambiente.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Consumo de agua	Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los sectores de manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Vida Útil	Yes	Uso intensivo de agua para la operación de la cafetería y mantenimiento del paisaje.	Agotamiento de recursos hídricos locales, afectando la disponibilidad de agua para la comunidad y los ecosistemas.	Instalación de grifos, sanitarios y equipos de cocina eficientes en el consumo de agua.	Promoción de prácticas sostenibles, contribuyendo a la conservación del agua.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Desplazamiento de agua	Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen el desvío del flujo de agua, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema en	Vida Útil	Yes	Alteraciones en el flujo natural del agua debido a la impermeabilización de superficies, afectando la infiltración y el ciclo hidrológico.	Inundaciones locales, erosión del suelo, y alteraciones en el abastecimiento de agua subterránea.	Restauración de áreas verdes para mejorar la infiltración de agua y reducir el escurrimiento superficial.	Mantención del ciclo hidrológico natural, asegurando la recarga de acuíferos y la sostenibilidad de los recursos hídricos.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

	sectores de manufactura y agricultura						
Erosion y Regeneracion de suelos	<p>Erosión del suelo es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la operación en general. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con sectores de manufactura y agricultura.</p> <p>Diseño regenerativo es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.</p>	Vida Útil	Yes	Remoción de vegetación y movimiento de tierras durante el desarrollo del proyecto	Pérdida de la capa fértil del suelo, aumento del riesgo de erosión y disminución de la capacidad del suelo para regenerarse.	Plantación de cobertura vegetal tan pronto como sea posible tras el movimiento de tierras.	Regeneración rápida del suelo, asegurando la estabilidad y productividad a largo plazo.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Contaminación acústica	<p>Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.</p>	Vida Útil	Yes	Molestias a la comunidad cercana, perturbación de la fauna local y posibles efectos negativos en la salud humana.	Molestias a la comunidad cercana, perturbación de la fauna local y posibles efectos negativos en la salud humana.	Realización de actividades ruidosas durante horas menos disruptivas.	Mejor aceptación del proyecto por parte de la comunidad, al reducir las molestias asociadas al desarrollo del proyecto.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

Categoría	Consumo	Lente	¿Calificado?				
Elemento	Descripción						
Reciclado y reuso	<p>Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos.</p> <p>Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito</p>	Vida Útil	Yes	Generación de desechos como madera, metal y vidrio.	Aumento en la cantidad de residuos en vertederos y uso de nuevos recursos materiales.	Uso de materiales reciclados y reutilizables	Reducción en la cantidad de residuos enviados a vertederos.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				
Deposición / Eliminación	<p>Eliminación de bienes y materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes.</p> <p>Disposición de activos es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.</p>	Vida Útil	Yes	Manejo inadecuado de residuos peligrosos y no peligrosos.	Contaminación del suelo y del agua, riesgos para la salud humana y la fauna.	Contratación de servicios de gestión de residuos certificados.	Minimización de la contaminación del suelo y del agua.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

Contaminación y polución	Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación	Vida Útil	Yes	Emisiones de polvo, gases y otros contaminantes.	Deterioro de la calidad del aire y efectos adversos en la salud de los trabajadores y la comunidad.	Implementación de controles y monitoreo constante de emisiones	Mayor conciencia y control sobre las fuentes de contaminación, promoviendo un entorno de más saludable.
	Mantenimiento	No					
	Eficacia	No					
	Eficiencia	No					
		Imparcialidad	No				
Generación de residuos	Generación de residuos es la creación de cualquier exceso o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.	Vida Útil	Yes	Producción de desechos orgánicos durante la operación de la cafetería.	Incremento en la generación de residuos sólidos, impacto en la capacidad de los vertederos y contaminación potencial.	Promoción de prácticas de reducción de residuos, como compostaje de desechos orgánicos.	Mayor reutilización y reciclaje, contribuyendo a un ciclo de vida más sostenible para los materiales usados.
		Mantenimiento	No				
		Eficacia	No				
		Eficiencia	No				
		Imparcialidad	No				

Categoría	Factibilidad del Proyecto									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Análisis del caso de negocio	Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto	Vida Útil	Yes	Evaluación inadecuada del modelo de negocio y del potencial de rentabilidad.	Decisiones de inversión subóptimas, afectando la viabilidad económica del proyecto.	4	Evaluación detallada del mercado, análisis de competidores y proyecciones financieras.	5	1	Mejora en la toma de decisiones estratégicas, asegurando una base sólida para la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Análisis financiero	Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.	Vida Útil	Yes	Falta de análisis financiero detallado y continuo.	Riesgo de subestimación de costos y sobreestimación de ingresos, comprometiendo la rentabilidad del proyecto.	3	Consideración de todos los costos, incluyendo costos operativos, de mantenimiento y posibles imprevistos.	4	1	Mejora en la precisión de las proyecciones financieras, asegurando una gestión financiera más robusta y efectiva.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

Retorno social de la inversión	Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social	Vida Útil	Yes	Subestimación del impacto social y comunitario del proyecto.	Oportunidades perdidas para maximizar los beneficios sociales y fortalecer la relación con la comunidad.	4	Uso de estas métricas para guiar las decisiones de inversión y operación, maximizando el impacto positivo en la comunidad.	5	1	Aumento en los beneficios sociales y comunitarios del proyecto, fortaleciendo el apoyo y la sostenibilidad a largo plazo.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
Modelado y Simulación	Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas. Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de	Vida Útil	Yes	Uso limitado de herramientas de modelado y simulación para prever escenarios y resultados del proyecto.	Decisiones de planificación y ejecución menos informadas, potencialmente afectando la eficiencia y la viabilidad del proyecto.	4	Asegurar que el equipo esté capacitado para utilizar estas herramientas de manera efectiva.	5	1	Mejor toma de decisiones basada en datos precisos y proyecciones confiables, aumentando la eficiencia y la viabilidad del proyecto.
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

	manera impredecible										
Categoría	Agilidad Empresarial					Puntaje Inicial del Impacto (Antes)		Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio		
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?								
Flexibilidad/Opcionalidad	<p>Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.</p> <p>Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.</p>	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para adaptarse a cambios inesperados en el entorno del proyecto.	Riesgo de ineficiencia y falta de capacidad para aprovechar oportunidades emergentes.	4	Evaluar continuamente el entorno del proyecto para identificar cambios y adaptar las estrategias en consecuencia.	5	1	Aumento en la capacidad de adaptación y flexibilidad, permitiendo al proyecto responder eficazmente a cambios inesperados y aprovechar nuevas oportunidades	
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	No							0	
		Eficiencia	No							0	
		Imparcialidad	No							0	
Resiliencia	<p>Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres</p>	Vida Útil	Yes	Insuficiente planificación para enfrentar y recuperarse de eventos adversos.	Vulnerabilidad del proyecto ante interrupciones, afectando su continuidad y sostenibilidad.	3	Identificar y mitigar riesgos potenciales de manera proactiva.	4	1	Mejora en la capacidad del proyecto para enfrentar y recuperarse de eventos adversos, asegurando su continuidad y sostenibilidad a largo plazo.	
		Mantenimiento	No							0	
		Eficacia	No							0	

	naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.	Eficiencia	No						0		
		Imparcialidad	No						0		
Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?			Puntaje Inicial del Impacto (Antes)		Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio		
Elemento	Descripción										
Impacto económico local	Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.	Vida Útil	Yes	Falta de enfoque en la generación de beneficios económicos locales a través del proyecto.	Menor contribución al desarrollo económico local, lo que puede afectar la percepción y el apoyo comunitario hacia el proyecto.	4	Priorizar la contratación de trabajadores y proveedores locales para la operación de la cafetería.	5	1	Mayor generación de beneficios económicos locales, mejorando el apoyo comunitario y contribuyendo al desarrollo sostenible de la región	
		Mantenimiento	No						0		
		Eficacia	No							0	
		Eficiencia	No							0	
		Imparcialidad	No							0	
Beneficios indirectos	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una	Vida Útil	Yes	Subestimación de los beneficios indirectos generados por el proyecto.	Falta de reconocimiento y maximización de los efectos positivos colaterales del proyecto sobre la comunidad y el entorno.	3	Realizar estudios para identificar y medir los beneficios indirectos del proyecto, como la creación	4	1	Mayor reconocimiento y maximización de los beneficios indirectos del proyecto, mejorando su impacto positivo en la comunidad y el entorno.	

	mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.						de empleo indirecto y el aumento de la actividad económica local.				
	Mantenimiento	No						0			
	Eficacia	No						0			
	Eficiencia	No						0			
		Imparcialidad	No					0			
Divulgaciones ESG e Informes de sostenibilidad	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s)	Vida Útil	Yes	Insuficiente transparencia y reporte sobre los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) del proyecto.	Falta de confianza y apoyo de los stakeholders debido a la percepción de falta de compromiso con la sostenibilidad.	4	Desarrollar y publicar informes regulares sobre los aspectos ESG del proyecto, incluye metas, progresos y resultados.	5	1	Aumento de la confianza y el apoyo de los stakeholders, reforzando la reputación del proyecto y su alineación con los principios de sostenibilidad.	
	Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la	Mantenimiento	No						0		
		Eficacia	No						0		
		Eficiencia	No						0		
		Imparcialidad	No						0		

participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

La validación del producto del Desarrollo Regenerativo implica asegurarse de que las prácticas y productos utilizados promuevan la regeneración ambiental. Esto podría incluir la compra de alimentos orgánicos y locales para reducir la huella de carbono, la gestión eficiente de los residuos, la minimización del uso de plásticos y papel, esto para evaluar y garantizar que el proyecto tenga un impacto positivo en las dimensiones económica, espiritual, cultural y política.

1. Ambiental

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

Este proyecto pretende generar un impacto positivo en el medio ambiente, de manera que para restaurar lo que ha sido dañado a nivel ambiental consideraría realizarlo mediante las siguientes acciones:

- Uso de productos orgánicos y locales: Al comprar alimentos orgánicos y locales, se apoya a los agricultores que utilizan prácticas agrícolas sostenibles, como la agricultura regenerativa, que pueden ayudar a restaurar la salud del suelo y a reducir el uso de pesticidas y fertilizantes sintéticos.

- **Gestión de residuos:** Implementar un sistema de gestión de residuos que incluya el compostaje de residuos orgánicos puede ayudar a reducir la cantidad de desechos que van a los vertederos y a generar abono para mejorar la fertilidad del suelo.
- **Reducción del uso de plásticos:** Minimizar el uso de plásticos de un solo uso y fomentar el uso de alternativas biodegradables o reutilizables puede ayudar a reducir la contaminación por plásticos en el medio ambiente.

Si este proyecto llegara a impactar negativamente alguna dimensión del Desarrollo Regenerativo, como la biodiversidad o la calidad del agua, se pueden implementar varias acciones correctivas y regenerativas. Algunas de estas acciones incluyen:

- **Compostaje de residuos orgánicos:** Transformar los restos de café, alimentos y otros desechos orgánicos en compost para enriquecer los suelos y reducir la cantidad de residuos que van a los vertederos.
- **Uso de café sostenible:** Adquirir café orgánico, de comercio justo y producido bajo prácticas regenerativas, que contribuyan a la restauración de la biodiversidad y el suelo.
- **Reutilización de posos de café:** Ofrecer los posos de café a los clientes o a agricultores locales como fertilizante natural o ingrediente para productos como jabones y exfoliantes, contribuyendo a la economía circular.
- **Reducción del plástico:** Sustituir productos plásticos por alternativas biodegradables, compostables o reutilizables, como pajillas de papel, bambú o acero inoxidable, para disminuir la huella de residuos plásticos.
- **Incentivar envases reutilizables:** Ofrecer descuentos a clientes que lleven su propia taza, termo o contenedor, promoviendo la reutilización y reduciendo el desperdicio de envases de un solo uso.

- Decoración verde: Incorporar plantas naturales dentro del local, priorizando especies que purifiquen el aire o que requieran poca agua, creando un ambiente saludable y sostenible.
- Apoyo a la reforestación: Destinar un porcentaje de las ventas a proyectos de reforestación o participar en iniciativas locales de plantación de árboles, contribuyendo a la regeneración de ecosistemas y la captura de carbono.
- Fomentar menús basados en plantas: Ampliar la oferta de opciones vegetarianas y veganas, reduciendo la huella ecológica asociada a la producción de alimentos de origen animal.
- Agua responsable: Implementar dispositivos de ahorro de agua en grifos y sanitarios, y promover el uso de agua reciclada para tareas como limpieza o riego, optimizando el uso del recurso.
- Minimizar desechos alimenticios: Planificar el menú y ajustar las compras para evitar desperdicios, y donar alimentos no vendidos en buen estado a bancos de alimentos o proyectos comunitarios.
- Energías renovables: Instalar paneles solares o utilizar energía renovable en la operación diaria de la cafetería, reduciendo la dependencia de fuentes de energía no renovables.
- Materiales reciclados: Utilizar muebles, decoración y materiales contruidos con productos reciclados o sostenibles, como madera recuperada o bambú, promoviendo la reutilización y el reciclaje en el diseño del espacio.
- Promover el reciclaje: Colocar estaciones de reciclaje visibles para que los clientes separen correctamente papel, plástico, vidrio y orgánicos, incentivando la conciencia ambiental.
- Paquetes biodegradables: Ofrecer empaques biodegradables para productos para llevar y fomentar el uso de bolsas reutilizables, minimizando el impacto ambiental de los envases.

- Agricultura regenerativa: Colaborar con proveedores que utilicen técnicas de agricultura regenerativa, como rotación de cultivos o conservación de suelos, asegurando que los productos que se sirven en la cafetería sean cultivados de manera respetuosa con el medio ambiente.
- Tecnología eficiente: Invertir en electrodomésticos y sistemas de iluminación eficientes, como focos LED y cafeteras de bajo consumo energético, reduciendo el consumo de recursos y la huella energética.
- Cosecha de agua de lluvia: Implementar sistemas de captación de agua pluvial para tareas como riego o limpieza, contribuyendo al uso responsable del agua.
- Educación ambiental: Organizar talleres o charlas sobre prácticas sostenibles para la comunidad y los clientes, promoviendo la educación ambiental y el compromiso con el cuidado del planeta.
- Menú digital: Eliminar el uso de menús impresos y optar por alternativas digitales accesibles a través de códigos QR, reduciendo el desperdicio de papel y mejorando la experiencia del cliente.

Estas acciones mitigan los impactos negativos, así como también promueven una cultura regenerativa dentro de la cafetería, alineándose con los principios del Desarrollo Regenerativo. Implementar estas prácticas beneficia al medio ambiente, así como también contribuye a la creación de un modelo de negocio sostenible, responsable y en armonía con los recursos naturales. Relacionando este análisis con el análisis P5, se puede identificar cómo las prácticas y decisiones relacionadas con el producto, el proceso, las personas, el proyecto y el patrocinador pueden influir

en la contribución del proyecto al Desarrollo Regenerativo. Por ejemplo, la selección de proveedores locales y la capacitación del personal en prácticas ambientalmente responsables pueden ser aspectos clave para alcanzar los objetivos de regeneración ambiental del proyecto.

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

El proyecto de una cafetería sostenible puede afectar los límites planetarios, incluyendo la biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, uso de fósforo y nitrógeno, agua dulce, cambio en el uso de la tierra y la capa de ozono. Para mitigar estos impactos, se debe seleccionar ubicaciones ya desarrolladas para evitar la destrucción de hábitats, utilizar energías renovables y materiales sin impacto de carbono, implementar sistemas eficientes de gestión de residuos, emplear técnicas de agricultura ecológica, instalar sistemas de ahorro de agua y productos de limpieza biodegradables y planificar un diseño integrado que mantenga áreas verdes. Estas acciones minimizan el impacto ambiental, así como también promueven la regeneración y sostenibilidad del ecosistema local.

2. Social:

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

Este proyecto promueve una vida digna para todos los habitantes del planeta al alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante la creación de empleos justos y equitativos (ODS 8), el uso de materiales sostenibles y energías renovables que protegen el medio ambiente (ODS 7 y ODS 13), y la implementación de prácticas que aseguran el acceso a agua limpia (ODS 6). Además, fomenta la inclusión social y la igualdad de género mediante políticas de empleo

inclusivas (ODS 5 y ODS 10), apoya la seguridad alimentaria al usar productos locales y sostenibles (ODS 2), y educa a la comunidad sobre prácticas sostenibles y saludables (ODS 4), contribuyendo a un entorno que mejora el bienestar general (ODS 3).

3. Económico:

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

Desde el diseño de este proyecto se aporta a la generación de beneficios a las personas menos favorecidas mediante la creación de empleos locales, priorizando la contratación de personas de comunidades vulnerables y ofreciendo salarios justos. Además, establece programas de formación y capacitación para mejorar las habilidades laborales de los empleados, facilitando su desarrollo profesional. La cafetería también utiliza productos de proveedores locales, apoyando a pequeños agricultores y artesanos, lo que fortalece la economía local y reduce la pobreza. Finalmente, ofrece precios accesibles, equiparados y mejorados con respecto a la competencia, y descuentos especiales para estudiantes, asegurando que todos puedan disfrutar de sus servicios y productos.

- ¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

Este proyecto busca disminuir la brecha económica al fomentar la inclusión y la equidad, creando empleos locales con salarios justos y ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo para empleados de comunidades desfavorecidas. Al apoyar a pequeños productores y proveedores locales, se impulsa la economía regional y se fortalece el tejido económico comunitario. Además, la cafetería establece precios accesibles y programas de descuentos para grupos vulnerables, asegurando que sus productos y servicios sean asequibles para todos, lo que contribuye a reducir las desigualdades económicas y promover una distribución más equitativa de los recursos.

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

Este proyecto utilizará medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales al implementar sistemas de trueque con agricultores y artesanos locales, permitiendo el intercambio de productos frescos y artesanías por alimentos y bebidas de la cafetería. Además, fomentará el uso de monedas comunitarias y créditos de tiempo, donde los clientes pueden intercambiar horas de trabajo voluntario en la cafetería o en proyectos comunitarios por productos y servicios. Estas prácticas no solo fortalecen la economía local, sino que también promueven relaciones más cercanas y colaborativas dentro de la comunidad, apoyando un modelo económico más inclusivo y resiliente.

4. Espiritual:

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

Se propiciará el contacto de los seres humanos con la naturaleza mediante el diseño de espacios al aire libre y jardines que utilizan plantas nacionales, creando un entorno natural y acogedor. Se integran áreas verdes tanto en el interior como en el exterior de la cafetería, incluyendo patios, terrazas y huertos urbanos donde los clientes pueden disfrutar de su tiempo rodeados de naturaleza. Además, se organizarán actividades y talleres al aire libre, como clases de jardinería, yoga y eventos comunitarios, que fomentan la conexión directa con el entorno natural y promueven el bienestar físico y mental de los visitantes.

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

Fomentará el contacto de los seres humanos entre sí para compartir en condiciones de igualdad, sin juicios y con escucha activa, mediante el diseño de espacios abiertos y acogedores que promueven la interacción social. Se crean ambientes accesibles donde las personas de diferentes orígenes y estilos de vida pueden reunirse, conversar y compartir experiencias de manera positiva y respetuosa. Además, se organizan eventos y actividades comunitarias, como mesas redondas,

grupos de discusión y programas culturales, que facilitan el intercambio de ideas y la colaboración entre los miembros de la comunidad. Estas iniciativas no solo fortalecen los lazos sociales y el sentido de pertenencia, sino que también promueven la comprensión mutua y la empatía, contribuyendo a un ambiente donde todos se sienten valorados y escuchados.

- ¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y Meditación?

Mediante la creación de áreas designadas específicamente para meditación dentro del establecimiento. Se diseñarán rincones tranquilos y acogedores que invitan a los clientes a relajarse y desconectar del ajetreo diario, utilizando elementos como iluminación suave, muebles cómodos y decoración natural que promuevan la calma y el bienestar. Además, se ofrecerán sesiones de meditación guiada o yoga en estos espacios, proporcionando herramientas adicionales para la relajación y la introspección. Estas iniciativas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también apoyan el bienestar mental y emocional, promoviendo un ambiente donde la tranquilidad y el autocuidado son prioritarios.

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

Presentará espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar habilidades esenciales al ofrecer ambientes que promueven la introspección y el desarrollo personal. Estos espacios diseñados para ser acogedores y tranquilos, ideales para momentos de reflexión individual o en grupo. Se pueden organizar actividades como talleres de desarrollo personal, sesiones de coaching, o incluso charlas inspiradoras que incentiven a los clientes a explorar sus habilidades y potenciales. Además, se puede ofrecer una biblioteca o zona de lectura donde los visitantes puedan acceder a recursos que fomenten el crecimiento personal y profesional. Estas iniciativas enriquecen la

experiencia del cliente, así como también promueven un ambiente donde el aprendizaje continuo y la auto-superación son valores fundamentales.

5. Cultural:

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

El proyecto fortalecerá las expresiones artísticas y culturales del país al proporcionar un espacio para exhibiciones de arte local, presentaciones musicales, eventos literarios y otras manifestaciones culturales. La cafetería colaborará con artistas locales, no solo para decorar el espacio y exhibir sus obras, sino también para integrar su trabajo en la experiencia del cliente, promoviendo la diversidad cultural y fortaleciendo la identidad regional. Además, se integrarán elementos culturales en el diseño arquitectónico del local, incluyendo detalles que reflejan las tradiciones de la región.

La oferta gastronómica será un vehículo para promover y preservar las tradiciones locales. Se utilizarán ingredientes autóctonos y se incorporarán técnicas culinarias tradicionales en los platillos, algunos de los cuales llevarán nombres inspirados en la biodiversidad y los paisajes únicos de la Zona de los Santos, como “*Guaria Morada*”, “*Noche en el Valle del Turrialba*”, o “*Bajo el Horizonte del Cerro de la Muerte*”. Estos nombres no solo evocan la belleza y la biodiversidad de la región, sino que también rinden homenaje a la flora local, especialmente a la Guaria Morada, una flor emblemática del país, y a los paisajes naturales que caracterizan la zona. Con esta integración de arte, cultura y gastronomía, el proyecto busca rescatar y resaltar las tradiciones locales, mientras fomenta una conexión profunda con la identidad cultural y el patrimonio natural de la región.

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

Puede involucrar a las personas adultas mayores de varias maneras significativas. Primero, se puede diseñar el espacio para que sea accesible y cómodo para este grupo demográfico, considerando sus necesidades específicas de movilidad y comodidad. Además, puede fomentar su participación ofreciendo actividades como talleres de arte, clubes de lectura, o sesiones de cuentos donde puedan compartir sus experiencias y conocimientos con la comunidad. Incluir menús adaptados a sus preferencias y necesidades dietéticas también es importante para hacerlos sentir bienvenidos y atendidos.

Para evitar la exclusión de las personas adultas mayores, es importante considerar sus puntos de vista y experiencias en el diseño de actividades y programas. Se debe asegurar que las políticas de empleo y servicio al cliente sean inclusivas y respetuosas con este grupo demográfico, promoviendo un ambiente donde todos se sientan valorados y parte integral de la comunidad.

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

Este proyecto puede afectar positivamente el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla al integrar elementos de diseño que armonicen con el paisaje urbano o natural. Puede incluir el uso de materiales sostenibles y estéticamente agradables, la incorporación de jardines verticales o huertos urbanos que mejoren la estética del entorno, y la minimización de la contaminación visual mediante señalización discreta y respetuosa con el ambiente. Además, la cafetería ofrecerá espacios al aire libre y zonas de descanso que respeten la tranquilidad del entorno, contribuyendo a mejorar la calidad del ambiente sonoro y proporcionando un refugio tranquilo en medio del bullicio urbano. Para asegurar que el proyecto protege el entorno visual y auditivo, es importante realizar evaluaciones de impacto ambiental y consultar con la comunidad local para comprender y abordar cualquier preocupación específica relacionada con el desarrollo del proyecto.

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

Para asegurar que el proyecto de la cafetería sostenible respeta las costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla, se adopta un enfoque de escucha activa y consulta con la comunidad local desde las etapas iniciales del diseño. Esto implica involucrar a líderes comunitarios, y residentes locales para comprender y respetar sus tradiciones, valores y prácticas culturales.

Considerando lo siguiente:

- Utilizar elementos arquitectónicos y de diseño que reflejen y celebren la estética local, evitando estilos que puedan percibirse como invasivos o que no se alineen con la identidad cultural de la comunidad.
- Incorporar ingredientes y técnicas culinarias tradicionales locales en el menú, respetando las preferencias alimenticias y prácticas culinarias arraigadas en la comunidad.
- Organizar eventos y actividades que promuevan y preserven las expresiones culturales locales, como música, danza, arte y festividades tradicionales.
- Contribuir al desarrollo económico local mediante la contratación de proveedores y empleados locales, apoyando así la economía comunitaria y fortaleciendo los lazos sociales.
- Educar al personal y a los clientes sobre las costumbres y sensibilidades culturales locales, promoviendo el respeto mutuo y la valoración de la diversidad cultural.

6. Política:

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

Tendrá un enfoque participativo y colaborativo en todas las etapas del desarrollo. Esto mediante la organización de consultas públicas, talleres de diseño participativo y encuestas comunitarias que permitan a los residentes locales expresar sus opiniones, necesidades y deseos con respecto al proyecto.

Además, se pueden establecer mecanismos para la retroalimentación continua y la transparencia en la toma de decisiones, asegurando que la comunidad se sienta informada y empoderada en el proceso. Esto puede incluir la creación de comités consultivos o grupos de interés que representen diversos sectores de la población, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas. Al involucrar activamente a los ciudadanos en el diseño y desarrollo del proyecto, se fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad compartida hacia el futuro del lugar, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo y fortaleciendo los lazos comunidad-comunidad.

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

Se empoderaría a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo de diversas maneras:

1. Oportunidades de Empleo: Ofrecer oportunidades de empleo inclusivas y equitativas, promoviendo la contratación activa de mujeres y jóvenes en todos los niveles del negocio, desde roles operativos hasta puestos de gestión y liderazgo.
2. Desarrollo de Habilidades: Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional específicamente diseñados para mujeres y jóvenes, proporcionándoles las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras y asumir roles de liderazgo dentro de la organización.
3. Mentoría y Apoyo: Establecer programas de mentoría que conecten a mujeres y jóvenes con líderes experimentados dentro y fuera del sector de la restauración, brindándoles orientación, apoyo y oportunidades para el crecimiento profesional.

4. Fomento del Emprendimiento: Apoyar iniciativas de emprendimiento entre mujeres y jóvenes, ofreciendo espacios y recursos para que desarrollen y gestionen sus propios negocios relacionados con la cafetería o sectores complementarios.
5. Representación en Decisiones Estratégicas: Incluir activamente a mujeres y jóvenes en procesos de toma de decisiones estratégicas, asegurando que sus voces y perspectivas sean consideradas y valoradas en la planificación y desarrollo del proyecto.
 - ¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

Para asegurar que el proyecto de la cafetería sostenible involucre de manera efectiva la voz de las personas autóctonas de la zona, sin importar su nivel o clase social, es importante adoptar un enfoque inclusivo y respetuoso desde el inicio:

- 8 Consulta y Participación Activa: Organizar consultas comunitarias y reuniones participativas donde las personas autóctonas puedan expresar sus opiniones, preocupaciones y aspiraciones con respecto al proyecto. Esto implica escuchar activamente y valorar las perspectivas locales en la toma de decisiones.
- 9 Inclusión en el Diseño y Planificación: Invitar a representantes de la comunidad autóctona a participar en el diseño y planificación del proyecto, asegurando que sus conocimientos tradicionales y valores culturales sean incorporados en el desarrollo de este.
- 10 Oportunidades de Empleo y Capacitación: Priorizar la contratación de personas autóctonas en roles clave dentro del proyecto y ofrecer programas de capacitación que respeten y promuevan las habilidades y conocimientos locales.

- 11 Respeto por la Cultura Local: Garantizar que las prácticas comerciales y operativas del proyecto respeten y apoyen las tradiciones culturales locales, evitando prácticas que puedan ser percibidas como invasivas o que desvaloricen las costumbres autóctonas.
- 12 Beneficios Económicos Equitativos: Establecer políticas y prácticas que aseguren que los beneficios económicos generados por el proyecto sean equitativamente distribuidos entre la comunidad autóctona, contribuyendo así al desarrollo económico local y al bienestar general.

8 Bibliografía

Esencial Costa Rica. (s.f.). *El Programa*. <https://www.esencialcostarica.com/el-programa/>
consultado el 9 de junio de 2024

Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible. (s.f.). <https://fundecooperacion.org/inicio/>
consultado el 11 de mayo de 2024.

Green Building Council Costa Rica. (s.f.). *Certificación EDGE*. <https://gbccr.org/edge/>

Kerzner, H. (2020). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13ª ed.). John Wiley & Sons.

Lledó, P. (6ta edición, 2017). *Director de Proyectos, Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (2024). *Lista de salarios 2024*.
<https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>

Organización de Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
consultado el 11 de mayo de 2024.

Procomer. (s.f.). *Crecimiento Verde*.
<https://www.procomer.com/exportador/programas/crecimiento-verde/>

Consultado el 11 de mayo de 2024

Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute-PMI. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Séptima edición) y *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc.

Regeneration.org. (s.f.). *Buildings*. <https://regeneration.org/nexus/buildings>. Consultado el 11 de mayo de 2024

Secretaría Consejo Nacional Ambiental. (2020). *Plan Nacional de Compostaje 2020-2050*. <https://cambioclimatico.go.cr/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Nacional-de-Compostaje-20202050.pdf>

9 Anexos

9.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

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

1. Nombre del (de la) estudiante

Ana Catalina Corales Mantilla


2. Nombre del PFG

Plan de Gestión para la construcción de cafetería con enfoque en desarrollo sostenible

3. Área temática del sector o actividad

Construcción / Gastronomía

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Yorlenny Hidalgo

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

--

9. Pregunta de investigación

--	--

¿Qué elementos debe contener el Plan de Gestión para la construcción de una cafetería con enfoque en desarrollo sostenible y que asegure rentabilidad económica?

10. Hipótesis de investigación

Es posible desarrollar un plan de gestión para la construcción de una cafetería con enfoque en desarrollo sostenible, asegurando la utilización de materiales eco-amigables, la implementación de prácticas de ahorro energético e instalación de estructura sostenible, para garantizar la rentabilidad económica a largo plazo del proyecto

11. Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión para la construcción de una cafetería con enfoque en sostenibilidad, para garantizar la utilización eficiente de recursos, inclusión de prácticas sostenibles, con un espacio funcional y rentable a largo plazo, en línea con los intereses de las partes involucradas y considerando incentivos que aporten en la rentabilidad económica del proyecto

12. Objetivos específicos

1. Elaborar el plan de gestión para identificar a las partes interesadas y sus requerimientos para la definición del producto final.

2. Definir el plan integral del proyecto para guiar su desarrollo
3. Establecer procedimientos y herramientas para supervisar y evaluar el progreso del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos

13. Justificación del PFG

Este proyecto tiene como objetivo promover prácticas sostenibles en la industria de servicios alimentarios, satisfacer la creciente demanda de consumidores conscientes y contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad:

- a. Existe una creciente demanda de consumidores conscientes que prefieren productos y servicios que generen un impacto positivo en desarrollo ambiental, esto es lo que ofrecería este proyecto.
- b. Se estima un impacto económico directo en términos de inversión inicial, ingresos y utilidades proyectadas, así como ahorros potenciales en costos operativos debido a la eficiencia en el uso de recursos.
- c. Con su enfoque en desarrollo sostenible, el proyecto busca generar beneficios económicos como la reducción de costos operativos, así como sociales como impulso de la economía local, promover sostenibilidad en la comunidad y ambientales como la implementación de tecnologías que disminuya la emisión de gases y uso eficiente de recursos naturales, alineándose con las metas de sostenibilidad a nivel nacional.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar

1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma

1.1.3 Marco Teórico I Parte

1.1.4 Marco Teórico II Parte

1.1.5 Marco Metodológico

1.1.6 Introducción

1.1.7 Documento integrado

1.1.8 Revisión Documento integrado

1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

1.2.1 Identificación de Partes Interesadas.

1.2.1.1 Análisis de Interesados.

1.2.1.2 Registro de Interesados.

1.2.2 Recolección de Requerimientos.

1.2.2.1 Entrevistas y Encuestas.

1.2.2.2 Revisión de Documentación.

1.2.3 Definición del Producto Final.

1.2.3.1 Consolidación de Requerimientos.

1.2.3.2 Especificación del Producto Final.

1.2.4 Establecer el Plan de Gestión Integral

1.2.4.1 Gestión del Alcance.

1.2.4.2 Gestión del Tiempo.

1.2.4.3 Gestión de Costos.

1.2.4.4 Gestión de la Calidad.

1.2.4.5 Gestión de Riesgos.

1.2.4.6 Gestión de Recursos.

1.2.4.7 Plan de Comunicación.

1.2.4.8 Plan de Integración.

1.2.4.9 Procedimientos de Cierre.

1.2.5 Implementar procedimientos de monitoreo y control.

1.2.5.1 Supervisión del Progreso

1.2.5.2 Evaluación del Desempeño

1.2.5.3 Informes de Progreso

1.2.5.4 Gestión de Cambios y Ajustes.

1.2.6 Conclusiones

1.2.7 Recomendaciones

1.2.8 Listas de referencias

1.2.9 Anexos

1.2.10 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

1.4 Evaluación

15. Presupuesto del PFG

Estimación general de los rubros y montos preliminarmente del presupuesto del proyecto

Descripción	Monto
Planes y documentos del Proyecto	150,000.00
Revisión de proveedores y evaluación de ofertas	75,000.00
Computadora Laptop – ya incluido	-
Primera reunión para proveer información del Plan de gestión (hospedaje, alimentación)	50,000.00
Combustible para giras	35,000.00
Impresión de documentación	25,000.00
Internet	15,000.00
Total	350,000.00

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. Se dispondrá del tiempo requerido para el desarrollo del plan de Gestión.
--

2. Existe disposición por las partes interesadas.
3. Se cuenta con conocimientos y habilidades desarrolladas durante la Maestría de Gerencia de proyectos.
4. Se asume que se contará con el apoyo y la participación de los empleados y colaboradores en la implementación de prácticas sostenibles durante la operación de la cafetería, incluyendo la separación adecuada de residuos y el uso eficiente de los recursos.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. La disponibilidad limitada de información detallada sobre prácticas sostenibles en la industria de la restauración en Costa Rica restringe la calidad de los datos y análisis disponibles para la elaboración del plan de gestión de la cafetería.
2. La restricción presupuestaria impide la realización de ciertas actividades de investigación de campo, como encuestas extensas o contratación de consultores especializados, lo que puede afectar la exhaustividad de la recopilación de datos y la profundidad del análisis.
3. La falta de acceso a tecnologías específicas, como software de modelado ambiental o herramientas de gestión de proyectos avanzadas, limita la capacidad para realizar análisis detallados.
4. La finalización del PFG está establecido en un plazo máximo de 4 meses.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Cambios en los requisitos del proyecto durante el proceso de elaboración del PFG por nuevas solicitudes de las partes interesadas podrían afectar la planificación y la ejecución del proyecto.
2. Si recursos necesarios para la elaboración del PFG, como tiempo y herramientas, no estén disponibles en la cantidad o calidad requerida podría provocar retrasos en el cronograma del proyecto y afectar la calidad del entregable final.
3. Si el equipo asignado para la elaboración del PFG carece de la experiencia o conocimientos necesarios para completar con éxito todas las tareas requeridas, podría conducir a errores en la planificación y ejecución del proyecto.
4. Existe la posibilidad de que el alcance del proyecto se amplíe o se modifique durante el proceso de elaboración del PFG debido a una comprensión incompleta de los requisitos iniciales o a nuevas expectativas de las partes interesadas, afectando los plazos y los recursos asignados al proyecto.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	22-06-2024
1.2 Desarrollo del PFG	
1.2.1 Identificación de Partes Interesadas	30-06-2024

1.2.2 Recolección de Requerimientos	14-07-2024
1.2.3 Definición del Producto Final	14-07-2024
1.2.4 Establecer el Plan de Gestión Integral	28-07-2024
1.2.5 Implementar procedimientos de monitoreo y control.	11-08-2024
1.3 Revisión de lectores	30-09-2024
1.4 Evaluación del tribunal	30-10-2024

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Se destaca la importancia de desarrollar y aplicar un plan de gestión eficaz para la construcción de cafetería sostenible. Aunque se han realizado avances significativos, la implementación de prácticas estandarizadas y la alineación con principios y metodologías reconocidas son esenciales para superar los desafíos y garantizar el éxito y la planificación de los proyectos.

De ahí la razón y la importancia de implementar un plan de gestión del proyecto que guíe de manera efectiva el desarrollo de la construcción de la cafetería sostenible. Este plan se basará en la implementación del plan integral que se requiere para el proyecto:

1. Conocimiento de los principales requerimientos de las partes interesadas
2. Implementación del cronograma para los plazos del plan de gestión
3. Alineación e implementación de las Mejores Prácticas

Los efectos que se generarán serán:

1. La estandarización en los procesos conducirá a evitar inconsistencias y errores.
2. Con un plan de gestión, se guiará en base a los objetivos y ejecución.
3. Un enfoque estandarizado y estratégico apoyara la funcionalidad a largo plazo.

20.2 Marco conceptual básico

Desarrollo Sostenible, Gestión de Proyectos, Certificación Ambiental, Huella Ecológica, Eficiencia Energética, Compostaje, Residuos Sólidos, LEED, Certificación sostenible, marca Esencial Costa Rica, Línea de Base Ambiental

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Elaborar un plan de gestión integral para la construcción de la cafetería sostenible.	Plan de Gestión Integral	Guías de buenas prácticas en gestión de proyectos, estudios de casos de proyectos similares.	Método analítico-sintético, análisis de documentos normativos.	Análisis de documentos, análisis de casos.	El tiempo para elaboración del proyecto es de cuatro meses lo que limita las temáticas a cubrir.
2. Elaborar los procesos de inicio que incluyen el acta de constitución y el análisis de los involucrados del proyecto para hacer	Acta de constitución del proyecto Análisis de involucrados	Primarias: Entrevistas, reuniones, normativa institucional, bases de datos institucionales Secundarias:	Método analítico-sintético Análisis de casos Método bibliográfico-documental	Entrevistas, análisis de datos.	Limitaciones en la disponibilidad de tiempo y recursos para realizar entrevistas con todas las partes interesadas.

una descripción de alto nivel del proyecto y sus principales interesados.		Guía del PMBOK (6ta. ed), Guía del PMBOK (7ma. ed),			
3. Definir procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución.	Proceso de planificación	<p>Primarias:</p> <p>Entrevistas, reuniones, bases de datos institucionales, indicadores</p> <p>Secundarias:</p> <p>Guía del PMBOK (6ta. ed), Guía de procesos: una guía práctica.</p>	Método analítico-sintético, revisión de documentación técnica.	Análisis de documentos, análisis de casos.	Diferencia de opiniones para estandarizar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas necesarias.

<p>4. Establecer un plan de manejo de riesgos que identifique, evalúe y responda a los riesgos potenciales del proyecto.</p>	<p>Plan de manejo de riesgos</p>	<p>Informes de riesgos en proyectos similares, análisis de riesgos ambientales y económicos.</p>	<p>Método analítico-sintético, análisis de datos cualitativos.</p>	<p>Análisis de riesgos, evaluación cualitativa y cuantitativa.</p>	<p>Limitaciones en la identificación y evaluación exhaustiva de todos los posibles riesgos.</p>
<p>5. Diseñar procedimientos, técnicas y herramientas de monitoreo, control y cierre para la evaluación de la ejecución de los proyectos.</p>	<p>Propuesta de métodos y/o artefactos para los procesos de monitoreo, control y cierre.</p>	<p>Juicio de expertos en materia de gestión de proyectos y sostenibilidad. Guía del PMBOK (6ta. ed),</p>	<p>Método analítico-sintético Análisis de casos Método bibliográfico-documental.</p>	<p>Análisis de documentos, análisis de casos.</p>	<p>Pueden surgir cambios en los requisitos o expectativas de los interesados.</p>

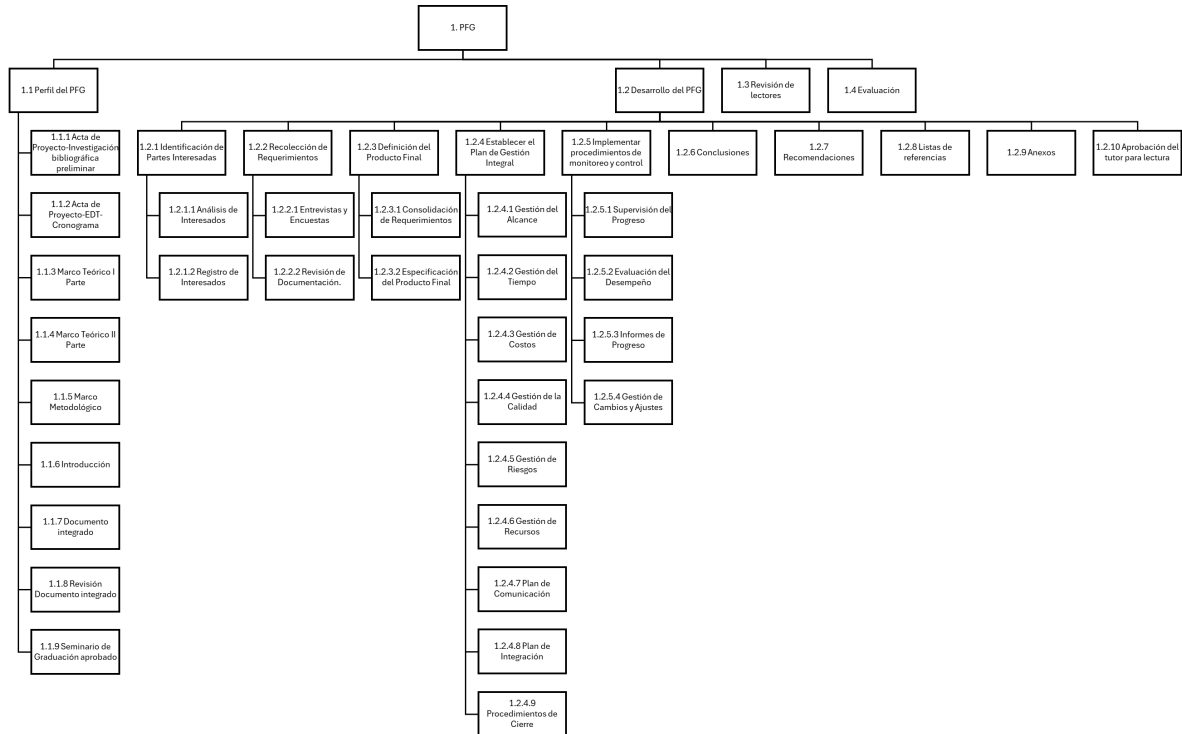
22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

Este Proyecto Final de Graduación cumplirá con los conceptos del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible al integrar prácticas y enfoques que promueven regeneración y conservación de los recursos naturales, así como el bienestar de las comunidades involucradas. Para lograrlo, se incorporará diversas estrategias, como la adopción de tecnologías limpias y renovables, la promoción de la equidad social y económica, y la gestión responsable de los recursos naturales.

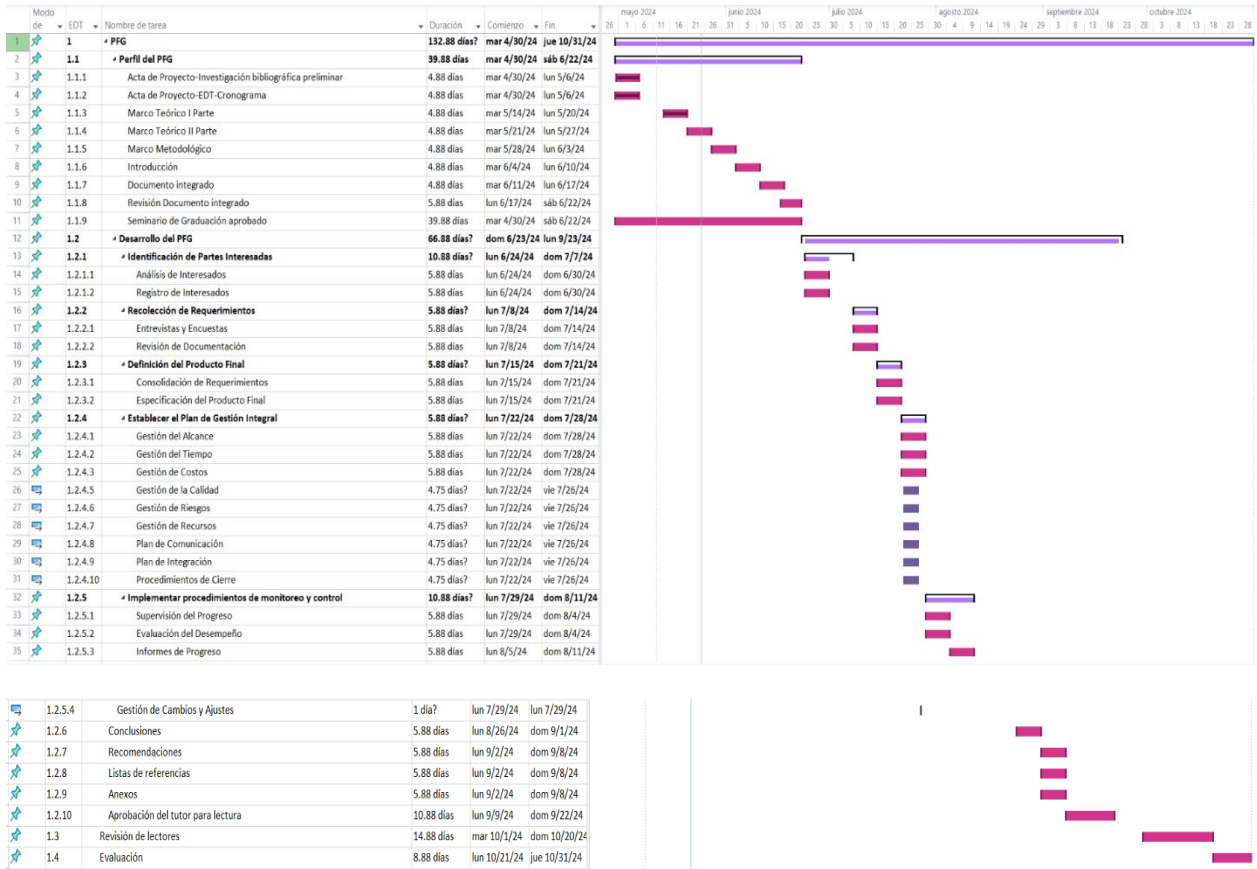
El proyecto sumará al desarrollo regenerativo y sostenible al contribuir a la restauración y preservación del medio ambiente a través de acciones concretas, como la reducción de emisiones de carbono, la conservación de la biodiversidad y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles. Además, se enfocará en mejorar la calidad de vida de las comunidades locales mediante la generación de empleo, el fortalecimiento de capacidades y la promoción de la participación ciudadana en la concientización del uso de los recursos naturales.

Los indicadores para medir el impacto del proyecto en el desarrollo regenerativo y sostenible podrían incluir el aumento en la producción de alimentos orgánicos, la mejora en la calidad del agua y del aire, la generación de empleo local. Estos indicadores se podrían evaluar a través de mediciones periódicas y la recopilación de datos relevantes antes, durante y después de la implementación del proyecto.

9.2 Anexo 2: EDT del PFG



9.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



9.5 Anexo 5: Lista de salarios mínimos del sector privado – MTSS

Acomodador de parques (no chófer)	TONC	€11,953,65	Contador privado *	TMED	€422.798,93	Limpiador de piscinas (sin químicos)	TONC	€11,953,65
Acompañante en buseta escolar	TONC	€11,953,65	Contador privado *	DES	€562.756,90	Limpiador de tanques sépticos	TOC	€13.448,72
Adiestrador de animales	TOC	€13.448,72	Contador privado *	Bach.	€638.299,51	Llantero	TOSC	€12.998,72
Agente de aduanas	TES	€24.231,19	Contador privado*	Lic.	€765.985,67	Locutor de radioemisora	TOE	€15.613,91
Agente de seguridad*	TOSCG	€389.961,60	Copiloto (Primer Oficial de Aviación)	TES	€24.231,19	Locutor de televisión	TES	€24.231,19
Agente de seguridad	TOCG	€403.461,60	Cortador de piezas tela (patrones)	TOC	€13.448,72	Luminotécnico de televisión	TES	€24.231,19
custodio de valores*	TOCG	€403.461,60	Cosedor piezas (prendas a máquina)	TOC	€13.448,72	Maestro de obras (Construcción)	TOE	€15.613,91
Agente de ventas *	TOCG	€403.461,60	Costurera (Modista)	TOE	€15.613,91	Manicurista; Maquillador	TOC	€13.448,72
Albanil	TOC	€13.448,72	Counter (Vendedor de pasajes) *	TOCG	€403.461,60	Masajista	TOC	€13.448,72
Alistador automotriz (lijador)	TOSC	€12.998,72	Demostrador (display)	TONC	€11,953,65	Mantenimiento correctivo de cómputo	TOE	€15.613,91
Analista de crédito *	TOCG	€403.461,60	Demostrador-vendedor	TOSC	€12.998,72	Mantenimiento de edificios	TOC	€13.448,72
Animador de eventos	TOC	€13.448,72	Dependiente	TOSC	€12.998,72	Mantenimiento preventivo de cómputo	TOC	€13.448,72
Aplanchador con equipo de vapor	TOC	€13.448,72	Despachador de vuelo	TES	€24.231,19	Mecánico de calderas (Mantenimiento)	TOE	€15.613,91
Aserrador (usa sierra de motor)	TOC	€13.448,72	Diagramador en artes gráficas	TOE	€15.613,91	Mecánico general	TOC	€13.448,72
Asistente de abogacía *	TOEG	€463.248,99	Digitador	TOC	€13.448,72	Mecánico precisión	TOE	€15.613,91
Asistente domicilio	TOE	€15.613,91	Ebanista	TOE	€15.613,91	Mecánico máquinas de coser industrial	TOE	€15.613,91
(Cuidados especiales)			Educador aspirante sin título *	TOEG	€463.248,99	Mensajero *	TONCG	€358.609,50
Auxiliar agente de aduanas	TOE	€15.613,91	Electricista	TOC	€13.448,72	Misceláneo *	TONCG	€358.609,50
Auxiliar de contabilidad *	TOCG	€403.461,60	Electromecánico	TOE	€15.613,91	Misceláneo hogares de la tercera edad	TONC	€11,953,65
Auxiliar dental	TOE	€15.613,91	Empacador, etiquetador (manual)	TONC	€11,953,65	Monitoreador de cámaras de video*	TOSCG	€389.961,60
Ayudante de cocina	TOSC	€12.998,72	Empleado de despacho	TOSC	€12.998,72	Montacarguista	TOSC	€12.998,72
Ayudante en mecánica general	TOSC	€12.998,72	Encuestador *	TOSCG	€389.961,60	Mucama	TONC	€11,953,65
Ayudante de operario, construcción	TOSC	€12.998,72	Enderezador automotriz	TOC	€13.448,72	Niñera, excepto en el hogar del niño	TONC	€11,953,65
Baqueano	TOSC	€12.998,72	Entrenador de fútbol	TOE	€15.613,91	Niñera en el hogar del niño		€246.624,40
Barbero	TOC	€13.448,72	(Primera y segunda división)			(Trabajo doméstico) *		
Barista	TOC	€13.448,72	Escaneador inventarios (hand held)*	TOSCG	€389.961,60	Oficinista (General) *	TOSCG	€389.961,60
Bodeguero (Encargado) *	TOSCG	€389.961,60	Esteticista	TOE	€15.613,91	Operador de apilador	TOSC	€12.998,72
Bodeguero (Peón) *	TONCG	€358.609,50	Estibador por kilo frutas y vegetales		€0,0821	Operador de "araña" (Serigrafía)	TOC	€13.448,72
Cajero *	TOCG	€403.461,60	Estibador por movimiento		€433,07	Operador de cabina de radioemisora	TOE	€15.613,91
Camarero	TONC	€11,953,65	Estibador por tonelada		€101,56	Operador de caldera	TOC	€13.448,72
Camarógrafo de prensa	TES	€24.231,19	Estilista	TOC	€13.448,72	Operador de excavadora	TOE	€15.613,91
Cantante	TOC	€13.448,72	Florista	TOC	€13.448,72	Operador de grúa estacionaria	TOE	€15.613,91
Cantínero	TOSC	€12.998,72	Fontanero	TOC	€13.448,72	Operador de maquinaria pesada	TOC	€13.448,72
Capitán de embarcación	TOE	€15.613,91	Fotocopiador (Centro fotocopiado)	TOSC	€12.998,72	Operador de radio-taxi	TOC	€13.448,72
Cargador cilindros gas y extintores	TOSC	€12.998,72	Fotógrafo de prensa	TOE	€15.613,91	Operario en construcción	TOC	€13.448,72
Carnicero empleado de despacho	TOSC	€12.998,72	Fresador (Metalmecánica)	TOE	€15.613,91	Ordeñador a mano	TONC	€11,953,65
Carnicero destazador	TOC	€13.448,72	Fumigador en casas y edificios	TOSC	€12.998,72	Ordeñador con máquina	TOC	€13.448,72
Carpintero	TOC	€13.448,72	Futbolista Primera División	TOE	€15.613,91	Panadero	TOC	€13.448,72
Catador	TOE	€15.613,91	Futbolista Segunda División	TOC	€13.448,72	Parrillero	TOSC	€12.998,72
Cerrajero	TOC	€13.448,72	Gestor de redes sociales (Community Manager, diseña artes finales)	TOE	€15.613,91	Pastelero	TOC	€13.448,72
Chapulinerio	TOC	€13.448,72	Gestor de redes sociales (Community manager, monitorea y da respuesta).*	TOSCG	€389.961,60	Pelador de camarón	TONC	€11,953,65
Chef	TOE	€15.613,91	Gestor redes sociales (Community manager, lleva datos y los interpreta).	TOCG	€403.461,60	Peón agrícola (labores manuales)	TONC	€11,953,65
Chequeador de buses	TONC	€11,953,65	Gondolero	TONC	€11,953,65	Peón agrícola (motoguadaña y similares)	TOSC	€12.998,72
Cobrador *	TOSCG	€389.961,60	Guía de turismo	TOC	€13.448,72	Peón de carga y descarga	TONC	€11,953,65
Cocinero	TOC	€13.448,72	Hojalatero	TOC	€13.448,72	Peón de construcción	TONC	€11,953,65
Coctelero (Bartender o Barwoman)	TOC	€13.448,72	Instalador vidrios (corta, pone marcos)	TOC	€13.448,72	Peón de jardín (labores manuales)	TONC	€11,953,65
Conductor ambulancia (socorrismo)	TOC	€13.448,72	Instructor de bailes	TOC	€13.448,72	Peón de jardín (motoguadaña y similares)	TOSC	€12.998,72
Conductor de bus (no cobra)	TOC	€13.448,72	Instructor de gimnasio (sin título)	TOC	€13.448,72	Peón de embarcación	TONC	€11,953,65
Conductor de bus (cobrador)	TOE	€15.613,91	Jardinero (diseña jardines)	TOC	€13.448,72	Pilero (lavador de platos)	TONC	€11,953,65
Conductor de tráiler	TOE	€15.613,91	Joyero	TOC	€13.448,72	Pintr automotriz	TOE	€15.613,91
Conductor de vehículo liviano	TOSC	€12.998,72	Lavador y encerador de carros	TONC	€11,953,65	Pintr de brocha gorda	TOC	€13.448,72
Conductor de vehículo pesado	TOC	€13.448,72				Pistero (dispensa combustibles)	TOSC	€12.998,72
Conductor microbús (menos 11 pasaj.)	TOSC	€12.998,72				Pistero-cobrador (responsable dinero)*	TOCG	€403.461,60
Conserje *	TONCG	€358.609,50				Pizzero (arma y hornea pizza)	TOSC	€12.998,72

Pizzero (cocinero)	TOC	€13.448,72
Procesador inventarios (hand hell)	TOC	€13.448,72
Programador computación (sin título)	TOE	€15.613,91
Programador en radioemisoras	TOE	€15.613,91
Proveedor *	TOCG	€403.461,60
Recepcionista *	TOSCG	€389.961,60
Recolectores de basura y reciclaje	TONC	€11.953,65
Recolector de café por cajuela		€1.138,14
Recolector de coyol	TONC	€11.953,65
Relojero	TOC	€13.448,72
Repostero	TOC	€13.448,72
Sabanero	TONC	€11.953,65
Sacristán	TONC	€11.953,65
Seleccionador manual de residuos	TONC	€11.953,65
Salonero	TONC	€11.953,65
Sastre (Prendas a la medida)	TOE	€15.613,91
Secretaria *	TOCG	€403.461,60
Secretaria *	TMED	€422.798,93
Secretaria *	DES	€562.756,90
Secretaria *	Bach	€638.299,51
Secretaria *	Lic.	€765.985,67
Serigrafista (realiza diseño)	TOE	€15.613,91
Serigrafista (Estampa diseños)	TOC	€13.448,72
Soldador (Soldaduras Especiales)	TOE	€15.613,91
Soldador en general	TOC	€13.448,72
Talador (usa sierra de motor)	TOC	€13.448,72
Tapicero	TOC	€13.448,72
Tatuador	TOC	€13.448,72
Taxista	TOC	€13.448,72
Técnico en aire acondicionado	TOC	€13.448,72
Técnico en aparatos ortopédicos	TES	€24.231,19
Técnico en lentes de contacto	TES	€24.231,19
Técnico refrig. doméstica/industrial	TES	€24.231,19
Técnico máq. coser ind. especiales	TES	€24.231,19
Técnico reparación audio y video	TES	€24.231,19
Telefonista *	TOSCG	€389.961,60
Tomero en metal	TOE	€15.613,91
Trabajo doméstico *		€246.624,40
Tractorista (Oruga o Llanta)	TOC	€13.448,72
Vagonetero	TOC	€13.448,72
Verdulero	TOSC	€12.998,72
Volantero	TONC	€11.953,65
Zapatero	TOC	€13.448,72

Estos salarios contienen, en relación con los salarios mínimos del Decreto N° 43849-MTSS, un incremento del **1,83 %** para todas las categorías del Decreto de Salarios Mínimos, excepto para el servicio doméstico, al que se le otorga un **2,33962%** adicional (**resolución CNS-RG-2-2019**). Asimismo, se aplica un incremento adicional a las siguientes categorías salariales incluidas en la resolución **CNS-RG-6-2020**: **TOSCG un 0,3986390%**, **TOC un 0,3955514%** y el **TOEG un 0,5562880%**; aumentos que se aplican posterior al general.

La lista de salarios mínimos se clasifica con base en los Perfiles Ocupacionales, documento aprobado por el Consejo Nacional de Salarios (Resolución Administrativa 03-2000). Esta lista es una guía ilustrativa, elaborada de conformidad con esos perfiles, contiene algunas ocupaciones seleccionadas por el Departamento de Salarios Mínimos. Las ocupaciones aquí incluidas se basan en las tareas típicas conocidas, por lo que un puesto determinado podría tener una clasificación distinta según sus características y responsabilidades específicas.

CONSULTAS DE SALARIOS



consultas.salarios@mtss.go.cr
salario.minimo@mtss.go.cr



2256-2221, 2233-0347, 2222-2168

CONSULTAS LABORALES

Llamada gratuita: 800-TRABAJO (800-872-2256)

Chat institucional: www.mtss.go.cr

En Costa Rica, de acuerdo con la Constitución política, el salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia. Además, no se pueden establecer diferencias por consideración de edad, sexo nacionalidad o etnia.



MINISTERIO DE
TRABAJO Y
SEGURIDAD SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

DEPARTAMENTO DE
SALARIOS MÍNIMOS

LISTA DE SALARIOS MÍNIMOS SECTOR PRIVADO AÑO 2024

Según Decreto N°44293-MTSS, publicado en la Gaceta N°232, Alcance N°250 del 14 de diciembre del 2023. Rige 01 de enero del 2024

SIGLAS Y SALARIOS MÍNIMOS

TONC	Trabajador en Ocupación No Calificada	€ 11.953,65
TOSC	Trabajador en Ocupación Semicalficada	€ 12.998,72
TOC	Trabajador en Ocupación Calificada	€ 13.448,72
TOE	Trabajador en Ocupación Especializada	€ 15.613,91
TES	Trabajador de Especialización Superior	€ 24.231,19
TONCG	Trabajador en Ocupación No Calificada (Genérico)	€ 358.609,50
TOSCG	Trabajador en Ocupación Semicalficada (Genérico)	€ 389.961,60
TOCG	Trabajador en Ocupación Calificada (Genérico)	€ 403.461,60
TMED	Técnico Medio en Educación Diversificada	€ 422.798,93
TOEG	Trabajador en Ocupación Especializada (Genérico)	€ 463.248,99
TedS	Técnico de Educación Superior	€ 521.053,17
DES	Diplomado de Educación Superior	€ 562.756,90
Bach.	Bachiller Universitario	€ 638.299,51
Lic.	Licenciado Universitario	€ 765.985,67

*Salario Mínimo Mensual.

El Salario Mínimo que no tiene ninguna indicación (*), está por jornada ordinaria

Para mayor información y debido a que se han hecho circular algunas listas alteradas, se sugiere consultar personalmente en el Departamento de Salarios Mínimos en Barrio Tournon, Edificio Centro Comercial Tournon, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, primer piso.

Esta lista está disponible en:
www.mtss.go.cr

DOCUMENTO GRATUITO
Prohibida su reproducción y venta