

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE PLAN DE PROYECTO PARA EL DISEÑO DE UNA EMPRESA
PARA EL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CUENTAS EN ESTADO
INCOBRABLE

CAROLINE HERNÁNDEZ CALDERÓN

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

San José, Costa Rica
Abril, 2014

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Marlon Velázquez González
PROFESOR TUTOR

Fabio Muñoz Jiménez
LECTOR No.1

Ramiro Fonseca Macrini
LECTOR No.2

Caroline Hernández Calderón
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis padres y consejeros, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino, sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y mucha valentía en todos los momentos de mi vida. A mis amigos (Karol, Ricardo, Warner y Mariana), así como, a mis compañeros de Maestría que estuvieron siempre atentos en brindarme ayuda con mucha paciencia y darme palabras de aliento durante esta grata experiencia como profesional.

AGRADECIMIENTOS

Primero, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer a mi familia y a Karol Corella por todo el apoyo brindado, por procurar siempre lo mejor para mí, sin ninguna condición, con mucho sacrificio y amor.

De igual manera, mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Cooperación Internacional (UCI) que me formó como un profesional y al Ing. Marlon Velázquez por su colaboración y disposición en la elaboración de este proyecto.

.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE FIGURAS	viii
ÍNDICE CUADROS	ix
ÍNDICE DE ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	1
1.3. Justificación del Problema	1
1.4. Supuestos	3
1.5. Restricciones	3
1.6. Objetivo General	3
1.7. Objetivos específicos	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Marco Referencial	5
2.1.1. Antecedentes	5
2.1.2. Misión y Visión.....	5
2.1.3. Estructura Organizativa	6
2.2. Teoría de la Administración de Proyectos.....	7
2.2.1. Proyectos	7
2.2.2. Administración de Proyectos	7
2.2.3. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	8
2.2.4. Ciclo de vida de un proyecto	9
2.2.5. Procesos en la Administración de Proyectos	10
2.3. Emprendedurismo.....	11

2.3.1.	Definición de empresa.....	12
2.3.2.	Proceso para crear una empresa	12
2.3.3.	Requisitos para crear una empresa.....	13
2.3.4.	Administración de cuentas por cobrar	14
2.3.5.	Morosidad.....	14
2.3.6.	Cuentas Incobrables.....	14
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	15
3.1.	Fuentes de Información	15
3.1.1.	Fuentes Primarias	15
3.1.2.	Fuentes Secundarias.....	16
3.2.	Técnicas de Investigación.....	20
3.3.	Método de Investigación	20
3.3.1.	Analítico-Sintético.....	21
3.3.2.	Observación	21
3.4.	Herramientas	24
3.5.	Supuestos y Restricciones.....	26
3.6.	Entregables.....	29
4.	DESARROLLO.....	31
4.1.	Gestión del Alcance	31
4.1.2.	Definición del alcance.....	31
4.1.3.	Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	36
4.1.4.	Diccionario de la EDT	38
4.2.	Gestión del Tiempo.....	41
4.2.1.	Definición de las actividades	41
4.2.2.	Secuenciar actividades.....	45
4.2.3.	Estimación de la duración de las actividades	46
4.2.4.	Desarrollar el cronograma	47
4.2.5.	Control del cronograma	49
4.3.	Gestión del Costo	50

4.3.1 Estimar los costos.....	50
4.3.2. Determinar el presupuesto	52
4.4. Gestión de los Interesados	54
4.5. Gestión de la Calidad.....	59
4.6. Gestión de Recursos Humanos	68
4.6.1. Planificar la gestión de Recursos Humanos.....	68
4.7. Gestión de las Comunicaciones.....	73
4.8. Gestión de los Riesgo.....	77
4.9. Gestión de las Adquisiciones	83
5. CONCLUSIONES.....	93
6. RECOMENDACIONES.....	97
7. BIBLIOGRAFIA.....	99
8. ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013)	9
FIGURA 2 PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).....	11
FIGURA 3 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO	37
FIGURA 4 SECUENCIA DE ACTIVIDADES	46
FIGURA 5 DURACIÓN DE ACTIVIDADES	47
FIGURA 6. CRONOGRAMA-RUTA CRÍTICA.....	48
FIGURA 7 COSTOS DE ACTIVIDADES	52
FIGURA 8 CURVA COSTO ACUMULADO DEL PROYECTO	53
FIGURA 9 MATRIZ INFLUENCIA-IMPACTO	57
FIGURA 10 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	68
FIGURA 11 CATEGORIZACIÓN DE RIESGOS (LLEDÓ, 2013).....	77

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS	16
CUADRO 2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	22
CUADRO 3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS	25
CUADRO 4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	26
CUADRO 5 ENTREGABLES	29
CUADRO 6 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO	32
CUADRO 7 ENTREGABLES DEL PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL COBRO DE CUENTAS INCOBRABLES	35
CUADRO 8 DICCIONARIO DE LA EDT	38
CUADRO 9 LISTA DE ACTIVIDADES	42
CUADRO 10 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS.....	55
CUADRO 11 MATRIZ INFLUENCIA-IMPACTO DEL PROYECTO	58
CUADRO 12 LISTA DE CONTROL DE CALIDAD	62
CUADRO 13 DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD	65
CUADRO 14 GESTIÓN DE CONTROL DE CAMBIOS	67
CUADRO 15 ROL, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	69
CUADRO 16 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	71
CUADRO 17 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA	73
CUADRO 18 MATRIZ DE COMUNICACIONES	75
CUADRO 19 MATRIZ REGISTRO DE RIESGOS.....	79
CUADRO 20 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	84
CUADRO 21 IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	88

ÍNDICE DE ABREVIACIONES

CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
EDT	Estructura de desglose de trabajo
INS	Instituto Nacional de Seguros
PFG	Proyecto Final de Graduación
S.A.	Sociedad Anónima
SETENA	Secretaría Técnica Nacional Ambiental
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
PMI	Project Management Institute

RESUMEN EJECUTIVO

La iniciativa de la realización de un plan de proyecto para la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable surge como la respuesta a una necesidad de las entidades tanto públicas o privadas, que, a pesar que toman las previsiones para el otorgamiento de créditos, siempre corren riesgos en el cobro de las obligaciones. Puede llegar un punto en que estas cuentas sean declaradas como incobrables, ocasionando una de las más frecuentes pérdidas de las empresas lo que puede ocasionar que no se asignen más recursos internos al producto que representó un gasto para la entidad. Por lo tanto, se convierte en una oportunidad de negocio brindar un servicio de cobranza, bajo la modalidad de outsourcing, de modo que se pueda activar el ingreso por recuperación de cuentas atrasadas.

El conocimiento y experiencia que posee la emprendedora en el giro de este negocio permitió contar con juicio experto, que ayudó a la toma de decisiones y a determinar los procesos de logística de la empresa.

Por otro lado, para la investigación del desarrollo de este proyecto, se utilizaron diferentes fuentes, como las primarias a través de entrevistas, consultas a empresarios y profesionales en el campo; fuentes secundarias, como libros, consultas en internet y tesis relacionadas. Asimismo, se utilizaron varios métodos de investigación como el analítico-sintético, por medio de la descomposición de los diferentes procesos y actividades, y el de observación, además de herramientas como las entrevistas con los involucrados en el proyecto, el juicio experto y consultas a profesionales.

Como parte del presente proyecto, se desarrollaron diferentes herramientas contenidas en el plan de gestión de las diez áreas de conocimiento alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, interesados e integración plasmadas en la Guía del PMBok (Project Management Institute, 2013), según los objetivos, supuestos y restricciones del proyecto.

Con respecto a la gestión del alcance, se definió la descripción del proyecto, el objetivo general, objetivos específicos, supuestos y restricciones, así como la estructura de desglose de trabajo (EDT) con su diccionario respectivo.

Para la gestión del tiempo, se definieron las actividades requeridas, la secuencia y duración de las mismas, y el cronograma. Por otro lado, en la gestión de costos, se estimaron los costos unitarios para la determinación del presupuesto del proyecto.

En la gestión de calidad, se exploraron los requerimientos necesarios para el cumplimiento de las regulaciones de las leyes civiles y comerciales que están estrechamente relacionadas con la constitución de la empresa bajo la modalidad de Sociedad Anónima (S.A.) y el control de calidad de las diferentes actividades.

En la gestión de recursos humanos se definieron los roles, responsabilidades y competencias, así como la elaboración del organigrama, muy estrechamente relacionado con la gestión de comunicaciones, se definieron las herramientas, tipo de comunicación, formato, medio, frecuencia y responsables asociados a cada uno de los entregables del proyecto.

En la gestión de riesgos, se realizó una identificación y descripción de los mismos, así como, la asignación de priorización y el establecimiento del tipo de estrategia a utilizar.

Con respecto a la gestión de adquisiciones, se realizó una descripción detallada de los productos y servicios requeridos, así como la determinación del tipo de contratos a utilizar.

Por otro lado, en la gestión de interesados, se logró realizar una identificación de los involucrados y sus intereses, influencias e impactos, además de las estrategias a seguir según el grado de afectación que ocasionará en el proyecto.

La gestión de integración queda implícita en todo el documento, donde se muestra de principio a fin del desarrollo del proyecto una interrelación entre los diferentes procesos de las diez áreas de conocimiento.

Con lo anteriormente expuesto, se concluyó con el plan de gestión del proyecto, donde el logro de los objetivos establecidos permitió completar con éxito la planificación de creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable. Además, se puntualizaron algunas recomendaciones para la planificación del proyecto, como el control y la revisión de cada uno de los procesos del plan en forma continua, lo que representa una guía para la administración y dirección del proyecto en forma exitosa.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Se tiene conocimiento que en el mercado financiero existen entidades que poseen la necesidad de recuperar sus cuentas en estado incobrable, por lo que, en esta dinámica, existen también algunas empresas que se dedican a brindar el servicio de cobranza bajo la modalidad de un outsourcing, convirtiéndose en un mercado potencial e interesante dado que no se encuentra completamente abarcado y esto permitiría el ingreso a este nicho, promoviendo el servicio de cobranza especializado tanto en empresas públicas como privadas.

1.2. Problemática

Una práctica común en las empresas para incentivar las ventas y prestación de servicios, es otorgar créditos a sus clientes, lo cual implica un cierto grado de riesgo, pues aunque se realicen las investigaciones respectivas, se recaben los documentos necesarios y se obtengan los avales correspondientes, se pueden presentar problemas en el cobro de las contraprestaciones e inclusive llegar a considerar las cuentas incobrables.

1.3. Justificación del Problema

Las cuentas en estado incobrable vienen a constituir la etapa final del proceso de venta o entrega de un producto o servicio, en un caso no favorable, pues estas ocasionan una de las más frecuentes pérdidas de las empresas y, por ende, problemas de liquidez.

Como respuesta a las necesidades de las empresas e instituciones para ejecutar procesos de recuperación de cobro, al cual no se le asignan recursos internos debido a que contablemente ya se registraron como una pérdida, se da la oportunidad de aprovechar este nicho de mercado brindando un servicio de outsourcing que active el ingreso (de dinero) a través de la recuperación de las cuentas incobrables.

El tipo de empresa manifiesta las relaciones de ganar-ganar, en donde comisionan (de un 15% a 30%) de acuerdo con la gestión realizada para el monto recuperado sin que sus clientes (entidades financieras y otras similares) deban cancelar de previo cualquier rubro para dicha gestión, obteniendo a su vez, ingresos libres para compensar la pérdida ya registrada.

En cuanto a la rentabilidad de este tipo de empresas, se fundamenta en las comisiones sobre el monto recuperado de la cartera brindada para la gestión de cobro, sin embargo, en el alcance del PFG se establecerá que para la eventual implementación se deberá recurrir a un estudio de viabilidad en el cual, se determine con mayor certeza el nicho de mercado que abarcará en primera instancia, así como, su crecimiento gradual, entre otras variables importantes del entorno. Cabe señalar que, por la experiencia laboral y considerando criterio de experto se puede visualizar que este giro de negocio resulta atractivo para fomentar el emprendedurismo en la pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las posibilidades económicas de inicio. Es importante recalcar que, en la gestión de proyectos, muchas de las herramientas y técnicas que se utilizan en los procesos de iniciación y planificación, se convierten en insumos sustantivos para el desarrollo de procedimientos en la eventual operación de la empresa.

1.4. Supuestos

- Apoyo del tutor durante la ejecución PFG.(Proyecto Final de graduación)
- Se cuenta con los recursos necesarios para desarrollo del PFG.
- Conocimientos adquiridos durante los estudios en Administración de Proyectos.

1.5. Restricciones

- Periodo limitado para realizar el proyecto, por lo que no es posible para profundizar en todos los componentes de las diez áreas de conocimiento.
- Puede existir información sensible que se describa como confidencial.

1.6. Objetivo General

Crear un plan de proyecto del diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable para constituir una organización que preste servicios al sector público y privado.

1.7. Objetivos específicos

- 1 Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.
- 2 Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.
- 3 Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado.
- 4 Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo.
- 5 Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los interesados.

- 6 Crear un plan de calidad para satisfacer las necesidades para las que fue concebido el proyecto
- 7 Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen.
- 8 Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran.
- 9 Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Antecedentes

El proyecto por desarrollar nace como una iniciativa de la autora de este documento y no está establecida sobre alguna organización o institución, sino más bien como propuesta de creación de una nueva empresa como alternativa de crecimiento personal, económico y profesional, donde se toma como ventaja el “know how” del giro del negocio que se estaría desarrollando, sustentado en una experiencia laboral de más de cinco años en el área de “Cobros Administrativo y Judicial Bancario”.

Se tiene conocimiento que en el mercado financiero existen entidades que poseen la necesidad de recuperar sus cuentas en estado incobrable, cuando es evidente que no se logra la recuperación, y, por ende, se dictamina que no es rentable continuar con el proceso de cobro. Es en esta dinámica que existen también algunas empresas que se dedican a brindar el servicio de cobranza bajo la modalidad de un outsourcing, convirtiéndose en un mercado potencial e interesante dado que no se encuentra completamente abarcado lo que permite el ingreso a este nicho promoviendo el servicio de cobranza especializado.

2.1.2. Misión y Visión

2.1.2.1. Misión

“Somos una empresa que se fundamenta en facilitar con excelencia y especialización, servicios y soluciones, procurando satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través de personal motivado y capacitado, asegurando incrementar la recuperación de cartera de sus empresas”.

2.1.2.2. Visión

“Ser reconocidos como una empresa competente en el campo de recuperación de cartera, potencializando relaciones perdurables entre nuestros clientes”.

2.1.2.3. Valores

- Eficiencia
- Compromiso
- Confidencialidad
- Agilidad
- Respeto
- Integración
- Estrategia

2.1.3. Estructura Organizativa

La estructura organizativa estaría conformada por dos socios, quienes fungen como administradores de la empresa, así mismo el equipo de cobro inicialmente estaría atendido por cuatro gestores, encargados de administrar y dar mantenimiento a las cuentas incobrables.

2.2 Teoría de la Administración de Proyectos

2.2.1. Proyectos

Según señala la Guía del PMBoK (Project Management Institute, 2013), un proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único, siendo siempre importante que el proyecto a realizar este alineado al plan estratégico de la empresa.

2.2.2. Administración de Proyectos

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir los requisitos de este, se define como Administración de Proyectos de acuerdo con la Guía del PMBoK (Project Management Institute, 2013).

En la administración de proyectos es necesario la aplicación e integración de un grupo de procesos, como los son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Así mismo, la administración considera una elaboración progresiva que permita al equipo definir el trabajo y gestionarlo detalladamente a medida que el proyecto avanza.

La administración de un proyecto contiene:

- Identificación de requisitos
- Conocimiento de las necesidades en forma clara y precisa de los interesados antes y durante la ejecución del proyecto
- Comunicación activa y eficiente entre los interesados
- Equilibrio de las restricciones del proyecto, como el alcance, tiempo, costo y calidad.

2.2.3. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

La Guía del PMBoK (Project Management Institute, 2013) establece 47 procesos de la administración de proyectos dentro de los cinco Grupos de Proceso de la Administración de Proyectos, que a su vez se agrupan en diez Áreas de Conocimiento, las cuales son:

- *Gestión de la Integración del Proyecto:* incluye los procesos necesarios para identificar, unificar, consolidar, combinar los diferentes procesos requeridos, logrando manejar una interdependencia entre las Áreas de Conocimiento.
- *Gestión del Alcance del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto, donde se determinan los requisitos y necesidades de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto, así como el subdividir los entregables en componentes más pequeños y de fácil manejo (EDT).
- *Gestión del Tiempo del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para gestionar la terminación a tiempo del proyecto, donde se definen las actividades, su secuenciación, estimación de sus recursos y de su duración.
- *Gestión de los Costos del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para planificar, estimar y controlar los costos, de tal forma que el proyecto finalice dentro del presupuesto aprobado.
- *Gestión de la Calidad del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para garantizar que el proyecto satisfaga las necesidades para lo cual fue desarrollado, y así se alcancen y validen los requisitos del proyecto.
- *Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para gestionar un equipo de trabajo, asignando roles y responsabilidades debidamente establecidas para completar el proyecto.

- *Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para planificar, difundir y controlar la información del proyecto, de tal forma que se comuniquen de forma oportuna.
- *Gestión de los Riesgos del Proyecto:* refiere los procesos necesarios con la identificación, análisis, y control de respuesta al riesgo del proyecto.
- *Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:* refiere los procesos necesarios para obtener productos o servicios fuera del equipo ejecutor del proyecto.
- *Gestión de los interesados:* refiere los procesos necesarios para identificar los involucrados que puedan perturbar o ser afectados por el proyecto.

2.2.4. Ciclo de vida de un proyecto

Pablo Lledó (Lledó, 2013) señala que el ciclo de vida del proyecto describe las distintas fases del proyecto desde su principio hasta su fin, y que cada fase del proyecto frecuentemente termina con un entregable que faculta o no a continuar con la siguiente fase.

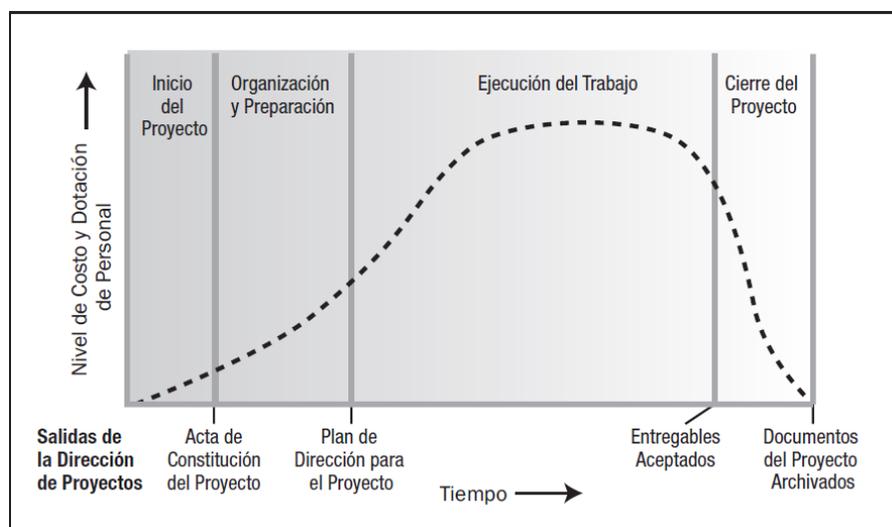


Figura 1 Ciclo de Vida del Proyecto (Project Management Institute, 2013)

2.2.5. Procesos en la Administración de Proyectos

Según la Guía del PMBoK (Project Management Institute, 2013), los procesos de la Administración de Proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas en términos de integración, interacciones y propósitos, las cuales se definen a continuación:

- Grupos de Proceso de Iniciación: aquellos procesos generados para definir un nuevo proyecto. En este se definen los objetivos del proyecto, se identifican los principales involucrados, se nombra el director de proyectos y se autoriza expresamente el inicio del proyecto.
- Grupos de Proceso de Planificación: en este se define el alcance del proyecto, se depuran los objetivos y se desarrolla el plan para la dirección del proyecto.
- Grupos de Proceso de Ejecución: se integran todos los recursos para poner en marcha el plan de dirección de proyectos.
- Grupos de Proceso de Monitoreo y Control: incluye los procesos requeridos para evaluar y controlar el avance del proyecto, así como identificar áreas que requieran acciones correctivas.
- Grupos de Proceso de Cierre: refiere aquellos procesos realizados para cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo, donde se formaliza la aceptación de los entregables del proyecto.

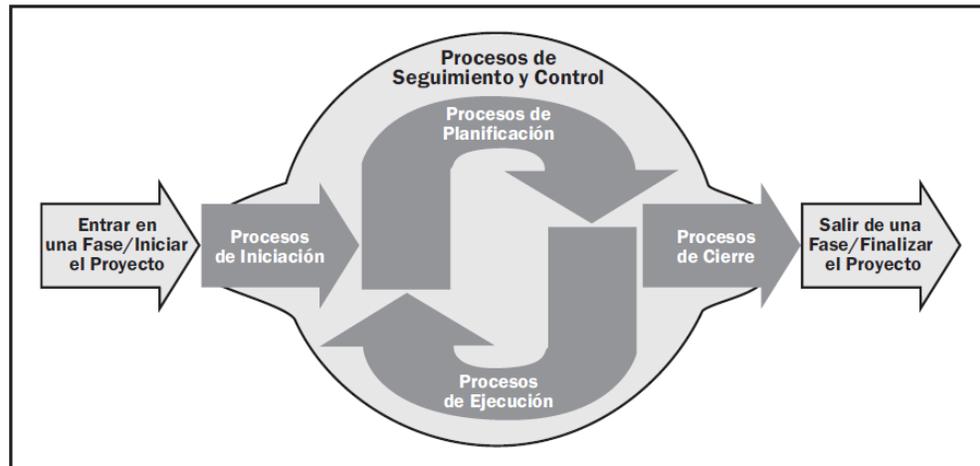


Figura 2 Procesos de la Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2013)

2.3. Emprendedurismo

El emprendedurismo básicamente se define como “el proceso en el que una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto, sea esta con fines de lucro o beneficencia social generando innovación y empleo” (Vásquez, 2014).

La mayoría de los emprendedores manifiestan una fuerte necesidad de buscar oportunidades personales, que a menudo van asociadas con la operación de su propio negocio.

Uno de los primeros pasos es el compromiso del individuo de constituir una pequeña empresa. Posteriormente, viene la elección del producto o servicio que se ofrecerá, donde se investigará el mercado seleccionado, la competencia y la industria ante el proyecto a realizar.

2.3.1. Definición de empresa

La empresa con su accionar viene a contribuir en la economía generando empleo, producción y comercio, a través de su incidencia en las diferentes variables macroeconómicas. La empresa se define como “La unidad económica, social y jurídica en la cual se aplica el proceso de la administración con el objeto de la obtención de bienes y servicios que cubrirán las necesidades que demanda la sociedad” (Melgar, 2003).

2.3.2. Proceso para crear una empresa

El proceso de creación de una empresa se consigna en tres partes: Gestación, Creación y Consolidación.

Fase de gestación: es el momento donde individuos motivados identifican la posibilidad para crear una empresa, además existen ciertos factores como la experiencia o la formación que facilitan el inicio de una idea empresarial.

Fase creación: es el periodo donde el individuo analiza la viabilidad de la idea empresarial y decide si la pone en funcionamiento.

Fase consolidación: engloba los primeros tres años de existencia de la empresa, enfrentado las diferentes circunstancias que se presenten.

2.3.3. Requisitos para crear una empresa

En Costa Rica para la apertura de una empresa se debe cumplir con los siguientes requisitos (Corporation, SF) (Corporation, SF) (Corporation, SF):

- Constituir a la compañía en el Registro Público; existen diferentes tipos de sociedades, pero la mayoría se inclinan por Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada. Ambas deben ser constituidas por dos o más personas y una vez inscrita en el Registro Público, se asigna un número de identificación (cédula jurídica).
- Una vez constituida y registrada la sociedad, se debe obtener los libros para efectos legales. Los tipos de libros son: **Legales** (son tres libros; Registro de accionistas, Asamblea de socios, y Reuniones de Junta Directiva).
- Inscribirla con la Dirección General de Tributación como una entidad contribuyente con actividades económicas en el país.
- Inscribirla como patrono con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Solicitar un permiso para operar del Ministerio de Salud.
- Solicitar una Licencia Municipal (permitir operar un negocio).
- Someterse a un proceso de evaluación de impacto ambiental con la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA).

2.3.4. Administración de cuentas por cobrar

Se podría describir como la gestión de las cuentas que representan el crédito que conceden las empresas a sus clientes. Esta gestión debe tener como objetivo coordinar eficientemente el crédito otorgado a los clientes con el fin de alcanzar los objetivos financieros con la mayor productividad posible.

2.3.5. Morosidad

Después de transcurrido el período de crédito establecido, la cuenta no cobrada se considera morosa y la empresa incurre en costos adicionales por gastos de notificaciones, pago de intereses y otras medidas. Los costos de morosidad entonces son gastos asociados con la parte de las ventas que permanecen sin cobrarse después del período de crédito.

2.3.6. Cuentas Incobrables

Las cuentas incobrables se podrían describir como:

- Aquellas cuentas que por algún motivo se estiman de cobro difícil.
- Saldo pendiente de una obligación de crédito que una empresa o institución ya no tiene esperanza de recuperar y que pasa a pérdidas.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. (Universidad de Alcalá). Como parte del proceso de investigación para la elaboración de este proyecto, se seleccionaron fuentes de información primaria y secundaria.

3.1.1. Fuentes Primeras

Para efectos de este trabajo se entenderá como fuente primaria los datos que hayan sido recogidos y tabulados, y existan de forma tal que permita su suministro por parte de quien lo recogió y su utilización por parte del interesado (Gómez Barrantes, 2010).

Cabe señalar que no se realizará ninguna encuesta o similar, pero se clasifica como fuente primaria aquellos potenciales proveedores o clientes, así como empresarios que puedan brindar información relevante para elaboración del plan de proyecto. Así mismo, se utilizarán algunos documentos primarios como: libros, informes de investigación de entidades privadas y públicas.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Conviene señalar que la fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente (Gómez Barrantes, 2010). Para este proyecto se utilizarán tesis, antologías, libros o documentos que existen sobre la temática en internet, para apoyar la investigación.

En el siguiente Cuadro 1, se muestra un resumen de las fuentes de información que se utilizarán para cada uno de los objetivos planteados en este proyecto:

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Documentación de planificación Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Documentación de costos Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis
Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Documentación relacionada a contratación de recursos, habilidades y capacidades Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis Sitios web de empresas que ofrecen recursos humanos
Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los interesados	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el	Documentación relacionada a planificación de la comunicación Guía del PMBok 2013

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	proyecto.	Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Diseñar un plan de gestión de integración para articular los diversos grupos de proceso.	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Documentación de planificación Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Crear un plan de calidad para satisfacer las necesidades para las que fue concebido el proyecto	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Documentación de controles de calidad Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen	Entrevistas y consultas a empresarios,	Documentación de planificación de riesgos

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Guía del PMBok 2013 Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Documentación relacionada a contratos Guía del PMBok 2013 Regulaciones nacionales Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro
Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados	Entrevistas y consultas a empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.	Guía del PMBok 2013 Tesis Sitios web de empresas que brindan servicios de cobro y relacionados al tema de incobrables

3.2. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata (EUMED)

En general, se establece que las técnicas de investigación pueden ser: documentales, de campo o mixtas; estas a su vez utilizan lo que se podría denominar técnicas intermedias para la recopilación de la información en cada uno de los casos (UCI, 2008).

Para el proyecto en estudio la técnica que se utilizará es la investigación mixta, donde se conjunta los datos recolectados en el campo y se soportan con información documental.

3.3. Método de Investigación

Los metodos de investigación se definen como “un procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar y aportar un conocimiento en una investigación” (UNAM).

Para la investigación se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

3.3.1. Analítico-Sintético

Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (Síntesis) (UNAM).

El plan de gestión del proyecto en mención integrará las diez áreas de conocimiento, las cuales se descomponen en diversos procesos y actividades individuales, que ponen de manifiesto la necesidad de la coherencia entre las mismas con el plan de proyectos y los entregables del servicio que se ofrecerá.

3.3.2. Observación

El método de observación que se utilizará es el participativo por medio de entrevistas, el cual se define como: “El proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas” (Barbara, 2005).

En el siguiente Cuadro 2, se muestra un resumen de los métodos de investigación que se utilizarán para cada uno de los objetivos planteados en este proyecto:

Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Método de Investigación	
	Analítico- Sintético	Observación
Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar los requisitos y necesidades que se integran en la EDT.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar las actividades, sus secuencias y duraciones para la elaboración de un cronograma.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el presupuesto.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar los roles, responsabilidades y habilidades para integrarlo en el plan de recursos humanos	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.

Objetivos	Método de Investigación	
	Analítico- Sintético	Observación
Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los interesados	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar las necesidades de información de los involucrados así como su debida comunicación consolidado en un plan de comunicación.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Diseñar un plan de gestión de integración para articular los diversos grupos de proceso.	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar la integración de los diferentes procesos y actividades que conforman las diez áreas de conocimiento, plasmados en un plan de gestión del proyecto.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Crear un plan de calidad para satisfacer las necesidades para las que fue concebido el proyecto	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar los requisitos de calidad y controles para integrarlos en un plan de gestión de calidad.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar las opciones y acciones identificando los posibles riesgos y establecerlos en un plan de gestión de riesgos.	Entrevistas con empresarios, clientes potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.

Objetivos	Método de Investigación	
	Analítico- Sintético	Observación
Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar la documentación de decisión de compra para plasmarlo en el plan de adquisiciones.	Entrevistas con empresarios, proveedores potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.
Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados	Con la información recopilada y la descomposición del problema permitirá analizar los involucrados del proyecto, estableciendo una matriz de análisis de los mismos.	Entrevistas con empresarios, proveedores potenciales, profesionales e involucrados en el proyecto.

3.4. Herramientas

Las herramientas que se utilizan en cada uno de los objetivos para este Proyecto, se consideran a partir de la Guía del PMBoK (Project Management Institute, 2013), seguidamente se detallan:

Cuadro 3 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas informales • Juicio de experto • WBS Chart Pro
Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de experto • Descomposición • Diagramación de Gantt • Microsoft Project
Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de experto • Microsoft Office Excel y Microsoft Project • Suma de costos/Curva S
Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de experto • Microsoft Office Excel
Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio experto • Métodos de comunicación • Herramientas de distribución de la información
Diseñar un plan de gestión de integración para articular los diversos grupos de proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio experto
Crear un plan de calidad para satisfacer las necesidades para las que fue concebido el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio experto • Legislación

Objetivos	Herramientas
	<ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas
Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio experto • Tormenta de ideas • Entrevistas
Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio experto • Tipos de contrato • Búsqueda en internet • Acuerdos negociados
Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio experto • Matriz de interesados • Matriz Influencia-Impacto • Reuniones

3.5. Supuestos y Restricciones

En el cuadro número 4 siguiente, se presentan los supuestos y restricciones que se relacionan directamente con los objetivos determinandos:

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. • Se cuenta con la informacion 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido al plazo para terminar la tesina no es posible

Objetivos	Supuestos	Restricciones
recuperación de cuentas incobrables.	<p>necesaria para desarrollar la investigación documental planteada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento detallado del giro de negocio propuesto. 	desarrollar con profundidad cada área del conocimiento.
Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de los conocimientos teórico-prácticos adquiridos mientras se cursó la Maestría de Proyectos y la experiencia laboral obtenida en el ámbito de negocio propuesto. 	
Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado		
Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo		
Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los		

Objetivos	Supuestos	Restricciones
interesados		
Diseñar un plan de gestión de integración para articular los diversos grupos de proceso.		
Crear un plan de calidad para satisfacer las necesidades para las que fue concebido el proyecto		
Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen		
Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran		
Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados		

3.6. Entregables

En el cuadro número 5 siguiente, se presentan los entregables determinados para los objetivos propuestos:

Cuadro 5 Entregables

Objetivos	Entregables
Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance • EDT • Diccionario
Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de actividades • Diagrama de Gantt • Cronograma
Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de costos unitarios • Presupuesto del proyecto
Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de roles y responsabilidades
Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de comunicaciones
Diseñar un plan de gestión de integración para articular los diversos grupos de proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de proyecto
Crear un plan de calidad para satisfacer las	<ul style="list-style-type: none"> • Pliego de

Objetivos	Entregables
necesidades para las que fue concebido el proyecto.	requerimientos legales
Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de identificación de Riesgos
Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de contrato
Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de involucrados • Matriz Influencia-Impacto

4. DESARROLLO

En esta sección se presentará el desarrollo de la gestión del alcance, tiempo, costo, recursos humanos, comunicaciones, integración, calidad, riesgos, adquisiciones e interesados para la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable.

4.1. Gestión del Alcance

De acuerdo con la Guía del PMBok (Project Management Institute, 2013), el enfoque de gestionar el alcance del proyecto es primordialmente definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

En el presente plan de gestión del alcance se definirá y delimitará lo que se requiere para la creación y constitución de la empresa, de acuerdo con los objetivos y metas establecidos, a las necesidades y expectativas de los involucrados, y bajo el marco legal vigente de Costa Rica.

4.1.2. Definición del alcance

Para la definición del alcance, se tomó en cuenta las regulaciones de ley establecidas, documentos de requerimientos, consultas a los profesionales competentes y empresarios en materia de emprendedurismo y gestión de cobro, además del juicio experto.

A continuación, se muestran los principales elementos de la definición del alcance del proyecto en mención:

Cuadro 6 Enunciado del Alcance del proyecto

Enunciado del Alcance del Proyecto	
Descripción del Proyecto	Creación de una empresa que brinde el servicio de cobro de cuentas en estado incobrable a las empresas e instituciones que tienen la necesidad de recuperar estas cuentas, debido a que ya no se le asignan recursos internos debido a que contablemente ya se registraron como una pérdida , por lo que, en esta dinámica, se establecerá la empresa bajo la modalidad de outsourcing, convirtiéndose en un mercado potencial e interesante dado que, no se encuentra completamente abarcado y esto permitiría el ingreso a este nicho promoviendo el servicio de cobranza especializado.
Objetivo General	El objetivo del proyecto es una creación de una empresa que brinde el servicio de recuperación de cuentas en estado incobrable tanto en el sector público como privado

Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir legalmente la empresa ante el Registro Público de Costa Rica para que quede debidamente inscrita. 2. Obtener los libros de la empresa para efectos legales y contables. 3. Adquirir los permisos municipales correspondientes para la apertura y funcionamiento de la empresa. 4. Gestionar la inscripción ante la Administración Tributaria para el pago de impuestos establecidos según el tipo de operación. 5. Registrar la empresa ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS) para cumplir con el seguro de riesgos de trabajo. 6. Definir costos estimados para completar el proyecto dentro del presupuesto acordado. 7. Definir el local donde se instalará las oficinas para brindar el servicio de cobro de cuentas incobrables. 8. Realizar la gestión correspondiente de la consecución de equipo, mobiliario e insumos para el funcionamiento, una vez la empresa haya sido implementada. 9. Contratar mano de obra con experiencia para que brinden el servicio de cobro de cuentas en estado incobrable. 10. Crear la imagen corporativa de la empresa para la inclusión en el mercado
Restricciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se atrasen los permisos municipales. 2. El costo de la inversión se incremente de forma exhaustiva por algún cambio en el entorno. 3. Atraso en la consecución de la ubicación física de la empresa.

Supuestos	<ol style="list-style-type: none">1. Se contará previamente con una estudio de viabilidad2. Se dispondrá de recurso humano adecuado a las funciones establecidas, igualmente los recursos financieros y tecnológicos requeridos.3. El emprendedor posee conocimiento del giro del negocio, el cual participará y colaborará de forma activa para que se ejecute el proyecto.
------------------	--

Con respecto a los entregables para el proyecto de la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable, se definió un total de cuatro entregables que consolidan los productos esperados a partir de la ejecución del proyecto.

A continuación, se detalla cada uno de los entregables asociados a cada uno de los productos esperados para la ejecución de proyecto:

Cuadro 7 Entregables del Proyecto de Creación de una empresa dedicada al cobro de cuentas incobrables

Entregables	
Estudio Técnico	<p>Servicios profesionales: Se determinarán los servicios profesionales requeridos para la constitución de la empresa, así como se identificarán profesionales en materia que brinden los servicios establecidos.</p> <p>Localización: Se analizarán alternativas geográficas para el arrendamiento de la oficina.</p> <p>Recurso Humano: Se determinarán los perfiles requeridos según las necesidades para la puesta en marcha de la empresa, así como el protocolo de inducción. Se analizan empresas reclutadoras de personal.</p> <p>Mobiliario, equipo e insumos: se analizan requerimientos de mobiliario, equipo e insumos, para la determinación de los posibles proveedores a elegir.</p>
Estrategias de Mercadeo y Publicidad	Se identificarán proveedores que puedan realizar un estudio de viabilidad, así como el desarrollo de la imagen corporativa, desde el logo, slogan, tarjetas de presentación, página web, además de las estrategias de mercadeo y publicidad necesarias para dar a conocer la empresa y sus servicios.
Estudio Financiero	Se realizará un estudio de costos unitarios así como el debido presupuesto para determinar la inversión requerida para la creación de la empresa.

Entregables	
Legalización de la empresa	<p>Habiendo determinado el tipo de empresa -en este caso una Sociedad Anónima-, se procederá a la legalización ante el Registro Público de Costa Rica, así mismo, para cumplir con los requerimientos legales se tramitarán los permisos y trámites correspondientes, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitación de libros legales • Inscripción en la Administración Tributaria • Patente y permiso municipales • Seguros de Riesgos de Trabajo

4.1.3 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

Para la creación de la EDT, se subdividió cada uno de los entregables, y estos a su vez en subentregables y paquetes de trabajo, los cuales se plasmaron en la herramienta de software WBS Chart Pro. En la definición del alcance se establecieron cuatro entregables principales: Estudio Técnico, Estrategias de mercadeo y publicidad, Estudio Financiero y Legalización de la empresa.

En la figura 3 se muestra la EDT del proyecto para la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable.

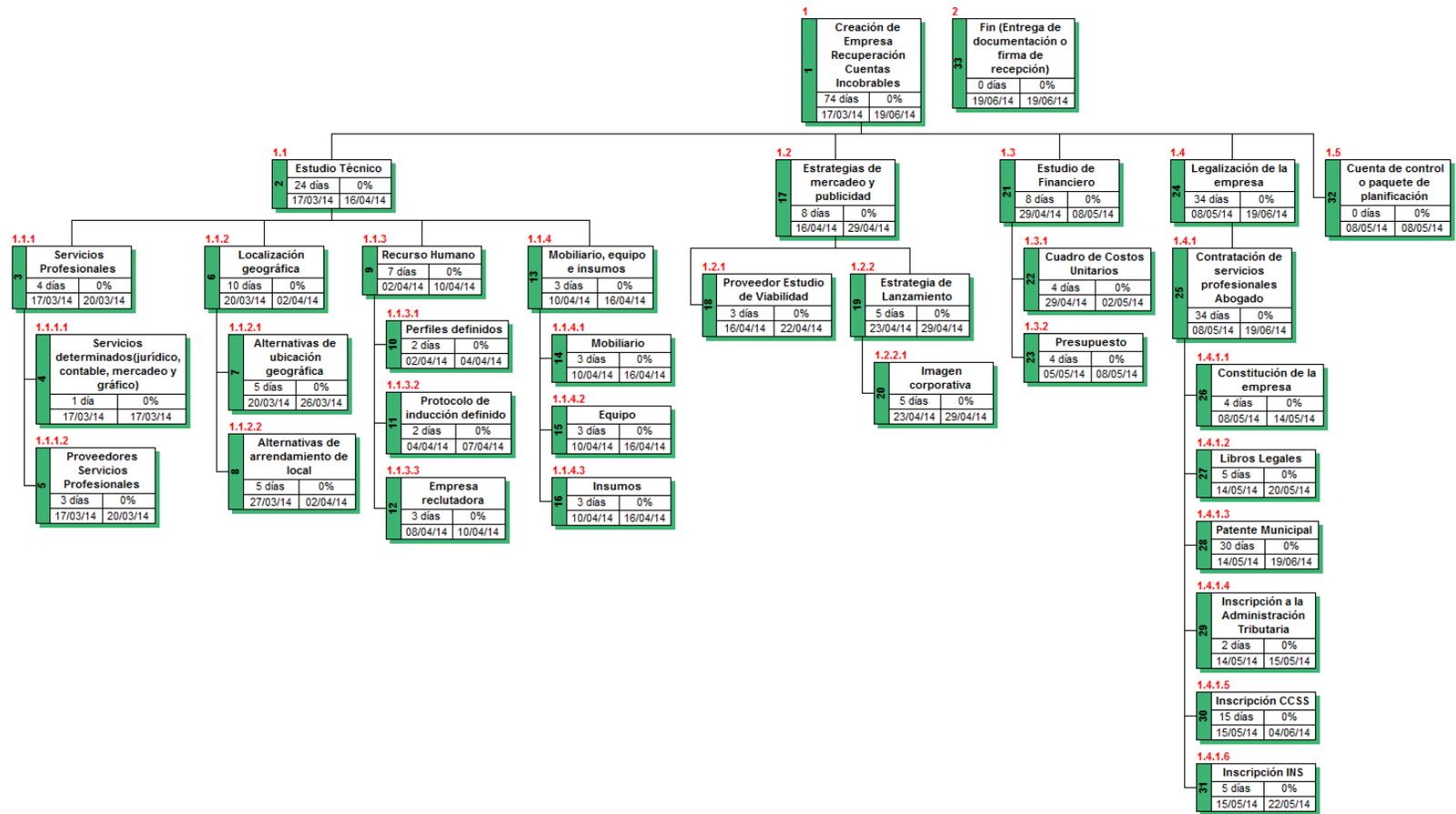


Figura 3 Estructura de desglose de Trabajo

4.1.4. Diccionario de la EDT

Se elaboró un diccionario que respalda la EDT, el cual contiene una descripción de cada uno de los entregables y paquetes definidos para el proyecto de la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable, el cual se muestra a continuación:

Cuadro 8 Diccionario de la EDT

Diccionario EDT			
1.1 Estudio Técnico	1.1.1 Servicios Profesionales	1.1.1.1 Servicios determinados (jurídico, contable, mercadeo y gráfico)	Para la constitución de la empresa se requiere el servicio de profesionales en el área legal, contable, mercadeo y gráfico para desarrollar funciones en ámbito correspondiente.
		1.1.1.2 Proveedores de servicios profesionales	Una vez definidas las áreas de los profesionales requeridos se realiza la búsqueda y el análisis de alternativas para la selección.
	1.1.2 Localización geográfica	1.1.2.1 Alternativas de ubicación geográfica	Se analizarán los requerimientos y necesidades para la ubicación geográfica de la oficina. Valorado la posibilidad alquilar la misma.
		1.1.2.2 Alternativas de arrendamiento de local	

	1.1.3 Recurso Humano	1.1.3.1 Perfiles definidos	Se deberá analizar cuál será el perfil que se contratará valorando la experiencia que posea en el área de cobros y administración de negocios
		1.1.3.2 Protocolo de inducción definido	Se deberán identificar las necesidades de capacitación y retroalimentación en busca de mejora continua en la gestión. El emprendedor transmitirá conocimiento del giro del negocio a personal clave.
		1.1.3.3 Empresas reclutadoras	Búsqueda y selección de Empresas que se dedique a la selección y reclutamiento de personal
	1.1.4 Mobiliario , equipo e insumos	1.1.4.1 Mobiliario	Se deberá identificar el mobiliario requerido (sillas, escritorios, estantería, basureros) para el debido funcionamiento y comodidad del equipo de trabajo.
		1.1.4.2 Equipo	Es ineludible identificar proveedores que posean equipos de tecnología adecuada para la realización de las diferentes tareas, así como el software de gestión de cobranza y de administración, líneas telefónicas, grabación de llamadas, así como switches, routers y antivirus para niveles óptimos de seguridad y estabilidad.

		1.1.4.3 Insumos	Se deberá identificar proveedores que suministren los materiales e insumos requeridos para la puesta en marcha del negocio.
1.2 Estrategias de mercadeo y publicidad	1.2.1 Estudio de Viabilidad	Búsqueda de proveedores que brinden el servicio para la realización de un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable.	
	1.2.2 Estrategia de Lanzamiento	1.2.2.1 Imagen corporativa	Se identifican y analizan profesionales en materia de mercadeo y diseño para el desarrollo de la imagen corporativa desde la elaboración del logo, slogan, página Web, tarjetas de presentación, así como de las estrategias de mercadeo a utilizar.
1.3 Estudio de Financiero	1.3.1 Cuadro de Costos Unitarios	Se identificará y analizará una proximidad de los costos monetarios unitarios probables requeridos para crear una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable	
	1.3.2 Presupuesto	Se sumarán los costos estimados de las actividades, fondos que serán autorizados para ejecutar el proyecto.	
1.4 Legalización de la empresa	1.4.1.1 Constitución de la empresa	Existen diferentes tipos de sociedades, dentro de ellas la Sociedad Anónima, la cual debe ser constituida por dos o más personas, una vez inscrita en el Registro Público, se le asigna un número de identificación(cédula jurídica), la totalidad de acciones puede ser transferida a una sola persona.	

	1.4.1.2 Libros Legales	Se deben de obtener los libros para efectos legales. Libros Legales: son tres: Registro de accionistas, Asamblea de socios y Reuniones de Junta Directiva.
	1.4.1.3 Patente Municipal	Toda empresa requiere patente o licencia de operación, dependiendo el tipo de negocio así será el tipo de Patente que se requiere obtener de la Municipalidad y del monto a pagar trimestralmente por canon.
	1.4.1.5 Inscripción CCSS	CCSS-Caja Costarricense Seguro Social: cubre riesgo de maternidad, vejez y muerte, el patrono tiene que estar inscrito como tal y pagar mensualmente alrededor de un 26% del monto total de los salarios. Legalmente puede iniciar operaciones 15 días hábiles una vez presentado los documentos.
	1.4.1.6 Inscripción INS	INS- Instituto Nacional de Seguros: cubre accidente laboral. Legalmente puede iniciar operaciones 5 días hábiles una vez presentado los documentos

4.2. Gestión del Tiempo

4.2.1. Definición de las actividades

Para el proyecto se definirán e identificarán las acciones que se deben realizar para generar los entregables. El beneficio clave de este proceso es el desglose de paquetes de trabajo en actividades que proporcionan una base para la estimación, planificación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto (Project Management Institute, 2013).

Para definir e identificar las acciones se utilizó la técnica de descomposición y el juicio experto, así como consultas a profesionales en la materia. A continuación, en el siguiente cuadro se muestran la lista de actividades que se definieron para el proyecto de la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables:

Cuadro 9 Lista de actividades

Actividades			
1.1 Estudio Técnico	1.1.1 Servicios Profesionales	1.1.1.1 Servicios determinados(jurídico, contable, mercadeo y gráfico)	Análisis de los servicios profesionales que se requieren para el proyecto de creación de la empresa
		1.1.1.2 Servicios profesionales	Cotización de los servicios profesionales tanto jurídico, contable, mercadeo y gráfico según requerimientos
	1.1.2 Localización geográfica	1.1.2.1 Alternativas de ubicación geográfica	Análisis de alternativas y requerimientos según ubicación geográfica
		1.1.2.2 Alternativas de arrendamiento de local	Análisis, búsqueda y cotización de alternativas para arrendamiento de local
	1.1.3 Recurso Humano	1.1.3.1 Perfiles definidos	Análisis y consultas de perfiles necesarios asociados a los puestos establecidos
		1.1.3.2 Protocolo de inducción definido	Consultas y definición del protocolo de inducción para el personal por contratar

		1.1.3.3 Empresas reclutadoras	Búsqueda y cotización de empresas encargadas del reclutamiento de personal. Se brinda información de perfiles que se requieren.
	1.1.4 Mobiliario, equipo e insumos	1.1.4.1 Mobiliario	Análisis de requerimiento de mobiliario. Búsqueda de proveedores para cotización de mobiliario.
		1.1.4.2 Equipo	Análisis de requerimiento de equipo. Búsqueda de proveedores para cotización de equipo.
		1.1.4.3 Insumos	Análisis de requerimiento de insumos. Búsqueda de proveedores para cotización de insumos.
1.2 Estrategias de mercadeo y publicidad	1.2.1 Estudio de Viabilidad	Búsqueda de proveedores para la asesoría de la realización de estudio de Viabilidad. Consultas a profesionales en materia para mejor enfoque de lo que se pretende con el estudio de viabilidad.	
	1.2.2 Estrategia de Lanzamiento	1.2.2.1 Imagen corporativa	Búsqueda de proveedores para la asesoría del desarrollo de la imagen corporativa, desde el logo, slogan, página web y estrategia mercadológica.
1.3 Estudio del Financiero	1.3.1 Cuadro de Costos Unitarios	Análisis de costos de cada uno de los requerimientos del proyecto. Selección de los mejores proveedores para plasmarlo en cuadro de costos.	

	1.3.2 Presupuesto	Suma de costos estimados de cada uno de los paquetes de trabajo.	
1.4 Legalización de la empresa	1.4.1 Contratación de servicios profesionales Abogado	1.4.1.1 Constitución de la empresa	Definición del tipo de empresa a constituir. Definir miembros de la junta directiva, así como porcentajes de representación. Consulta del nombre de la empresa a constituir. Definición de tiempos de la tramitación.
		1.4.1.2 Libros Legales	Asesoría y coordinación con Abogado para la obtención de los libros legales
		1.4.1.3 Patente Municipal	Determinación de la ubicación geográfica de la oficina. Diligenciamiento de los requisitos para los permisos(formularios respectivos)
		1.4.1.4 Inscripción a la Administración Tributaria	Asesoría del Contador para el tipo de régimen a seleccionar. Diligenciamiento de requisitos para inscribirse en Tributación

		1.4.1.5 Inscripción CCSS	Definición de la cantidad de recurso humano que laborara en empresa. Abogado realiza diligenciamiento de requisitos para inscribirse en CCSS
		1.4.1.6 Inscripción INS	Definición de la cantidad de recurso humano que laborara en empresa. Abogado realiza diligenciamiento de requisitos para inscribirse en INS.

4.2.2 Secuenciar actividades

Según la Guía del PMBok (Project Management Institute, 2013), secuenciar las actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.

En el proyecto a desarrollar se establecieron relaciones de precedencia de Fin a Inicio, Inicio a Inicio en la herramienta de Microsoft Project, donde se obtuvo el cronograma (Ver extracto de diagrama en la figura adjunta).

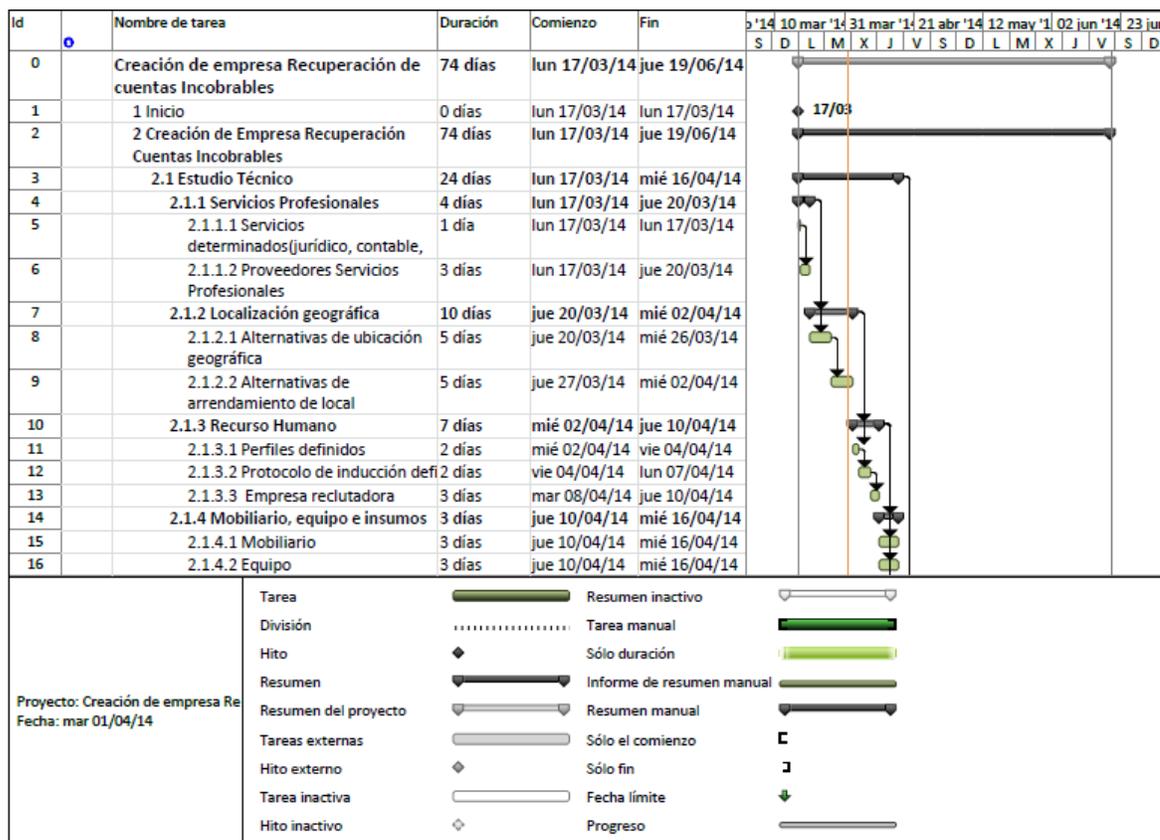


Figura 4 Secuencia de actividades

4.2.3. Estimación de la duración de las actividades

Según La Guía PMbok (Project Management Institute, 2013), estimar la duración de las actividades es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.

Una vez definida la lista de actividades con las secuencias respectivas, se procedió a estimar la duración de las actividades basándose en el criterio experto, así como en la asesoría de profesionales en materia.

Como se muestra en la figura 5, el tiempo total estimado del proyecto para la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable es de 74 días hábiles, desglosados en el estudio técnico veinticuatro días, estrategia de mercadeo y publicidad ocho días, estudio financiero ocho días y legalización de la empresa treinta y cuatro días.

		Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0			[-] Creación de empresa Recuperación de cuentas Incobrables	74 días	lun 17/03/14	jue 19/06/14	
1			[-] 1 Creación de Empresa Recuperación Cuentas Incobrables	74 días	lun 17/03/14	jue 19/06/14	
2			[-] 1.1 Estudio Técnico	24 días	lun 17/03/14	mié 16/04/14	
3			[+] 1.1.1 Servicios Profesionales	4 días	lun 17/03/14	jue 20/03/14	
6			[+] 1.1.2 Localización geográfica	10 días	jue 20/03/14	mié 02/04/14	3
9			[+] 1.1.3 Recurso Humano	7 días	mié 02/04/14	jue 10/04/14	6
13			[+] 1.1.4 Mobiliario, equipo e insumos	3 días	jue 10/04/14	mié 16/04/14	9
17			[+] 1.2 Estrategias de mercadeo y publicidad	8 días	mié 16/04/14	mar 29/04/14	2
21			[+] 1.3 Estudio de Financiero	8 días	mar 29/04/14	jue 08/05/14	17
24			[+] 1.4 Legalización de la empresa	34 días	jue 08/05/14	jue 19/06/14	21

Figura 5 Duración de actividades

4.2.4. Desarrollar el cronograma

Según la Guían del PMBok, “La incorporación de las actividades y duraciones a la herramienta de planificación genera un cronograma con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto” (Project Management Institute, 2013).

Se desarrolló el cronograma en la herramienta de Microsoft Project, donde se determinó la fecha de inicio el 17 de marzo 2014 y la finalización el 19 de junio del 2014, lo que suma un total de 74 días hábiles. Así mismo, se determinó las actividades críticas que conforman el camino más largo del proyecto.

A continuación, se adjunta el cronograma con la identificación en color rojo de la ruta crítica del proyecto:

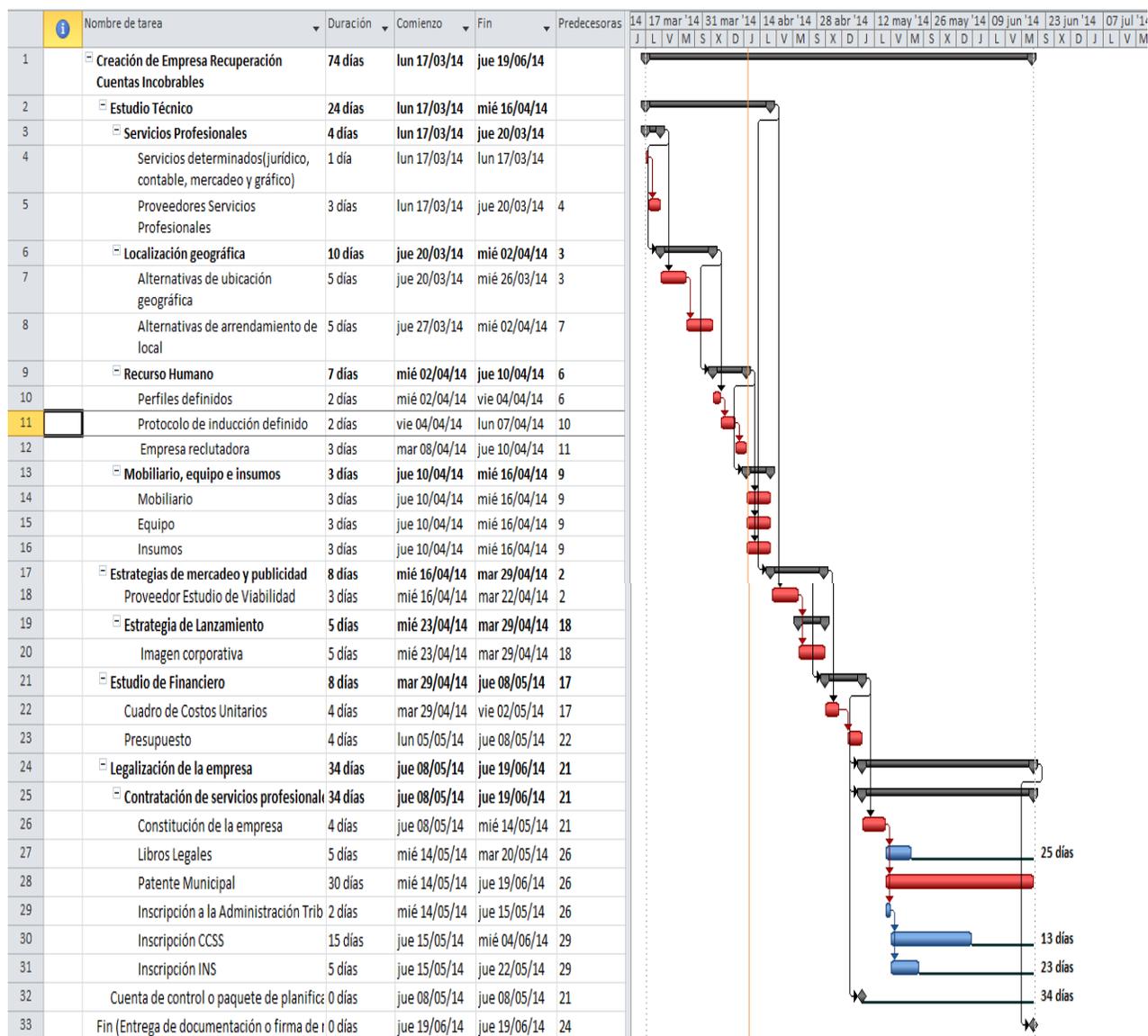


Figura 6. Cronograma-Ruta Crítica

4.2.5 Control del cronograma

Según se indica en la Guía del PMBok (Project Management Institute, 2013), controlar el cronograma es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto del proyecto para actualizar el avance y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan.

Para monitorear el avance del proyecto de la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables, así como la identificación de desviaciones en las actividades planteadas se utilizará como guía la línea base del cronograma, contra la cual se revisará el avance real del proyecto, revisando fecha de inicio y finalización con el porcentaje de avance de las actividades, además del monitoreo de la ruta crítica establecida.

Según las desviaciones detectadas, se planteará acciones correctivas, como lo es la redefinición de tiempos y actividades, por otro lado, la realización de algún cambio en la línea base del cronograma deberá ser avaluado y autorizado por el proceso de control integrado de cambios.

Se realizará una reunión en forma semanal con la emprendedora y socia para revisar el avance del proyecto, donde se involucrarán los interesados necesarios según la etapa en la que se encuentre en desarrollo en ese momento, de tal forma que éstas tomen las decisiones respectivas.

4.3. Gestión del Costo

Para la Guía del PMBok,

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con estimar, presupuestar, los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

En algunos proyectos, especialmente en aquellos de alcance más reducido, la estimación de costos y la preparación del presupuesto en términos de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso (Project Management Institute, 2013).

Para el proyecto en gestión se estimaron los costos y se estableció el presupuesto tomando de referencia la información obtenida del desarrollo de las otras áreas de conocimiento como lo son alcance, tiempo, recursos humanos y comunicación.

4.3.1 Estimar los costos

Estimar los costos es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos financieros requeridos para completar las actividades del proyecto (Project Management Institute, 2013).

Para estimar los costos del proyecto para la creación de la empresa dedica a la recuperación de cuentas incobrables se contó con el juicio experto de la emprendedora, socia y algunos empresarios de negocios similares, por otro lado, se obtuvo información de los honorarios de los diferentes servicios profesionales requeridos(contable, mercadeo y jurídico), así como las costas que involucra la constitución legal de la empresa, asimismo, se solicitó cotizaciones a proveedores

de equipo, mobiliario e insumos, imagen corporativa, estudio de viabilidad y empresas de reclutamiento para obtener precios de referencia. Además, se investigó costos de arrendamiento de locales, seguidamente se utilizaron las herramientas de Microsoft Excel y Microsoft Project para desarrollar los estimados de los costos así como para documentar los costos por actividad.

Por otro lado, se considera que tanto el socio como la emprendedora no tienen un salario asociado por la ejecución de las actividades del proyecto, además los asesores tanto legal como contable colaboraran en la ejecución de las tareas, y se realizará la remuneración una vez se inicie con la creación de la empresa según los servicios que se van ejecutando.

A continuación se muestra la estimación de costos por actividad:

	Nombre de tarea	Costo
0	Creación de empresa Recuperación de cuentas Incobrables	\$12.510,00
1	1 Inicio	\$0,00
2	2 Creación de Empresa Recuperación Cuentas Incobrables	\$12.510,00
3	2.1 Estudio Técnico	\$8.220,00
4	2.1.1 Servicios Profesionales	\$20,00
5	2.1.1.1 Servicios requeridos determinados(jurídico, contable, mercadeo y	\$0,00
6	2.1.1.2 Proveedores Servicios Profesionales analisis	\$20,00
7	2.1.2 Localización geográfica	\$500,00
8	2.1.2.1 Alternativas de ubicación geográfica	\$0,00
9	2.1.2.2 Alternativas de arrendamiento de local	\$500,00
10	2.1.3 Recurso Humano	\$400,00
11	2.1.3.1 Perfiles definidos	\$0,00
12	2.1.3.2 Protocolo de inducción definido	\$0,00
13	2.1.3.3 Empresa reclutadora	\$400,00
14	2.1.4 Mobiliario, equipo e insumos	\$7.300,00
15	2.1.4.1 Mobiliario	\$1.650,00
16	2.1.4.2 Equipo	\$5.500,00
17	2.1.4.3 Insumos	\$150,00
18	2.2 Estrategias de mercadeo y publicidad	\$2.750,00
19	2.2.1 Proveedor Estudio de Viabilidad	\$900,00
20	2.2.2 Estrategia de Lanzamiento	\$1.850,00
21	2.2.2.1 Imagen corporativa	\$1.850,00
22	2.3 Estudio de Financiero	\$400,00
23	2.3.1 Cuadro de Costos Unitarios	\$0,00
24	2.3.2 Presupuesto	\$0,00
25	2.3.3 Cotización Servicios Profesionales Contador	\$400,00
26	2.4 Legalización de la empresa	\$1.140,00
27	2.4.1 Contratación de servicios profesionales Abogado	\$1.140,00
28	2.4.1.1 Constitución de la empresa	\$700,00
29	2.4.1.2 Libros Legales	\$80,00
30	2.4.1.3 Patente Municipal	\$135,00
31	2.4.1.4 Inscripción a la Administración Tributaria	\$90,00
32	2.4.1.5 Inscripción CCSS	\$90,00
33	2.4.1.6 Inscripción INS	\$45,00
34	2.5 Cuenta de control o paquete de planificación	\$0,00
35	3 Fin (Entrega de documentación o firma de recepción)	\$0,00

Figura 7 Costos de actividades

4.3.2. Determinar el presupuesto

Según se indica en la Guía del PMBok (Project Management Institute, 2013), la determinación del presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

Para estimar el presupuesto del proyecto en mención se utilizó el procedimiento llamado “Suma de Costos”, donde se sumaron las estimaciones de los costos de los paquetes de trabajo, luego los niveles superiores y, finalmente, para todo el proyecto de acuerdo con EDT, de esta manera, se determinó el costo total del proyecto, así como la determinación de la línea base de costos utilizando la herramienta de la curva S.

El costo total para el proyecto corresponde a un monto de \$12.510, al cual se le suma \$490 como contingencia por concepto de imprevisto, lo cual resulta un presupuesto total del proyecto por \$13.000.

A continuación, se muestra la Curva S del costo presupuestado y acumulado del proyecto:

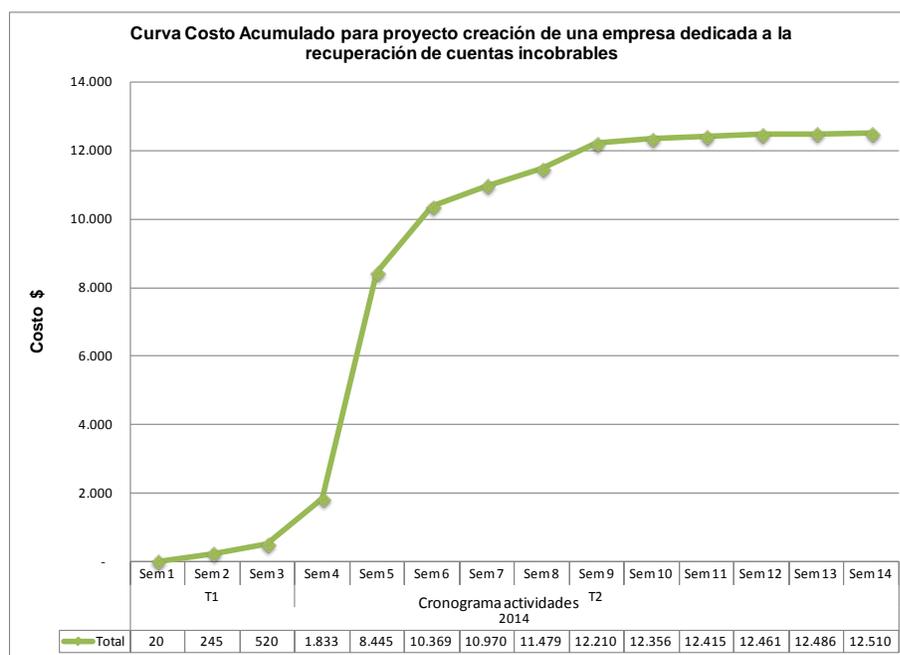


Figura 8 Curva Costo Acumulado del proyecto

En la figura 8 se observa como los costos van incrementando, mostrando mayores niveles en el momento que se cotiza equipo, mobiliario e insumos, aunado al costo por imagen corporativa

4.4. Gestión de los Interesados

Para la Guía PMBok, “La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (Project Management Institute, 2013).

En el proyecto para la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable se logró identificar una serie de interesados, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro 10 Matriz de Identificación de los Interesados

Interesado	Descripción	Intereses
Socio	Es patrocinador del proyecto, aporte económico e intelectual, toma decisiones	Se logre crear una empresa que brinde servicios de cobro de cuentas en estado incobrable, que genere utilidades a los socios, a su vez brinde un excelente servicio a los clientes potenciales.
Emprendedora	Directora de proyecto, con el “know how” del negocio y a porte económico, toma decisiones	Se logre crear una empresa que brinde servicios de cobro de cuentas en estado incobrable, que genere utilidades a los socios, a su vez brinde un excelente servicio a los clientes potenciales.
Asesor en Mercadeo y publicidad	Encargado de asesoramiento de la imagen corporativa y estrategias de la empresa, así como realizar estudio de viabilidad.	Brindar los servicios de manera oportuna y creativa, creando la imagen corporativa y definiendo la viabilidad del proyecto.
Asesor Contable	Encargado de la contabilidad de la empresa.	Ofrecer la asesoría contable desde el momento de la inscripción a Tributación hasta el manejo mensual de las cuentas, ingresos y egresos.
Asesor Legal	Encargado de asesoramiento legal de la empresa.	Constituir la empresa, obtención de libros legales, permisos, inscripción en Tributación, INS y CCSS.

Arrendante	Dueño de locales comerciales	Ofrecer alternativas de locales para ubicar la empresa
Empresa Reclutamiento	Encargados del reclutamiento y selección del recurso humano de la empresa.	Facilitar el recurso humano adecuado según los requerimientos solicitados
Proveedores de equipo, mobiliario e insumos	Empresas proveedoras de venta de equipo, mobiliario e insumos	Ofrecer algunas soluciones de equipo, mobiliario e insumos de acuerdo a los requerimientos solicitados
Municipalidad	Organización que administra un municipio.	Otorga permisos municipales(patente)
Administración Tributaria	Órgano que administra los tributos establecidos en el Código Tributario y leyes que establecen impuestos y sus reglamentos	Consiente a la empresa bajo en régimen tributario solicitado, en este caso de inscripción en renta
Registro Público	Institución establecida para dar publicidad a determinados hechos bajo la regulación de la Administración Pública Nacional	Publicidad o divulgación jurídica de la constitución de la empresa, así como el otorgamiento de los libros legales
INS	Instituto que ofrece seguros de riesgos de trabajo	Brindar el aseguramiento por riesgos de trabajo a los miembros de la empresa
CCSS	Institución pública encargada de la seguridad social en Costa Rica.	Brindar el aseguramiento por riesgos de trabajo a los miembros de la empresa

En la siguiente figura, se muestran las estrategias a seguir según la Matriz Impacto- Influencia (Lledó, 2013) que ejercen los involucrados del proyecto:

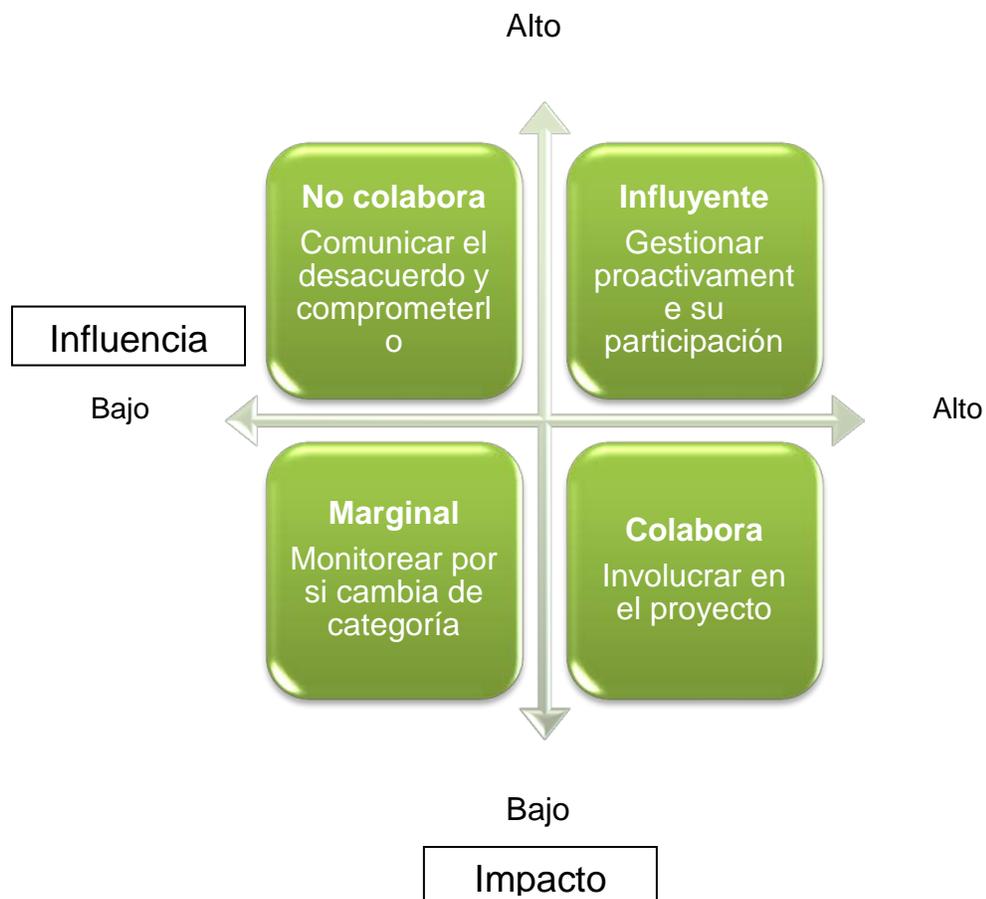


Figura 9 Matriz Influencia-Impacto

Para el proyecto de creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables se estableció matriz influencia-impacto con sus respectivas estrategias, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 11 Matriz Influencia-Impacto del proyecto

Interesado	Influencia	Impacto	Estrategia
Socio	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactivamente su participación
Emprendedora	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactivamente su participación
Asesor en Mercadeo y publicidad	Alta	Bajo	Colabora Involucrar en el proyecto
Asesor Contable	Bajo	Bajo	Marginal Monitorear por si cambia de categoría
Asesor Legal	Alta	Alta	Influyente Gestionar proactivamente su participación
Arrendante	Baja	Alto	No colabora Comunicar el desacuerdo y comprometerlo
Empresa Reclutamiento	Baja	Bajo	Marginal Monitorear por si cambia de categoría
Proveedores de equipo, mobiliario e insumos	Baja	Alto	No colabora Comunicar el desacuerdo y comprometerlo

Municipalidad	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactiva mente su participación
Administración Tributaria	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactiva mente su participación
Registro Público	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactiva mente su participación
INS	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactiva mente su participación
CCSS	Alta	Alto	Influyente Gestionar proactiva mente su participación

4.5. Gestión de la Calidad

Según Lledó (2013), “La gestión de la calidad implica que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Para ello será necesario lo siguiente: convertir las necesidades y expectativas de los interesados en requisitos del proyecto, lograr la satisfacción del cliente cuando el proyecto produzca lo planificado y el producto cubra las necesidades reales, realizar acciones de prevención sobre la inspección y buscar en forma permanente la perfección: mejora continua”

El proyecto de la creación de la empresa de recuperación de cuentas en estado incobrables debe cumplir con las regulaciones de las leyes civiles y comerciales costarricenses para la constitución de la empresa, las cuales se describen a continuación:

- El Código del Comercio establece y regula las entidades bajo figuras jurídicas como la Sociedad Anónima (S.A.). La sociedad de capital por excelencia, en esta los socios están a salvo de toda responsabilidad derivada de la actividad de la entidad, solamente responde su aporte de capital. La S.A. es la entidad más común en el país. La empresa debe estar registrada en una escritura pública ante notario e inscrita en el Registro Público. El Registro, a su vez, permitirá un número de identificación (cédula Jurídica) (CINDE, 2012).
- Inscripción a la Administración Tributaria (Impuesto sobre la renta): la empresa debe registrarse en la Oficina General de Impuesto sobre la Renta, que forma parte del Ministerio de Hacienda, toda persona o entidad que realiza una o más actividades económicas en el país deben registrarse como contribuyente (CINDE, 2012). El sistema de impuesto sobre la renta en Costa Rica está fundado en el principio de territorialidad; las empresas pequeñas (definidas por ley con base en su renta bruta anual) que perciben renta de fuente costarricense están sujetas en general a una tarifa del 10%-20% por concepto de impuesto sobre la renta.
- Inscripción de la empresa INS y CCSS (riesgos de trabajo): las relaciones laborales se hallan principalmente reguladas en la Constitución Política de la República de Costa Rica y el Código de Trabajo. El patrono tiene la obligación de hacer un aporte, con el fin de que sus trabajadores coticen para el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de CCSS. Por otro lado, obliga al patrono a obtener un Seguro de Riesgos Profesionales para sus empleados con el INS. El patrono debe entregar la planilla y hacer pagos mensuales a la CCSS, así como otorgar a sus empleados una orden patronal para que utilicen los servicios ofrecidos por la seguridad social. El patrono tiene la obligación de pagar a la CCSS el equivalente a un 23% del

salario del trabajador. También, tiene la obligación de retener un 9% del salario del trabajador y aportarlo a la CCSS. En cuanto al seguro, el patrono debe declarar en la planilla los salarios actuales de sus trabajadores y enviarla regularmente al INS (CINDE, 2012).

- Permiso de Salud: las empresas deben solicitar la autorización o un Certificado de Operación de conformidad con la Ley General de Salud en el Ministerio de Salud Pública con anterioridad a la iniciación de las operaciones. Este es un requisito previo a la obtención de la licencia comercial municipal. Las actividades que están sujetas a dicho proceso, así como los requisitos para obtener el permiso y la duración de dicho permiso, se definen en el Decreto Ejecutivo N°34728 y sus modificaciones, y en el Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud Pública (CINDE, 2012).
- Patente Municipal: Todas las actividades lucrativas requieren una licencia municipal (o permiso) del cantón en el que se desarrolla la actividad. La licencia implica el pago de un impuesto durante el tiempo de las operaciones (CINDE, 2012).

Para este proyecto se realizó una lista de control de calidad según cada una de las actividades del proyecto a realizar:

Cuadro 12 Lista de Control de Calidad

Actividad	Criterio de Aceptación	Validación	Responsable
Búsqueda de Local	Ubicación entre Tres Ríos-Curridabat , costo de arrendamiento máximo \$500 mensuales	Contrato	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)
Definición de perfiles de cobradores	Experiencia en Cobro de cuentas de difícil recuperación mínimo un año. Negociantes. Proactivos.	Perfil del puesto	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora) Empresa reclutadora
Definición de protocolo de inducción	Protocolo incluya conceptos básicos de cobros y de cuentas incobrables. Capacitación del sistema Capacitación de cobro	Test de comprensión después de cada capacitación, nota mínima 85	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)
Selección de empresa reclutadora	Experiencia mínima de dos años en reclutamiento de personal	Perfil de la empresa	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)

Definición de proveedores de mobiliario, equipo e insumos	El proveedor debe: Cumplir el 100% de requerimientos técnicos establecidos Cumplir 100% tiempo de entrega Estar dentro los límites de presupuesto establecido(Ver Presupuesto) Cumplir con estándar de calidad de los productos adquiridos	Contrato y garantía. Presupuesto	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)
Definición de proveedores de estudio de viabilidad e imagen corporativa	Empresa con experiencia en realización de estudios de mercado , mínimo dos años Costos acorde a presupuesto	Perfil de la empresa Presupuesto Contrato	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)
Elaboración de presupuesto	Cotización de diferentes proveedores y alternativas a seleccionar	Comparación Cotizaciones recibidas	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)

Selección de servicios profesionales de Contador	Contador público, mínimo dos años de experiencia	Perfil y código inscrito al Colegio de Contadores Públicos	Patrocinador y Director de Proyectos(Emprendedora)
Selección de servicios profesionales Legales	Abogado con experiencia en la constitución de empresas, así como permisos, inscripción a Tributación, INS y CCSS, mínimo un año	Perfil, código inscrito al Colegio de Abogados	Selección de servicios profesionales de Contador
Legalización de la empresa	Constitución de la empresa ante registro público.	Registro Público, número de cédula jurídica de la empresa	Abogado
	Obtención de libros legales	Libros legales inscritos	Abogado
	Obtención Permiso de salud y patente municipal	Patente municipal con el debido permiso de funcionamiento	Abogado

	Inscripción a la Administración Tributaria	Inscripción de la empresa ante Tributación	Abogado, Contador
	Inscripción a Riesgos de trabajo(CCSS y el INS)	Número de patrono ante la CCSS y el INS	Abogado, Contador

Con el fin de verificar que se cumpla con los requisitos de calidad de cada una de las actividades para la creación de la empresa, se estableció un conjunto de documentos normativos que se detallan a continuación:

Cuadro 13 Documentos Normativos para la Calidad

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD		
Procedimientos		Reuniones quincenales de Calidad
		Compra de bienes y adquisición
		Verificación de bienes y servicios adquiridos
		Regulaciones del Código del Comercio
		Regulaciones Código laboral
Plantillas		Check list de las actividades
		Métricas
Formatos		Métricas
		Línea Base
Checklists	Local comercial	Diferentes alternativas de ubicación
		Costo según presupuesto
		Características del local mínimas requeridas

Perfil de Cobradores	Curriculum vrs Perfil del puesto
	Entrevistas con candidatos
Protocolo inducción	Contenido mínimo requerido
Empresa de Reclutamiento	Perfil de empresa (experiencia mínima solicitada)
	Costo según presupuesto
	Tiempos de entrega
Proveedores Equipo, mobiliario e insumos	Requerimientos técnicos de equipo según especificaciones recomendadas por expertos.
	Costo según presupuesto
	Tiempos de entrega
	Garantía
Empresa de mercadeo y publicidad	Perfil de empresa (experiencia mínima solicitada)
	Costo según presupuesto
	Tiempos de entrega
Presupuesto	Contra cada una de los servicios cotizados
Servicios profesionales requeridos	Incorporación a Colegios respectivos
	Perfil de profesionales(experiencia mínima solicitada)
	Costo según presupuesto
Legalización de la empresa	Constitución de la empresa, con número de cédula jurídica debidamente inscrita
	Libros legales inscritos
	Incorporación a la Administración Tributaria bajo el regimen de renta
	Permisos municipales
	Inscripción ante la CCSS
	Inscripción ante el INS

Por otro lado, se adjunta plantilla para la gestión integral de cambios, con el fin de poder realizar un monitoreo registrando resultados y por ende cambios necesarios en el proyecto. Cuadro 14.

Cuadro 14 Gestión de Control de cambios

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIO			
Rol	Responsabilidades		Nivel de Autoridad
TIPOS DE CAMBIOS			
Correctiva	Preventiva	Reparación de Defecto	Cambio al Plan del Proyecto
PROCESO GENERAL DE GÉSTIÓN DE CAMBIOS			
Solicitud de cambios			
Verificar solicitud de cambios			
Evaluar impactos			
Tomar decisión y Replanificar			
Implantar el Cambio			
Concluir el Proceso de Cambio			

4.6. Gestión de Recursos Humanos

4.6.1. Planificar la gestión de Recursos Humanos

La Guía del PMBok define lo siguiente como la Planificación de la gestión de Recursos Humanos: “El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas, las relaciones de comunicaciones y crear un plan para la administración de personal” (Project Management Institute, 2013) .

Para la planificación de la gestión de Recursos Humanos en el proyecto de creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables, se consideró la contratación del personal mediante servicios profesionales, quienes brindarían asesoría especializada en las áreas requeridas como el área legal, contable, mercadeo y publicidad; así mismo, se consideró la dirección del proyecto a través de la emprendedora y un socio del proyecto.

Para representar la estructura de desglose de recursos se utilizó un organigrama que se muestra en la figura 10, donde se evidencia los cargos y las relaciones entre los diferentes recursos del proyecto.

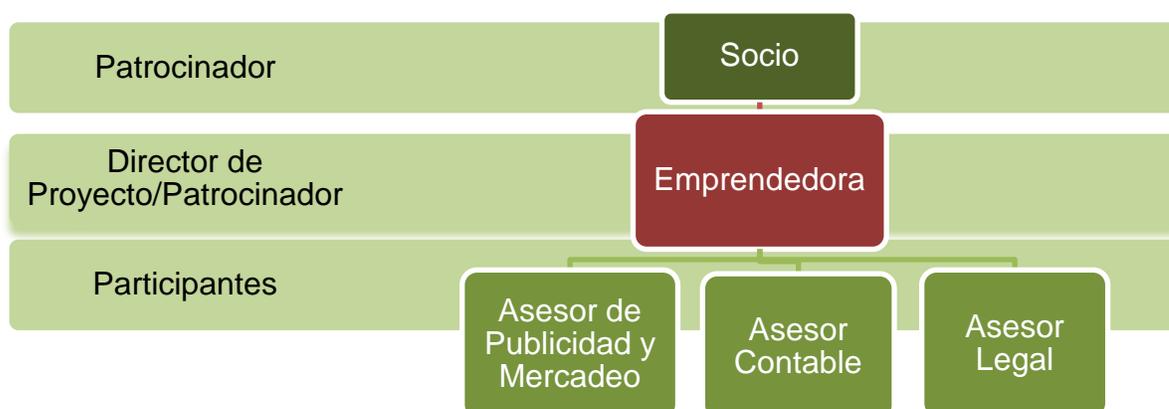


Figura 10 Organigrama del proyecto

En el organigrama se visualiza que la Emprendedora en conjunto con el Socio son los principales responsables del proyecto, y estos a su vez dirigen y coordinan con los asesores de las diferentes áreas para el desarrollo de la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.

Para el proyecto se definió un plan que incluye los roles, responsabilidades y competencias de cada uno de los recursos del proyecto, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 15 Rol, responsabilidades y competencias

Rol	Responsabilidad	Competencias
Socio	El socio es responsable de la conformación de la empresa, así como de la administración y control del proyecto.	Habilidades de dirección, planificación, negociación y control Conocimiento de Administración de negocios tanto el ámbito público como privado
Emprendedora	La emprendedora en conjunto con el socio es la responsable de la conformación de la empresa, así como la dirección del proyecto. Aportar "know how" del negocio	Habilidades de liderazgo, dirección, control, administración, negociación y comunicación. Conocimientos en administración de negocios y en proyectos, así como en el ámbito de Cobro
Asesor en Mercadeo y	El asesor en mercadeo y publicidad será el encargado de desarrollar la	Habilidades de liderazgo, iniciativa para identificar

Rol	Responsabilidad	Competencias
Publicidad	<p>imagen corporativa, desde el logo, slogan, página web, material publicitario hasta las estrategias de lanzamiento del proyecto.</p> <p>Además será quien elabore estudio de viabilidad.</p>	<p>problemas y oportunidades, estratégico, comunicación, innovación, desarrollo de ideas.</p> <p>Conocimiento en mercadeo, publicidad, manejo de programas de diseño y estrategia.</p>
Asesor Contable	Asesor en materia contable, tanto para la inscripción de la empresa en tributación como el control mes a mes de los ingresos y egresos del proyecto.	<p>Habilidad numérica, análisis, trabajo bajo presión, comunicación orden y responsabilidad.</p> <p>Profesional en contaduría pública con experiencia en el campo.</p>
Asesor Legal	Asesor en materia legal(Abogado), encargado de constituir la empresa ante el Registro Público, así como la obtención de libros legales, permisos municipales, inscripciones a la CCSS, INS y Tributación.	<p>Habilidad de comunicación, orden, responsabilidad, oratoria, agilidad.</p> <p>Profesional con criterio jurídico, experiencia en el campo y ética profesional.</p>

La matriz de roles y responsabilidades definida para el proyecto se utilizó para mostrar las relaciones entre las actividades del proyecto y los miembros que conforman el mismo. Ver el siguiente cuadro:

Cuadro 16 Matriz de Asignación de roles y responsabilidades

R Responsable, **A** Aprueba, **C** Consultado, **I** Informado

Entregables			Socio	Emprendedor	Asesor Mercadeo y Publicidad	Asesor Contable	Asesor legal
1.1 Estudio Técnico	1.1.1 Servicios Profesionales	1.1.1.1 Servicios determinados (jurídico, contable, mercadeo y gráfico)	R/A	R/A			
		1.1.1.2 Proveedores de servicios profesionales	R/A	R/A			
	1.1.2 Localización geográfica	1.1.2.1 Alternativas de ubicación geográfica	R/A	R/A			
		1.1.2.2 Alternativas de arrendamiento de local	R/A	R/A			C
	1.1.3 Recurso	1.1.3.1 Perfiles definidos	R/A	R/A			
		1.1.3.2 Protocolo de inducción definido	R/A	R/A			

	Human o	1.1.3.3 Empresa reclutadora	R/A	R/A		I	
	1.1.4 Mobilia rio, equipo e insumo s	1.1.4.1 Mobiliario	R/A	R/A		I	C
		1.1.4.2 Equipo	R/A	R/A		I	C
		1.1.4.3 Insumos	R/A	R/A		I	C
1.2 Estrategias de	1.2.1 Proveedores Estudio de Viabilidad		R/A	R/A	C		
	1.2.2 Estrate gia de Lanza miento	1.2.2.1 Imagen corporativa	R/A	R/A	C		
1.3 Estudio de Financiero	1.3.1 Cuadro de Costos Unitarios		A	R/A	C	C	C
	1.3.2 Presupuesto		A	R/A	C	C	C
1.4 Legalización	1.4.1.1 Constitución de la empresa		I	I			R
	1.4.1.2 Libros Legales		I	I			R

	1.4.1.3 Patente Municipal	I	I			R
	1.4.1.4 Inscripción a la Administración Tributaria	I	I		C	R
	1.4.1.5 Inscripción CCSS	I	I		C	R
	1.4.1.6 Inscripción INS	I	I		C	R

4.7. Gestión de las Comunicaciones

Para la Guía del PMBok, “El beneficio clave del proceso de planificación de las comunicaciones es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente” (Project Management Institute, 2013).

La gestión y distribución de la información requerida a los interesados del proyecto se va realizar de manera escrita y verbal, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 17 Herramientas tecnológicas para
la gestión de las comunicaciones**

Tipo de información	Tipo comunicación	Herramienta Tecnológica Distribución	Formato
Coordinación de proveedores para el proyecto	Escrita/ Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Teléfono • Sitios Web 	Prosa correo electrónico

Planes y documentación del proyecto	Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Carpetas compartidas 	Formato establecidos planes y documentación formal
Avance de Actividades	Escrita/Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Carpetas compartidas • Reuniones de socios 	Informe Minuta
Revisión de proyecto	Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de socios y profesionales en materia 	Toma de minuta con acuerdos y resultados
Tramitología para creación de empresa	Escrita/Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Reunión con profesionales en materia • Sitios Web 	Minutas Documentación formal

A continuación, se detalla la matriz de comunicaciones del proyecto para la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrables:

Cuadro 18 Matriz de Comunicaciones

Entregables	Frecuencia de Informe	Medio	Responsabilidad												
			Socio	Emprendedora	Asesor Mercadeo y Publicidad	Asesor Contable	Asesor legal	Arrendante	Empresa Reclutadora	Proveedor equipo, mobiliario	Municipalidad	Amd. Tributaria	Registro Público	INS	CCSS
Selección de proveedores de Servicios Profesionales	I	R	E,A,V	E,A,V	P	P	P	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Búsqueda de local para el arrendamiento.	I	M,R,T	A,V	A,V	NP	NP	S	D,P	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Definición de perfiles y reclutamiento del recurso humano requerido	I	M,T, R	A,V	A,V	NP	NP	S	NP	D,P	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Definición proveedores de mobiliario, equipo e insumos	I	M,T, R	A,V	A,V	NP	NP	S	NP	NP	P,D	NP	NP	NP	NP	NP
Definición de proveedor Estudio de Viabilidad	I,E	M,T, R,I	A,V	A,V	E,P	NP	S	NP	NP	P,D	NP	NP	NP	NP	NP

Estrategia de Lanzamiento(Imagen corporativa)	I	M,T, R	A,V	A,V	E,P	NP	P	NP	NP	P,D	NP	NP	NP	NP	NP
Elaboración de presupuesto	E	F, R, M	A,V	E,A	NP	S	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Constitución de la empresa con los libros legales respectivos	E	M,R,T	P,A	P,A	NP	NP	E,P	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Solicitud Patente Municipal	E	M,T	P,A	P,A	NP	NP	E	NP	NP	NP	DP	NP	NP	NP	NP
Inscripción a la Administración Tributaria	E	M,T	P,A	P,A	NP	S	E	NP	NP	NP	NP	DP	NP	NP	NP
Inscripción CCSS	E	M,T	P,A	P,A	NP	S	E	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	DP
Inscripción INS	E	M,T	P,A	P,A	NP	S	E	NP	NP	NP	NP	NP	NP	DP	NP

Frecuencia

E(de acuerdo de su eventualidad)

I(inicial)

Medio

M(e-mail)

R(reunión)

F(informe)

T(teléfono)

Responsabilidad

V(válida) A(aprueba) E(emisor) S(soporta) D(destinatario) P(participa) NP(no participa)

4.8. Gestión de los Riesgo

La Guía del PMBok establece que: “El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos” (Project Management Institute, 2013).

Para la identificación de riesgos se realizó el procedimiento conocido como “tormenta de ideas”, donde se tomó en cuenta el juicio de experto de la emprendedora, socia, algunos empresarios y profesionales en materia. Los riesgos identificados quedarán plasmados en una matriz que permita clasificarlos, identificar el código y que técnicas correctivas se podrían utilizar, así mismo se llevará a cabo en plantillas de Word y Excel. Para la clasificación de los tipos de riesgos se valoró según la categorización de riesgo expuesta en Lledó (Lledó, 2013) (ver figura 11).



Figura 11 Categorización de Riesgos (Lledó, 2013)

La siguiente matriz muestra los riesgos potenciales del proyecto de creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables, donde se definió la priorización de los mismos según los porcentajes de probabilidad e impacto, determinados con criterio experto de los involucrados en la tormenta de ideas; de la misma manera, establecieron un plan de respuesta que involucra las estrategias, acciones correctivas y planes de contingencia a seguir para cada uno de los riesgos debidamente identificados.

Cuadro 19 Matriz Registro de Riesgos

IDENTIFICACIÓN				PRIORIZACIÓN			PLAN DE RESPUESTA		
Código	Causa	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Plan de Contingencias
RT01	Ubicación del Local y costo asociado	La ubicación de la oficina no es la mejor y el costo esta sobre presupuesto	Técnico	0,50	0,90	0,45	Mitigar	Buscar más alternativas o cambiar la ubicación del local	
RE02	Resultado del estudio de viabilidad	Los resultados del estudio de viabilidad muestran que el negocio no es factible	Externo	0,50	0,90	0,45	Evitar		
RO03	Costo de imagen corporativa	La solicitud de los diferentes requerimientos para plasmar la imagen corporativa no cumplen con el presupuesto	Organización	0,50	0,70	0,35	Mitigar	Cotizar menos entregables según prioridad para la imagen corporativa	
RT02	Falta de soporte técnico	No se cuenta con el soporte adecuado para los equipos tecnológicos adquiridos	Técnico	0,40	0,70	0,28	Mitigar	Solicitar servicio de soporte y mantenimiento como garantía de la compra	

RD01	Recepción de cotizaciones de proveedores	No se cuenta con las cotizaciones en tiempo para realizar presupuesto	Dirección	0,40	0,70	0,28	Mitigar	Buscar alternativas a través de internet	
RE04	Atraso Patente Municipal	Atraso en el otorgamiento del permiso municipal	Externo	0,40	0,70	0,28	Aceptar		Solicitar ayuda para agilizar tramite
RE05	Atraso en inscripción ante la CCSS, INS y Tributación	Atraso en la inscripción ante la CCSS, INS y Tributación	Externo	0,40	0,70	0,28	Aceptar		Solicitar ayuda para agilizar tramite
RO04	Gastos totales para la creación de la empresa	No se cuenta con los recursos financieros necesarios establecidos en el presupuesto	Organización	0,30	0,90	0,27	Mitigar	Reducción de costos	
RE01	Profesionales con poca experiencia	Profesionales que brindaran el servicio contable y jurídico no poseen la suficiente experiencia en los requerimientos para la creación de una nueva empresa y su registro financiero	Externo	0,30	0,80	0,24	Mitigar	Búsqueda de más alternativas, y se establezca como requisito la experiencia	

RT04	Equipo no cumple al 100% requerimientos técnicos establecidos	El equipo técnico que se requiere no posee todos los requerimientos que se poseen, debido a que se debe ajustar según presupuesto	Técnico	0,30	0,70	0,21	Mitigar	Cotizar equipo con requerimientos mínimos aceptables	
RT04	Nombre de la empresa que se va a constituir en el Registro	Existen ya inscritos los nombres que se seleccionaron para la empresa	Técnico	0,30	0,70	0,21	Mitigar	Lluvia de ideas para tener más alternativas de nombres para la empresa	
RT05	Retraso en la legalización de la empresa por parte del Registro Público	En Registro Público retraso en trámites de legalización de las empresas	Técnico	0,30	0,70	0,21	Aceptar		Solicitar ayuda para agilizar tramite
RD02	Planificación de tiempos de respuesta del abogado contratado	Abogado contratado no cumple con los plazos establecidos para el cumplimiento de la presentación de requisitos para la constitución de la empresa	Dirección	0,30	0,70	0,21	Mitigar	Buscar otro profesional que cumpla con tiempos establecidos	

RO02	Personal en tiempo	No contar con el personal conveniente para la empresa, cuando inicie funciones	Organización	0,30	0,60	0,18	Mitigar	Solicitar a empresa de reclutamiento mayor cantidad de candidatos, con cierto tiempo de anticipación	
RO01	Baja oferta de candidatos por contratar para su revisión	Poca oferta de candidatos que deseen aplicar a los puestos requeridos	Organización	0,30	0,50	0,15	Mitigar	Buscar por otros canales candidatos a los puestos requeridos	
RT03	Poca calidad en mobiliario	Calidad inadecuada en el mobiliario por adquirir	Técnico	0,20	0,60	0,12	Evitar		
RE03	Cambio de regulaciones legales	Cambio de las regulaciones legales para la constitución de la empresa	Externo	0,10	0,80	0,08	Aceptar		Cumplir con los requisitos por ley
RIESGO GENERAL DEL PROYECTO						0,25			

4.9. Gestión de las Adquisiciones

Según la Guía del PMBok (Project Management Institute, 2013), la gestión de las adquisiciones incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.

El enunciado del trabajo para cada adquisición se elabora a partir de la línea base del alcance, este tipo de enunciado describe el artículo que se planea adquirir con detalle como para permitir que los posibles vendedores determinen si están en condiciones de proporcionar producto o servicios. (La Guía del PMBok. (Project Management Institute, 2013).

Para la creación de la empresa dedicada, la recuperación de cuentas en estado incobrable se hace necesario describir e identificar los productos y servicios requeridos, así como los proveedores potenciales asociados, dicha identificación se realiza por criterio experto de la emprendedora y socia, además con el apoyo de la asesoría legal.

Para el proyecto en mención se describen cada uno de los productos y servicios requeridos en función del alcance para la creación de la empresa, ver el siguiente cuadro:

Cuadro 20 Descripción de productos y servicios requeridos

Objetivo	Descripción
1. Constituir legalmente la empresa ante el Registro Público de Costa Rica para que quede debidamente inscrita.	<p>Se contratarán los servicios profesionales de un abogado, donde se reconoce gastos y honorarios correspondientes, con el fin de que éste:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Trámite la constitución de la empresa, en este caso, se inscribirá como una Sociedad Anónima (S.A.), cuyo fin es la prestación de servicios de recuperación de cuentas en estado incobrable, esta S.A. estará conformada por dos socias, con el 50% de acciones cada una. b) Se encargará de la constitución de los libros legales. c) Tramitarán los permisos ante la municipalidad, la cual sería la Municipalidad de la Unión o Curridabat, quienes cobran un canon por el servicio adquirido. d) Gestionará la inscripción ante la Administración Tributaria, donde se define que la empresa estará bajo el régimen de renta, este trámite se acuerda con el Contador Público a contratar. e) Tramitará la inscripción de riesgos de trabajo tanto en el INS como en la CCSS para cuatro auxiliares de cobro.
2. Obtener los libros de la empresa para efectos legales y contables.	
3. Adquirir los permisos municipales correspondientes para la apertura y funcionamiento de la empresa.	
4. Gestionar la inscripción ante la Administración Tributaria para el pago de impuestos establecidos según el tipo de operación.	
5. Registrar la empresa ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS) para cumplir con el seguro de riesgos de trabajo.	

<p>6. Definir costos estimados para completar el proyecto dentro del presupuesto acordado.</p>	<p>La definición de costos será determinada por la emprendedora del proyecto, quien cotizara los diferentes productos y servicios requeridos para el funcionamiento de la empresa, no existe un pago asociado por esta función.</p>
<p>7. Definir el local donde se instalará las oficinas para brindar el servicio de cobro de cuentas incobrables.</p>	<p>La búsqueda y revisión de la ubicación del local, y el local mismo, será realizado por la emprendedora y socia del proyecto, el cual se pretende este ubicado en La Unión de Cartago o Curridabat, condicionado para oficina y capacidad de al menos seis personas, zona segura, acceso a internet y líneas telefónicas.</p>

<p>8. Realizar la gestión correspondiente de la consecución de equipo, mobiliario e insumos para el funcionamiento, una vez la empresa haya sido implementada.</p>	<p>a) Equipo:</p> <p>Central telefónica IP, que permita a los usuarios un servicio telefónico adecuado, para lo cual se requiere cableado de red en los puntos donde se requiera la central y las extensiones, mínimo una línea telefónica del ICE, cuatro troncales, software. Este servicio debe incluir mantenimiento y garantía.</p> <p>Computadoras: cuatro computadoras con 1GB de memoria Ram, 2 GB de disco duro.</p> <p>Teléfonos: cuatro teléfonos IP y dos convencionales</p> <p>UPS: una batería de respaldo para evitar cortes de energía en la central telefónica.</p> <p>Impresora: 1 impresora con funcionalidad como fotocopidora y scanner.</p> <p>b) Mobiliario: se requiere 2 escritorios principales, 1 mueble condicionado para cuatro personas, seis sillas, 1 gabinete y 1 archivero.</p> <p>c) Insumos: compra de artículos de oficina(folders, ampos, hojas, portaminas, lapiceros, lápiz de escribir, borradores, tajador, marcadores, calculadoras, post –it, cajas, sobres, facturas)</p>
<p>9. Contratar mano de obra con experiencia para que brinden el servicio de cobro de cuentas en estado incobable.</p>	<p>Búsqueda de empresa reclutadora para la contratación de cuatro auxiliares de cobro con experiencia en cobro de cuentas de difícil recuperación.</p>

10. Crear la imagen corporativa de la empresa para la inclusión en el mercado	Contratación de servicios profesionales para el desarrollo de la identidad gráfica de la empresa, la cual incluye, diseño e impresión de tarjetas de presentación, del logotipo, brochure, volantes, así como el desarrollo de la página en internet. Búsqueda de empresa para la realización de un estudio de viabilidad del proyecto
---	---

Para este proyecto se identifica lo proveedores potenciales, así como los tipos de contrato a utilizar, en mayor proporción contratos de precio fijo cerrado, a excepción de servicios profesionales legales y contables que se utilizará el contrato de costos más honorarios fijos. A continuación se muestra cuadro de identificación de proveedores potenciales según los requerimientos del proyecto:

Cuadro 21 Identificación de proveedores

Producto/Servicio	Descripción	Cantidad	Tipo de compra	Tipo de contrato	Necesidad de compra para	Forma de pago	Costo aproximado
Alquiler de Local	Local comercial para oficina, habilitado con líneas telefónicas e internet ubicado en Tres Ríos o Curridabat	1	Alquiler	Precio Fijo con ajuste económico de precio	Febrero 2015	Depósito de garantía una vez se firme contrato, posteriormente se realiza pago mensual.	\$500 mensualmente

Servicios de reclutamiento y selección de personal	Empresa que brinde servicios de reclutamiento de personal, se requiere contratar 4 personas con experiencia en cobro de cuentas de difícil recuperación.	1	Contratación de servicios	Precio fijo cerrado	Enero 2015	50% contratación de servicio y 50% cuando la persona ya es contratada	\$400 solamente un trimestre
Proveedor de equipo	Compra de equipo de cómputo y central telefónica IP	4 computadoras, central telefónica para 6 usuarios, teléfonos, UPS	Compra directa	Orden de compra/ Precio fijo cerrado	Febrero 2015	50% contra firma de orden de compra y 50% al entregar el proyecto	\$5.500 una única vez

Proveedor de mobiliario	Compra de escritorios, sillas y archivo	2 escritorios principales y 1 condicionado para 4 personas, 6 sillas, 1 archivo, 1 gabinete	Compra directa	Orden de compra	Febrero 2015	Contado , contra entrega de producto	\$1.650
Proveedor de insumos	Artículos de oficina(papel, lapiceros, marcadores, libretas)	4 redmas de papel, 10 lapiceros, 10 marcadores, 10 libretas	Compra directa	Orden de compra	Febrero 2015	Contado , contra entrega de producto	\$150

Servicios profesionales legales	Contratación de abogado con experiencia en trámites para constituir empresa, que incluya la legalización, permisos municipales, inscripción en Tributación, INS y CCSS	1	Contratación de servicios	Costo más honorarios fijos	Octubre 2014	Costos se erogarán previa a la materialización de los mismos, los honorarios una vez concluido el servicio	\$1.140 una única vez
Servicios profesionales de contaduría	Contratación de contador público con mínimo 2 años experiencia	1	Contratación de servicios	Costo más honorarios fijos	Marzo 2014	Una vez concluido el servicio.	\$400 anual

5. CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los objetivos del proyecto para la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables se concluyó con lo siguiente:

- 1. Alcance:** se logró el objetivo de la gestión del alcance de la creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable, mediante la definición y delimitación de lo que se pretendía con el proyecto, donde se establecieron los objetivos para completar con éxito la planificación de la creación de la empresa, donde se determinaron como fundamental actividades para la legalización de la S.A., la gestión correspondiente a la consecución del equipo, mobiliario e insumos, definición del local donde estarán las oficinas, el recursos humano requerido, los costos estimados para completar el proyecto y la imagen corporativa plasmadas en una EDT con su debida descripción contenida en el diccionario de la EDT.
- 2. Tiempo:** se cumplió con la gestión del tiempo determinado, la definición de actividades, secuencia y duración de las mismas, utilizando la técnica de descomposición, y a su vez sintetizada en un cronograma, donde se indica el tiempo total estimado del proyecto en 74 días hábiles, iniciando el 17 de marzo 2014 y finalizando el 19 de junio 2014. Las actividades de mayor duración corresponde a la legalización de la empresa 34 días hábiles y al estudio técnico 24 días hábiles, el cual incluye la búsqueda de los servicios profesionales requeridos, localización geográfica del local, recurso humano, equipo, mobiliario e insumos requeridos.

- 3. Costos:** se determinó la estimación de costos unitarios, obteniendo información de los costos de los diferentes servicios profesionales requeridos, así como las cotizaciones de proveedores de equipo, mobiliario e insumos, investigación de costos de arrendamiento de locales, costos de imagen corporativa, estudio de viabilidad, empresas de reclutamiento, la constitución legal de la empresa; obteniendo un costo total del proyecto de \$12.510, más la suma de \$490 como contingencia por concepto de imprevistos, lo cual resulta un presupuesto total del proyecto por \$13.000.
- 4. Calidad:** para el cumplimiento de la gestión de calidad se obtuvo información de los requerimientos necesarios para el cumplimiento de las regulaciones de las leyes civiles y comerciales que están estrechamente relacionadas con la constitución de la S.A., el cual incluye desde la misma constitución ante el Registro Público, inscripción antes los diferentes entes INS, CCSS y Administración Tributaria, como los permisos municipales correspondientes. Así mismo, se determinaron los controles de calidad para las diferentes actividades que incluye la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables, con su respectivo check list.
- 5. Recursos Humanos:** para la ejecución del proyecto se requiere de la contratación de servicios profesionales en el área legal, contable, mercadeo y publicidad, para las asesorías correspondientes en cada una de las aéreas. Asimismo, la emprendedora posee el “know-how” del giro del negocio lo que brinda un plus en la planificación del proyecto, ella en conjunto con la socia son las principales responsables de proyecto. Por otro lado, se definieron los roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados en el proyecto para lograr una adecuada planificación, donde cada uno de los miembros tienen claro su función dentro del proyecto.

- 6. Comunicaciones:** para una debida gestión en las comunicaciones, se definieron las herramientas, tipo de comunicación y formato a utilizar, además de la definición de la matriz de comunicaciones que determinó el medio, la frecuencia y responsables asociado a cada uno de los entregables del proyecto, con el objetivo de que la información fluya de forma adecuada y oportuna.
- 7. Riesgos:** para el cumplimiento de la gestión de riesgos se identificaron mediante una lluvia de ideas y juicio experto, donde se hizo necesario la descripción de cada uno de ellos y la determinación por tipo de riesgo; así mismo, se asignó una priorización asociada a la probabilidad de ocurrencia e impacto, con el fin de establecer un plan de respuesta según las estrategias a seguir (mitigar, aceptar o evitar), con sus respectivas acciones preventivas o de contingencia.
- 8. Adquisiciones:** para el logro de las adquisiciones se hizo necesario la identificación y descripción detallada de los productos y servicios requeridos para la creación de la empresa, donde se determinó el tipo de contrato a utilizar según las características de las adquisiciones por realizar, como las órdenes de compra en la consecución de equipo, mobiliario e insumos; servicios profesionales del área legal y contable, mediante contrato de costos más honorarios y contrato de precio fijo para el alquiler del local, contratación de servicios de mercadeo y empresa de reclutamiento.
- 9. Interesados:** para una adecuada identificación de los involucrados en el proyecto, se determinaron posibles interesados con sus intereses, influencias e impactos, para así plantear estrategias según se requieran, si este interesado no colabora, se comunicaría el acuerdo y se compromete; si

es influyente, gestionarlo proactivamente; si es marginal, monitorearlo por si cambia de categoría y si éste colabora, involúcralo al proyecto.

- 10. Integración:** la gestión de integración se plasmó en todo el desarrollo del proyecto, visualizada en la necesidad o interrelación de cada una de actividades contenidas en las áreas del conocimiento para la definición o establecimiento del logro de cada uno de los objetivos del proyecto.
- 11.** Dentro del marco del área de la gestión del alcance del PFG, se estableció el diseño o creación de este tipo de empresas, debido a las limitaciones de tiempo para lograr la profundización necesaria en estudios propios que responden a la puesta en marcha o implementación, tales como, viabilidad (conocimiento más certero de la rentabilidad esperada) y mercado (establecimiento de nicho de mercado, ventajas competitivas, competidores entre otros). Lo anterior, se conoce en materia de gestión de proyectos como el desarrollo de los procesos de iniciación y planificación para que, posteriormente utilizando la referencia que se brinda a través de la Guía del PMBoK se proceda a los procesos de ejecución, control y cierre.
- 12.** La realización del PFG deja de evidencia que se logró llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso formativo, por lo cual, fue más sencillo comprender cabalmente los procesos de investigación, pues ya se contaba con una base académica que lo sustentaba. Asimismo, fue posible dirigir los esfuerzos de referencias de buenas prácticas recogidas en la Guía del PMBoK para incentivar el conocimiento holístico de la aplicación de las diferentes herramientas y técnicas de las áreas del conocimiento de manera que, existiese sinergia para el desarrollo de la creación de una empresa, siendo este, el caso específico del PFG.

6. RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan algunas recomendaciones sustanciales para la emprendedora y socia del proyecto de creación de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable:

1. Se considera importante que el conocimiento que posee la emprendedora con respecto al del giro del negocio sea transmitido a la socia, quien es un miembro fundamental en el proyecto para el término de toma de decisiones y logística del mismo.
2. Revisar y controlar del plan de proyecto, el cual es una guía fundamental de la dirección de proyectos, que colabora en el logro de los objetivos planteados para de la creación de la empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrables. Así mismo, es relevante que tanto la socia como la emprendedora continúen participado en los procesos de ejecución y control del proyecto durante la planificación y finalización del proyecto.
3. Monitorear y controlar el cronograma y presupuesto del proyecto con el fin de tomar las acciones preventivas para evitar desviaciones en la línea base del alcance, tiempo y costo.
4. Realizar previamente el estudio de viabilidad para ampliar los diferentes ámbitos del proyecto, y así tomar una decisión determinativa en la inversión o no que se requiere para la iniciativa planteada.
5. Cerciorarse que la comunicación entre los involucrados del proyecto fluya de forma oportuna y adecuada para evitar retrasos o diferencias en el alcance del proyecto afectando la calidad, tiempo y costo del mismo, inclusive

ocasionar un nuevo riesgo no contemplado y que este implique contingencias adicionales.

6. Realizar reuniones de avance y seguimiento con los profesionales contratados para la asesoría en cada uno de los campos pretendidos, de tal forma que en ambas vías se tenga claro el alcance del proyecto

7. BIBLIOGRAFIA

- Barbara, K. (2005). *Forum: Qualitative Social Research*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de Forum: Qualitative Social Research: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- CINDE. (Diciembre de 2012). *Estableciendo un negocio en Costa Rica*. Recuperado el marzo de 2014, de www.cinde.org: http://www.cinde.org/attachments/087_Estableciendo%20un%20negocio%20en%20Costa%20Rica.pdf
- Corporation, G. L. (s.f.). *Como establecer un negocio en Costa Rica*. Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de <http://www.lawyers-global.com/articulos/publicaciones/como-constituir-una-sociedad.html>
- EUMED. (s.f.). *Grupo de Investigación EUMEDNET*. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>
- Gómez Barrantes, M. (2010). *Elementos de Estadística Descriptiva* (3 ed ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Lledo, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyecto exitoso*. Cnada.
- Melgar, J. (2003). *Organización y métodos, para el mejoramiento Administrativo de las empresas*. San Salvador: UFG.
- Project Management Institute. (2013). *Guía del PMBoK* (Quinta edición ed.).
- UNAM, P. (s.f.). *Profesores.Fi-b.unam*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de [Profesores.Fi-b.unam: http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf)
- Universidad de Alcalá. (s.f.). *Biblioteca Universidad de Alcalá*. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de <http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>
- Vásquez, K. (11 de Enero de 2014). *Todo Marketing*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de <http://todomktblog.com/2014/01/emprededurismo.html>.

8. ANEXOS

Anexo 1 Acta de Proyecto

ACTA DEL PROYECTO DEL PFG	
Fecha:	Nombre de Proyecto:
21 de Enero 2014	Propuesta de plan de proyecto para el diseño de una empresa para el servicio de recuperación de cuentas en estado incobrable
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Gestión del Alcance Gestión del Tiempo Gestión del Costo Gestión de Recursos Humanos Gestión de las Comunicaciones Gestión de la Integración Gestión de la Calidad Gestión de Riesgos Gestión de Adquisiciones Gestión de Interesados Procesos de Iniciación y Planificación	Financiero – privado
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
21 enero 2014	23 mayo 2014
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo General	
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de proyecto del diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas en estado incobrable para constituir una organización que preste 	

servicios al sector público y privado.

Objetivos específicos

- Crear un plan de gestión del alcance para el diseño de una empresa dedicada a la recuperación de cuentas incobrables.
- Crear un plan de gestión del tiempo para programar y controlar la finalización en el plazo establecido.
- Confeccionar un plan de gestión del costo para gestionar y controlar los costos dentro del presupuesto acordado.
- Elaborar un plan de gestión de recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo.
- Establecer el plan de gestión de comunicaciones para mantener la información a disposición de los interesados.
- Crear un plan de calidad para satisfacer las necesidades para las que fue concebido el proyecto
- Elaborar un plan de gestión de riesgo para administrar los riesgos que se identifiquen.
- Establecer un plan de adquisiciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran.
- Confeccionar un plan de gestión de los interesados para identificar a los afectados.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Este proyecto se conforma como el requerimiento académico para optar por el grado de master en Administración de Proyectos, por lo que, resulta de gran interés para efectos de enriquecimiento en el conocimiento, a manera de promover el desarrollo del proceso educativo.

Asimismo, este proceso educativo a través del proyecto que se realizará, incrementa las oportunidades laborales en el entorno donde se ha tratado de evolucionar a lo largo de la carrera profesional.

Finalmente, se posee el conocimiento de los procesos en torno a los servicios de cobranza por lo que, existe interés en obtener información sobre la conformación de empresas con este tipo de negocios para valorar las posibilidades de implementar una empresa de esta naturaleza como una expectativa de futuro para el crecimiento personal.

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

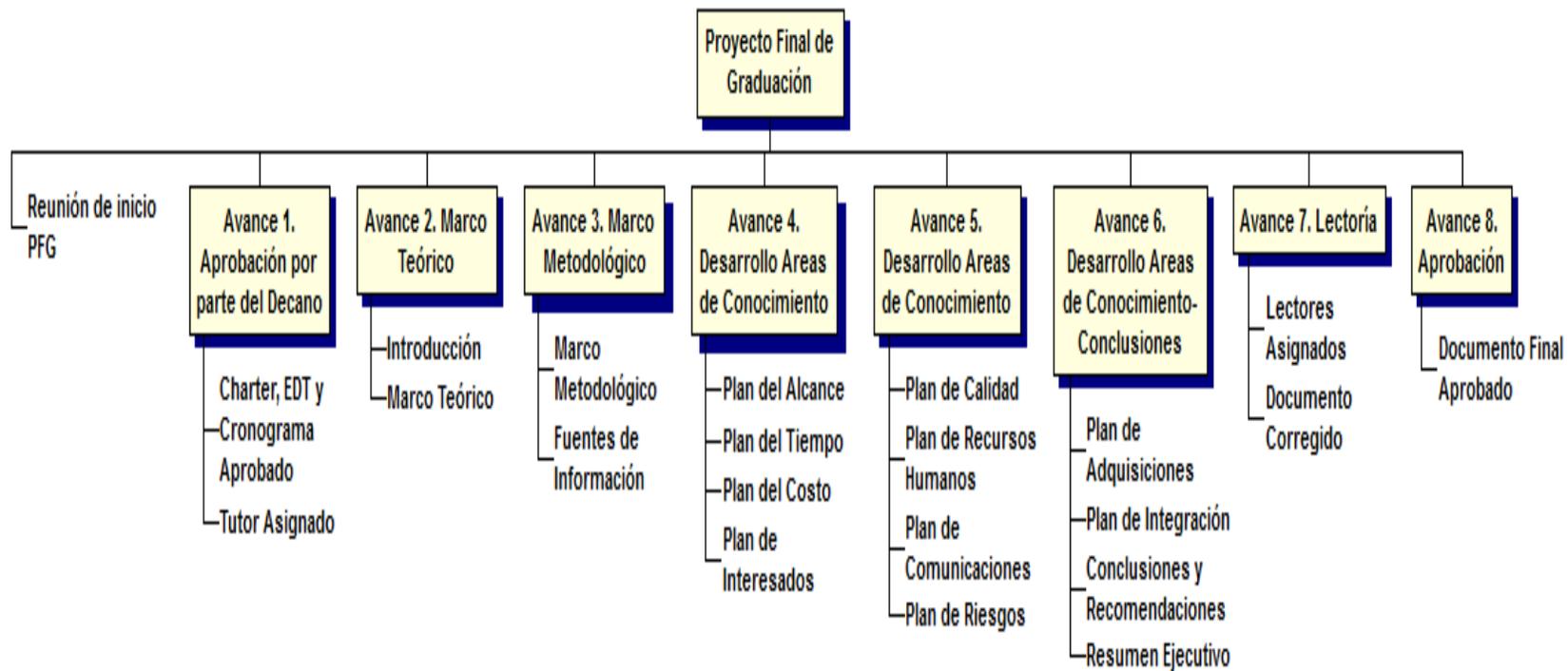
Una propuesta de un plan de proyecto para el diseño de una empresa para la recuperación de cuentas en estado incobrable.

En dicho plan se tomarán como referencia 10 áreas del conocimiento según la Guía del PMBoK quinta edición (PMI, 2013):

- Alcance
- Tiempo
- Costo

<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Comunicación • Integración • Calidad • Riesgo • Adquisiciones • Interesados 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del tutor durante la ejecución PFG • Se cuenta con los recursos necesarios para desarrollo del PFG • Conocimientos adquiridos através de la academia de la Administración de Proyectos. 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Periodo limitado para realizar el proyecto, por lo que no es posible para profundizar en todos los componentes de las diez áreas de conocimiento. • Puede existir información sensible que se describa como confidencial. 	
Información histórica relevante	
<p>Compañías que elaboran un plan de proyecto para la creación de nuevas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que brindan el servicio como outsourcing a entidades bancarias para la recuperación de cuentas incobrables, tales como INVERCOM y RESUELVA S.A. • Colina, Diego(2011). Plan de Proyecto para la implementación de una pequeña empresa de elaboración de productos manuales en Madera. Proyecto Final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Master en Administración de proyectos, UCI, San Jose, Costa Rica 	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Debe detallarlos e identificarlos muy bien (puede usar como base lo que indica el PMBOK)</p> <p>Cliente(s) directo(s): UCI, Tutor, Lectores, Banco, Estudiante</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Familiares, Profesionales en Administración de Proyectos .</p>	
Aprobado por:	Firma:
Ing.Ramiro Fonseca Macrini	
Realizado por: Caroline Hernández Calderón	

Anexo 2 EDT Proyecto de Graduación



Anexo 3 Cronograma del Proyecto de Graduación

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0		Proyecto Final de Graduación	102,5 días	mar 21/01/14	vie 09/05/14	
1		Proyecto Final de Graduación	102,5 días	mar 21/01/14	vie 09/05/14	
2		Reunión de inicio PFG	0 días	mar 21/01/14	mar 21/01/14	
3		Avance 1. Aprobación del Decano	14,75 días	mar 21/01/14	mié 05/02/14	2
4		Elaboración y entrega Charter-EDT-Cronograma	5 días	mar 21/01/14	dom 26/01/14	2
5		Reunión revisión Charter-EDT-Cronograma	0 días	mar 28/01/14	mar 28/01/14	4
6		Correcciones Charter-EDT-Cronograma	2 días	mié 29/01/14	jue 30/01/14	5
7		Aprobación Charter-EDT-Cronograma	3 días	vie 31/01/14	lun 03/02/14	6
8		Asignación Tutor	2 días	lun 03/02/14	mié 05/02/14	7
9		Avance 2. Marco Teórico	10 días	mar 04/02/14	vie 14/02/14	7
10		Introducción	2 días	mar 04/02/14	mié 05/02/14	7
11		Marco teórico	3 días	jue 06/02/14	dom 09/02/14	10
12		Correcciones tutor	5 días	dom 09/02/14	vie 14/02/14	11
13		Avance 3. Marco Metodológico	10 días	dom 09/02/14	mié 19/02/14	11
14		Marco metodológico	3 días	dom 09/02/14	mié 12/02/14	11
15		Fuentes de información	2 días	mié 12/02/14	vie 14/02/14	14
16		Correcciones tutor	5 días	vie 14/02/14	mié 19/02/14	15
17		Avance 4. Desarrollo Areas de Conocimiento	21 días	vie 14/02/14	vie 07/03/14	15
18		Plan del Alcance	4 días	vie 14/02/14	mar 18/02/14	15
19		Plan del tiempo	4 días	mar 18/02/14	sáb 22/02/14	18
20		Plan de Costos	4 días	sáb 22/02/14	mié 26/02/14	19
21		Plan de Interesados	4 días	mié 26/02/14	dom 02/03/14	20
22		Correcciones tutor	5 días	lun 03/03/14	vie 07/03/14	21
23		Avance 5. Desarrollo Areas de Conocimiento	17 días	lun 03/03/14	jue 20/03/14	21
24		Plan de Calidad	3 días	lun 03/03/14	mié 05/03/14	21
25		Plan de Recursos Humanos	3 días	jue 06/03/14	dom 09/03/14	24
26		Plan de Comunicaciones	3 días	dom 09/03/14	mié 12/03/14	25
27		Plan de Riesgos	3 días	mié 12/03/14	sáb 15/03/14	26
28		Correcciones Tutor	5 días	sáb 15/03/14	jue 20/03/14	27
29		Avance 6. Desarrollo Areas de Conocimiento-Conclusiones	15 días	sáb 15/03/14	dom 30/03/14	27
30		Plan de Adquisiciones	3 días	sáb 15/03/14	mar 18/03/14	27
31		Plan de Integración	3 días	mar 18/03/14	vie 21/03/14	30
32		Conclusiones y Recomendaciones	2 días	vie 21/03/14	dom 23/03/14	31
33		Resumen Ejecutivo	2 días	dom 23/03/14	mar 25/03/14	32
34		Correcciones Tutor	5 días	mar 25/03/14	dom 30/03/14	33
35		Avance 7. Lectoría	31 días	dom 30/03/14	dom 04/05/14	34
36		Solicitar lector 1 y lector 2	0 días	dom 30/03/14	dom 30/03/14	34
37		Asignación Lectores	0 días	dom 30/03/14	dom 30/03/14	34
38		Envío de Documento a lectores	1 día	lun 31/03/14	lun 31/03/14	34
39		I Correcciones del Lector al documento	10 días	mar 01/04/14	vie 11/04/14	38
40		I Observaciones Corregidas	5 días	vie 11/04/14	mié 16/04/14	39
41		II Correcciones del Lector al documento	10 días	mié 16/04/14	lun 28/04/14	40
42		II Observaciones Corregidas	5 días	mar 29/04/14	dom 04/05/14	41
43		Avance 8. Aprobación	5 días	dom 04/05/14	vie 09/05/14	42
44		Presentación documento Final	1 día	dom 04/05/14	lun 05/05/14	42
45		Aprobación documento final	4 días	lun 05/05/14	vie 09/05/14	44