

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

PLAN DE PROYECTO PARA LA ELABORACION DE UNA CONSULTORIA

DE VALORACION DEL PORTAFOLIO CREDITICIO

EN UNA FINANCIERA PYMES

MONTSERRAT BUJAN BOZA

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

San José, Costa Rica

Noviembre, 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

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

Ing. William Ernest M. MAP

PROFESOR TUTOR

Eneida del Socorro Góngora Sánchez

LECTOR No.1

Marlon Velázquez González

LECTOR No.2



Montserrat Buján Boza

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Al motor de vida e inspiración: Agustín

A mi madre: doña Carmen, quien con humildad y sencillez me enseña que cuando uno ama lo que hace se logra lo inalcanzable

A mi padre : don Milton (QDDG) por su luz eterna

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad para la Cooperación Internacional por su excelente calidad tanto en la Facultad Académica como en la calidad de servicio de su personal administrativo. Especialmente al profesor Ramiro Fonseca por su siempre alta disposición a atender las consultas y guiarme en el proceso.

A William Ernest, tutor, que dirigió este trabajo con consejos atinados y aportes que agregaron alto valor al trabajo final.

A los lectores, Eneida Góngora y Marlon Velázquez por su dedicación especial a mi proyecto y los excelentes comentarios recibidos.

A mis compañeros de generación, pero muy especialmente al “Grupo Tres”: Alejandro, Geovanny, José Pablo, Rodolfo y Paolo, ellos empezaron siendo compañeros de estudio y hoy son amigos del alma, solidarios y de empuje para culminar este proceso.

A mi familia y amigos que siempre me dieron motivación para seguir adelante.

INDICE

HOJA DE APROBACION.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
1 INTRODUCCION.....	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Problemática.....	14
1.3 Justificación del problema.....	14
1.4 Objetivo general	15
1.5 Objetivos específicos	15
2 MARCO TEORICO	16
2.1 Marco institucional	16
2.1.1 Antecedentes de la institución	16
2.2 Teoría de administración de proyectos	23
2.2.1 Proyecto	23
2.2.2 Administración de proyectos	24
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	25
2.2.4 Procesos en la administración de proyectos	26
2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos	28
2.3 Valoración de portafolios crediticios.....	32
3 MARCO METODOLOGICO	36
3.1 Fuentes de información.....	36
3.1.1 Fuentes primarias	37
3.1.2 Fuentes secundarias.....	38
3.2 Métodos de investigación.....	44
3.2.1 Método sintético.....	44
3.2.2 Método analítico	45
3.2.3 Método lógico deductivo.....	45
3.3 Herramientas.....	48
3.4 Supuestos y restricciones	51
3.5 Entregables	57
4 DESARROLLO	59
4.1 Plan de gestión del alcance.....	59
4.1.1 Plan de gestión del alcance.....	63
4.1.2 Recopilar requisitos.....	63

4.1.3	Definición del alcance.....	69
4.1.4	Breve descripción del proyecto.....	69
4.1.5	Descripción del alcance del producto.....	70
4.1.6	Entregables y Criterios de Aceptación.....	73
4.1.7	Exclusiones del proyecto.....	75
4.1.8	Restricciones.....	75
4.1.9	Supuestos.....	76
4.1.10	Fuentes de riesgos.....	76
4.1.11	Estructura de desglose de trabajo.....	77
4.2	Plan de gestión de interesados.....	79
4.2.1	Identificar a los interesados.....	82
4.2.2	Clasificación de interesados.....	84
4.2.3	Estrategia para la gestión de los interesados.....	88
4.3	Plan de Gestión del Tiempo.....	89
4.3.1	Plan de gestión de cronograma.....	93
4.3.2	Lista de actividades, secuenciamiento y recursos necesarios.....	95
4.3.3	Estimar la duración de las actividades.....	97
4.3.4	Desarrollo del cronograma.....	99
4.4	Plan de gestión de costos.....	101
4.4.1	Plan de gestión de costos.....	103
4.4.2	Estimación y determinación del presupuesto.....	105
4.4.3	Controlar los costos.....	108
4.5	Plan de gestión de riesgos.....	109
4.5.1	Identificación de riesgos.....	112
4.5.2	Análisis cualitativo y cuantitativo de Riesgos.....	113
4.5.3	Planificación de la respuesta a los riesgos.....	114
4.5.4	Seguimiento y control de riesgos.....	115
5	CONCLUSIONES.....	109
6	RECOMENDACIONES.....	113
7	BIBLIOGRAFIA.....	114
8	ANEXOS.....	117
	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	117
	Anexo 2: EDT.....	124
	Anexo 3: CRONOGRAMA.....	125
	Anexo 4: Matriz de Trazabilidad.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa.....	18
Figura 2. Características de un proyecto	24
Figura 3. Grupos de procesos de la administración de proyectos.....	25
Figura 4. Ciclo de vida de un proyecto con distribución de costos durante el ciclo.....	25
Figura 5. Grupo de procesos de la dirección de proyectos.....	27
Figura 6. Grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto.....	27
Figura 7. Algoritmo de componentes principales	33
Figura 8. Instituciones micro financieras en América Latina.....	35
Figura 9. Estructura de cada proceso según PMBOK.....	48
Figura 10. Procesos que componen la gestión del alcance.....	60
Figura 11. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión de alcance.....	62
Figura 12. Pasos para la elaboración de la valoración de portafolio crediticio	71
Figura 13. Estructura de desglose de trabajo.....	78
Figura 14. Procesos de la gestión de interesados.....	79
Figura 15. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión de interesados.....	81
Figura 16. Procesos de la gestión del tiempo	90

Figura 17. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión del tiempo	92
Figura 18. Procesos de gestión de costo	101
Figura 19. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la de gestión de costo.....	102
Figura 20. Procesos de gestión de riesgos	109
Figura 21. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión de riesgos	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de información	39
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados	46
Cuadro 3. Herramientas utilizadas	50
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones	52
Cuadro 5. Entregables	58
Cuadro 6: Matriz de Trazabilidad de Requisitos	67
Cuadro 7. Cuadro de Entregables del Proyecto	74
Cuadro 8. Lista de Interesados.....	83
Cuadro 9. Matriz Poder-Interes.....	85
Cuadro 10. Matriz-Interés.....	86
Cuadro 11. Matriz Poder-Interés.....	87
Cuadro 12. Estrategia para la gestión de interesados	88
Cuadro 13. Plan de gestión del cronograma	94
Cuadro 14. Lista de actividades, secuenciamiento y recursos necesarios	96
Cuadro 15. Duración de Actividades	98
Cuadro 16: Cronograma del Proyecto	100
Cuadro 17. Plan de gestión de costos	104

Cuadro 18. Presupuesto del Proyecto.....	107
Cuadro 19. Registro de Riesgos.....	112
Cuadro 20. Probabilidad e impacto de riesgos del proyecto	113
Cuadro 21. Registro de Riesgos.....	114

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- **EDT:** Estructura de desglose de Trabajo.
- **Grupo SM:** Grupo SM Outsourcing S.A.
- **PFG:** Proyecto Final de Graduación
- **PMBOK:** Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos).
- **PMI:** Project Management Institute (Instituto de Gerencia de Proyectos).
- **PYMES:** Pequeñas y medianas empresas
- **UCI:** Universidad para la Cooperación Internacional.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se desarrolla por la participación de la empresa costarricense Grupo SM Outsourcing constituida hace más de 10 años y dedicada a servicios de consultoría privada principalmente en las áreas de análisis bancario, financiero y estratégico quien fue contratada para realizar el análisis del portafolio crediticio de una Financiera PYME costarricense.

Esta financiera conformó un portafolio crediticio y llega el momento que la Junta Directiva de esta organización decide valorar su estado, sus características y su composición con el objetivo de establecer estrategias y lineamiento para el futuro.

La Junta Directiva decidió realizar este trabajo mediante la contratación de un Consultor externo a la organización, con el fin de obtener un criterio independiente y objetivo de la situación y es entonces cuando seleccionó a Grupo SM Outsourcing para encargarse de la ejecución del Proyecto.

El objetivo general que se planteó fue desarrollar un Plan de Proyecto para la Elaboración de una Consultoría de Valoración del Portafolio Crediticio en Financiera PYME con el fin de consolidar la gestión de la organización hacia un efectivo apoyo financiero al sector de micro y pequeñas empresas costarricenses.

A nivel específico el proyecto logró el desarrollo de: un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido, un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la consultoría de valoración del portafolio crediticio, un plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones, un plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en un proceso de consultoría de valoración de cartera y construir la línea base de costos requerido por el proyecto, un plan de gestión de riesgos para identificarlos categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la consultoría propuesta.

Para el desarrollo del proyecto, se acudió al uso de una diversidad de fuentes de información que a nivel primario tomó como principal base el conocimiento de la socia de Grupo SM Outsourcing en su calidad de consultora y propietaria de la empresa así como las entrevistas y reuniones con colaboradores y representantes del contratante, a saber: Financiera PYME de los cuales se obtuvo datos e información de primera mano producto de su desempeño y experiencia en la Organización. En este mismo nivel, de fuente primaria, se obtuvo acceso a informes, procedimientos y políticas vigentes en la Organización para aplicar al proceso de Plan de Dirección de Proyectos. En lo que se refiere a fuentes secundarias el principal referente lo constituye la Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2013), del cual se obtuvieron las principales herramientas para llevar a los planes de los diferentes procesos de

la gestión de proyectos. Otras fuentes secundarias referidas a la gestión de Proyectos fueron aplicadas igual.

Dentro de la metodología se aplicaron los métodos de investigación denominados: Sintético, el cual permitió identificar los principales elementos que componen los diferentes planes y los llevó a nivel práctico del proyecto, el Analítico con el cual se analizaron los pasos y procesos que componían cada plan para implementarlos a los de la Financiera y por último el método Lógico Deductivo que estudió los pasos y elementos de cada plan de los procesos de gestión de proyectos.

La realización del presente proyecto permitió identificar la importancia, para Grupo SM Outsourcing, de disponer de un Plan de Gestión de Proyecto ya que contribuyó a tener una visión estratégica e integral de los recursos, potencializando la experiencia y el conocimiento de su socia y consultores asociados.

El Plan de Gestión del Proyecto permitió identificar y enfocar las tareas de la consultoría en una EDT con 5 entregables. Se identificaron 13 interesados de los cuales 5 fueron actores clave. La duración del proyecto se organizó en 30 actividades para una duración total de 66 días y un costo total de \$16,825. (dieciséis mil ochocientos veinticinco dólares). Se identificaron 5 riesgos con una probabilidad de impacto de 0,24 una vez que se aplicaron las estrategias de gestión de riesgos para cada uno de ellos.

Se recomienda al Director del Proyecto que aplique los extremos de los Planes elaborados en el marco de este proyecto, a saber: Plan de gestión de alcance, plan de gestión de interesados, plan de gestión de tiempo, plan de gestión de costos y plan de gestión de riesgos.

Se recomienda al Director del Proyecto que aplique una comunicación y coordinación constante con la Dirección Ejecutiva de la Financiera PYME para que reciba la retroalimentación oportuna sobre los avances parciales de la valoración del portafolio crediticio y valide el alcance conforme se avanza en las diferentes etapas.

Se recomienda al Director del Proyecto que tenga como principal consideración que su conocimiento técnico y experiencia previa de proyectos similares es clave para que el valor agregado de la consultoría resalte el éxito del proyecto. Por lo tanto su dedicación al mismo debe ser integral.

La conclusión más importante que se deriva del presente trabajo es que Grupo SM Outsourcing dispone, a partir de este momento, de una herramienta y una metodología práctica y útil para la gestión de sus proyectos y ésta se incorpora como parte de su disciplina empresarial. Se aporta por lo tanto un valor agregado al funcionamiento de la empresa ya que se implementará como una política general para trabajos posteriores, de manera que pueda adaptarlos a los requerimientos que en cada oportunidad sus clientes requieran.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La empresa Grupo SM Outsourcing (para efectos del presente trabajo se denominará Grupo SM) es una sociedad anónima constituida hace más de 10 años dedicada a servicios de consultoría privada principalmente en las áreas de análisis bancario, financiero y estratégico. Esta sociedad es unipersonal y durante su trayectoria ha realizado múltiples contratos de asesoría en las áreas de su dominio experto. El principal profesional que realiza las consultorías es la propia dueña de la empresa y, en el eventual caso de que requiera complementar en áreas o trabajos de otras especialidades, acude a profesionales expertos para cada oportunidad que se necesite.

En esta ocasión, Grupo SM presenta una oferta de servicios en el marco de los Términos de Referencia de la Financiera PYME elaborados para este proyecto y el contrato es adjudicado. Por esta razón, se inicia el proceso de planeamiento para llevar a buen término la consultoría.

Tanto en nuestro país, como a nivel mundial, los servicios de consultoría se han posicionado como una herramienta común a la que acuden las empresas, tanto del sector privado como del público, con el objetivo de recibir la experiencia y conocimiento de un tercero en actividades o áreas específicas ante una determinada situación, sin tener que modificar su estructura e inclusive sin perder su autonomía e independencia en la toma de decisiones.

Por lo tanto, el principal valor que otorga una consultoría a su cliente es que éste adquiere conocimiento y experiencia específica sin necesidad de dedicar grandes cantidades de recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas.

Algunos autores han definido la consultoría como sigue:

Se puede concluir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. Esencialmente, es la búsqueda constante de conocimiento preparado para

el beneficio de otros. En las palabras de Peter Becker ‘Consulting en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás’. (Consultoría, s.f.)

Por su lado, el autor Cohen (2005) considera que “la consultoría empresarial es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica” (p.33).

Díaz (1998) señaló que la Consultoría Empresarial es “un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos” (p. 7).

Francisco Meza y Miguel Obregón (1997), otra fuente consultada, refiere que la consultoría empresarial es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayudar en la solución de problemas (p.15).

Ahora bien, Grupo SM se enfoca principalmente en los servicios de consultoría a empresas costarricenses por lo que ésta se enmarca en el diseño y acompañamiento de estrategia que traen como resultado mejorar la competitividad de los negocios en sus respectivos mercados.

En criterio del consultor Alfredo López, el objetivo de la consultoría estratégica es proporcionar asesoría a las empresas para crear un valor agregado a su trabajo de manera sostenida; permite definir el rumbo estratégico del negocio y alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa para cumplir con su misión y alcanzar objetivos y metas.

Tener un buen consultor empresarial aporta experiencia y herramientas metodológicas para formular e implementar las estrategias para incrementar los ingresos, mejorar procesos, la eficiencia, efectividad y competitividad. El crecimiento de la economía en los últimos años, ha dejado en evidencia la necesidad de contar con un consultor estratégico como una herramienta de gestión que le permita ver las oportunidades del entorno y prepararse para enfrentar los retos del mercado (López, 2018).

1.2 Problemática

La empresa Grupo SM, dedicada a servicios de consultoría en materia bancaria, financiera, estratégica ha sido contrata por Financiera PYME para desarrollar el Análisis y valoración de su Portafolio Crediticio.

Con la ejecución de este Proyecto, se presente construir un plan de manera que se convierta en una herramienta para Grupo SM en la implementación efectiva y alcance del propósito propuesto. Eventualmente este Plan podría ser aprovechado por la empresa para otros proyectos con propósitos similares.

1.3 Justificación del problema

Grupo SM carece de un Plan para la realización de consultorías cuyo propósito sea la valoración de un portafolio crediticio, a pesar que cuenta con experiencia en estos temas, la empresa desarrolla en sus consultorías planes acorde con cada solicitud y alcance de cada proyecto específico, por lo que esta oportunidad es nueva.

Los beneficios concretos de este proyecto será disponer de los siguientes planes:

- Identificar los pasos y elementos de la Consultoría debidamente identificados.
- Tener una gestión integral de las áreas que intervienen en la realización del proyecto.
- El alcance propuesto por Financiera PYME se logra de manera efectiva al identificar correctamente los planes de gestión de cada área.

El conjunto de planes y en forma individual facilitarán que el producto final de la consultoría cumpla en alcance, tiempo y costo lo requerido.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un plan de proyecto para Grupo SM Outsourcing para la elaboración de una consultoría de valoración del portafolio crediticio en una financiera enfocada en PYMES con el fin de consolidar la gestión de la organización hacia un efectivo apoyo financiero al sector de micro y pequeñas empresas costarricenses

1.5 Objetivos específicos

1. Desarrollar el plan de gestión de alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.
2. Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.
3. Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.
4. Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en este proceso de consultoría y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.
5. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la consultoría propuesta.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

2.1.1.1 Antecedentes de Grupo SM Outsourcing, S.A.

Grupo SM Outsourcing es una empresa constituida legalmente en el año 2003 e inicia operaciones comerciales a partir del 2005. La sociedad se constituyó con el objetivo de desarrollar un negocio unipersonal de los servicios de consultoría por lo que el 100% de las acciones pertenecen a una única persona quien a su vez es la principal colaboradora.

La experiencia profesional personal se construye en forma paralela a la experiencia de la sociedad, por lo que permite que el portafolio de productos se enfoque en las siguientes líneas de servicio:

- Asesoramiento Estratégico y Financiero
- Estructuración y búsqueda de Financiamiento
- Estructuración y Valoración de Planes de Negocio
- Gestión de Proyectos
- Finanzas Corporativas

El nicho de mercado al que Grupo SM Outsourcing dirige sus servicios a empresas a nivel de la región de Centroamérica, pequeñas, medianas y grandes.

Las áreas de especialidad son las siguientes:

- Crédito Empresarial
- Banca Corporativa

- Seguros
- Gestión de Cobro
- Gestión de Fideicomisos
- Comercio Internacional
- Relacionamiento con organismos de Financiamiento para el Desarrollo
- Área financiera empresarial

Grupo SM Outsourcing participa desde la identificación de alguna necesidad o problema hasta la implementación del Plan de Acción de su mejora interviniendo directamente en la empresa-cliente.

2.1.1.2 **Valores**

De manera intrínseca pero no explícita, los valores de Grupo SM se han identificado como los siguientes:

1.- Confidencialidad: Mantendremos en confidencia lo que observemos de lo hecho o compartido con nuestros clientes.

2.- Ética: el análisis, recomendaciones y conclusiones se realizan en el marco de una ética de alto valor moral y con las mejores intenciones de otorgar valor agregado a los clientes.

2.1.1.3 **Estructura organizativa**

La estructura administrativa de Grupo SM se muestra en la Figura 1:

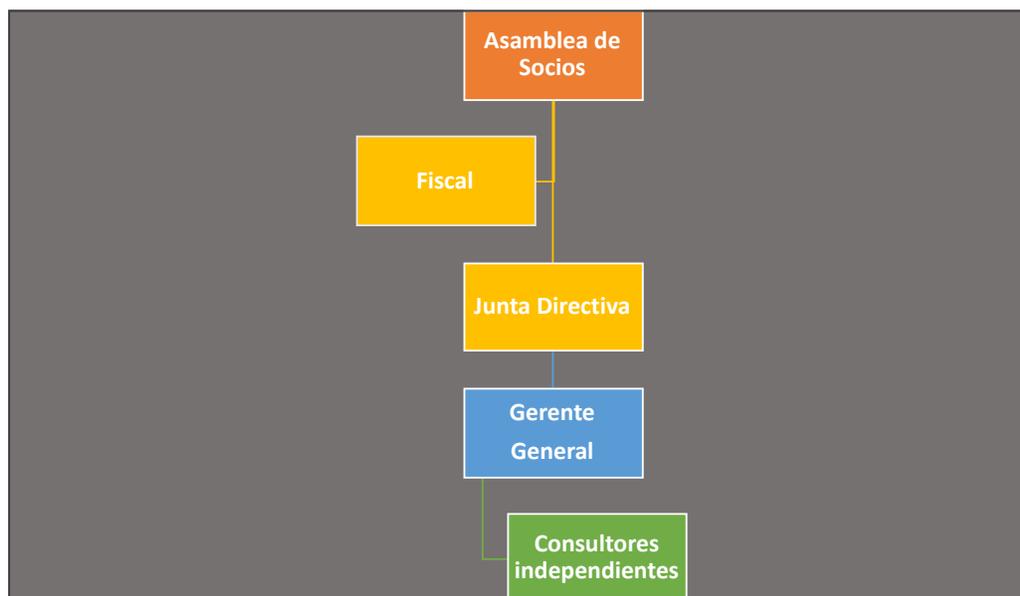


Figura 1. Estructura organizativa

Fuente: Elaboración propia (2018)

La estructura de la empresa, tal como puede apreciarse, es sumamente sencilla debido a que, como se indicó previamente, es una empresa unipersonal que contrata expertos de acuerdo a las demandas de los clientes.

Al ser Grupo SM una sociedad anónima, la estructura y responsabilidades de los principales órganos directivos están definidos en sus Estatutos Sociales.

Según éstos, la Asamblea de Accionistas es el principal órgano de la estructura, descrita en su cláusula octava como sigue: “... el órgano máximo de dirección de la sociedad es la Asamblea de Accionistas y sus funciones se describen en el Código de Comercio Costarricense...” (Asamblea Legislativa, 1964) el cual establece lo siguiente:

En el Artículo 152 define que “las asambleas de accionistas legalmente convocadas son el órgano supremo de la sociedad y expresan la voluntad colectiva en las materias de su competencia” (Asamblea Legislativa, 1964).

En su modalidad ordinaria, una reunión de Asamblea de Accionistas tiene las siguientes funciones según el Artículo 155:

“Se celebrará una asamblea ordinaria por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio económico, la cual deberá ocuparse, además de los asuntos incluidos en el orden del día, de los siguientes:

- a) Discutir y aprobar o improbar el informe sobre los resultados del ejercicio anual que presenten los administradores, y tomar sobre él las medidas que juzgue oportunas;
- b) Acordar en su caso la distribución de las utilidades conforme lo disponga la escritura social;
- c) En su caso, nombrar o revocar el nombramiento de administradores y de los funcionarios que ejerzan vigilancia; y
- d) Los demás de carácter ordinario que determine la escritura social.
(Asamblea Legislativa, 1964)

El artículo séptimo de los Estatutos de Grupo SM indica lo siguiente: “...La sociedad será administrada por una Junta Directiva de tres miembros: Presidente, Secretario y Tesorero, corresponde al Presidente y Secretario la representación judicial y extrajudicial con facultades de apoderados generalísimo sin límite de suma ...”

De manera más amplia, el Código de Comercio en su SECCION VI: De la Administración y de la Representación de la Sociedad, establece lo siguiente en el Artículo 187:

“El Consejo de Administración, o quienes ejerzan la representación social, podrán, dentro de sus respectivas facultades, nombrar funcionarios, tales como gerentes, apoderados, agentes o representantes, con las denominaciones que se estimen adecuadas, para atender los negocios de la sociedad o aspectos especiales de éstos y

que podrán ser o no accionistas. Los funcionarios mencionados en el párrafo anterior tendrán las atribuciones que les fijen la escritura social, los estatutos, los reglamentos, o el respectivo acuerdo de nombramiento.” (Asamblea Legislativa, 1964)

Otro órgano de importancia dentro de la estructura de la sociedad es el denominado “Fiscal” y su función está establecida en el artículo décimo tercero de los Estatutos de la Sociedad que a su vez refieren el artículo 197 del Código de Comercio, indicando las siguientes funciones:

“ARTÍCULO 197.- Son facultades y obligaciones de los fiscales:

- a) Comprobar que en la sociedad se hace un balance mensual de situación;
- b) Comprobar que se llevan actas de las reuniones del consejo de administración y de las asambleas de accionistas;
- c) Vigilar el cumplimiento de las resoluciones tomadas en las asambleas de accionistas;
- d) Revisar el balance anual y examinar las cuentas y estados de liquidación de operaciones al cierre de cada ejercicio fiscal;
- e) Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas en caso de omisión de los administradores;
- f) Someter al consejo de administración sus observaciones y recomendaciones con relación a los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus atribuciones, por lo menos dos veces al año;
- g) Será obligación del consejo someter al conocimiento de la asamblea general ordinaria los respectivos informes;

- h) Asistir a las sesiones del consejo de administración con motivo de la presentación y discusión de sus informes, con voz pero sin voto;
- i) Asistir a las asambleas de accionistas, para informar verbalmente o por escrito de sus gestiones y actividades;
- j) En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo, las operaciones de la sociedad, para lo cual tendrán libre acceso a libros y papeles de la sociedad, así como a las existencias en caja;
- k) Recibir e investigar las quejas formuladas por cualquier accionista e informar al consejo sobre ellas; y
- l) Las demás que consigne la escritura social.” (Asamblea Legislativa, 1964)

Definidos los órganos directivos de la sociedad, el nivel administrativo y operativo está a cargo de un Gerente General quien define su estructura funcional para llevar a cabo los servicios y productos encomendados por la Junta Directiva. Ya se ha indicado que para Grupo SM los principales colaboradores son consultores independientes de profesiones específicas según sea el requerimiento de los clientes, razón por la cual no existe una estructura fija.

El Gerente General en esta empresa es a su vez la única socia y ella dirige las principales funciones, tanto de índole comercial como de nivel técnico en el momento de ejecución de los proyectos que se consigan.

2.1.1.4 **Productos que ofrece**

Grupo SM Outsourcing ofrece un portafolio de servicios de consultoría dirigido principalmente al sector empresarial y financiero costarricense.

1. Asesoramiento estratégico

En esta línea de servicio uno de los principales retos al asesorar una empresa, en términos estratégicos, es conocer profundamente la intención del empresario y su visión de negocio de una manera tal que producto del acompañamiento del consultor se generen propuestas de implementación que lleven el impacto deseado al mercado meta del empresario. En esta línea de servicio, el consultor ahonda en todas las áreas, a saber: finanzas, administración, mercadeo, operaciones, entre otras. (Grupo SM Outsourcing, s.f.)

Si bien es cierto el ejercicio de planeamiento estratégico es un pilar fundamental de análisis y creatividad profundo de parte de los propietarios, la dirección de un negocio también debe dar cabida a establecer mecanismos y herramientas de gestión para que el camino que tome el negocio avance en la ruta establecida y además, como tercer soporte, debe procurar la creación de un sistema de control y monitoreo de la función administrativa que sea oportuno y adecuado.

2. Estructuración financiera y búsqueda de financiamiento

El resultado de este tipo de consultoría conlleva analizar y diseñar la estructura financiera y el adecuado financiamiento que la empresa requiere para facilitar la consecución de sus propios objetivos, sobre todo en términos de rentabilidad y eficiencia.

En la mayoría de los casos se acompaña al cliente a la reestructuración y solicitud de financiamiento con las condiciones que le favorezcan, ante instituciones financieras y bancarias. (Grupo SM Outsourcing, s.f.)

3. Estructuración y valoración de planes de negocio

Esta línea de asesoría permite confrontar el resultado de lo que se estableció en un plan con el resultado real obtenido y medir el nivel de logro obtenido. Una vez realizado este ejercicio se traza un nuevo plan con metas realistas con respecto al mercado meta y la coyuntura que ofrece el entorno de la empresa.

En esta área de apoyo, se puede valorar una línea de negocio o bien toda una empresa. Justamente es en este campo que se clasifica el trabajo que desarrollará Grupo SM para la Financiera PYME al valorar el portafolio crediticio y medir el logro obtenido con respecto a su intención estratégica.

La valoración de un negocio y su estructuración tiene alto componente del análisis financiero y de mercado del negocio y por supuesto, siempre buscando los indicadores más altos de rentabilidad y eficiencia posibles. (Grupo SM Outsourcing, s.f.)

4. Gestión de proyectos

Grupo SM puede asumir la gestión de un proyecto específico, que por razón de su estructura y especialidad algunas empresas no disponen de la estructura suficiente. La gestión de proyectos involucra el proceso desde la planeación hasta el monitoreo, seguimiento y cierre del mismo. (Grupo SM Outsourcing, s.f.)

2.2 Teoría de administración de proyectos

2.2.1 Proyecto

Para la definición de proyectos, se tomará como base la Guía PMBOK por ser la referencia máxima para la gestión de proyectos y específicamente el desarrollo del presente proyecto.

Según el PMI (2013), un proyecto es: “un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos” (p. 3).

Las características importantes derivadas de esta definición son las siguientes:



Figura 2. Características de un proyecto

Fuente: Elaboración propia (2018)

Nótese que en esta definición, no se considera la magnitud ni el nivel de un proyecto. Por lo que se interpreta también que un proyecto plantea un sistema o conjunto de etapas para llevar a cabo un resultado.

2.2.2 Administración de proyectos

Para realizar proyectos se requiere aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de manera que se obtengan sus objetivos efectiva y eficientemente (PMI, 2013).

La organización desarrolla una capacidad estratégica, en la cual se relacionan los objetivos de las empresas con los resultados que generan los proyectos de manera que puedan maximizar el nivel de competitividad del negocio.

“La administración de proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad” (Baker & Baker, 1999).

Según lo establece el PMBOK los proyectos están compuestos 47 procesos que a su vez se agrupan en 5 categorías, a saber:

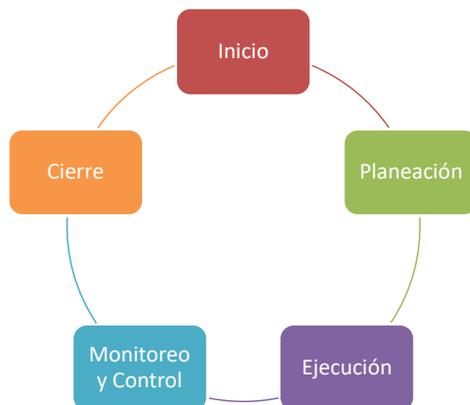


Figura 3. Grupos de procesos de la administración de proyectos

Fuente: Elaboración propia (2018)

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

En el capítulo anterior se observa el conjunto de procesos que intervienen en la gestión de un proyecto, entonces ahora se relacionan estos procesos aplicando una secuencia lógica que avanza conforme el proyecto va logrando sus resultados.

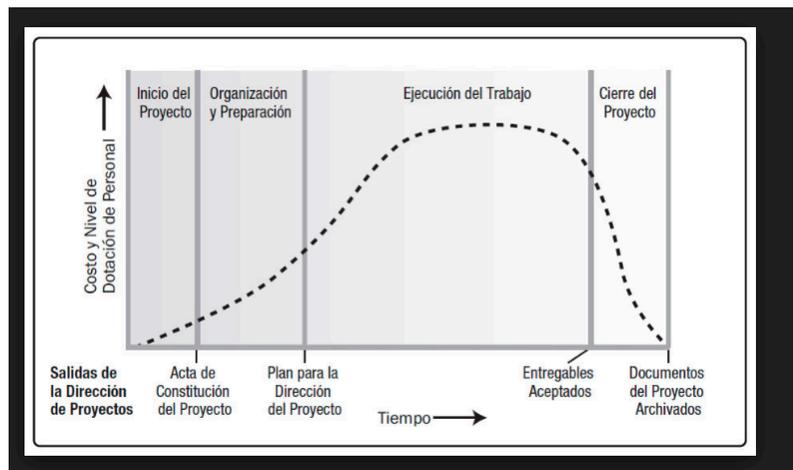


Figura 4. Ciclo de vida de un proyecto con distribución de costos durante el ciclo

Fuente: PMI (2013)

2.2.4 Procesos en la administración de proyectos

La administración de Proyectos, según el PMBOK está compuesta por 5 grupos de procesos, definidos según se presenta a continuación:

- Grupo de Procesos de inicio: se caracteriza por ser en el cual se determina que hay una necesidad de realizar un proyecto de manera que a este nivel se define lo que se pretende lograr. Es un grupo en el cual se comparten expectativas y se precisan los logros esperados.
- Grupo de Procesos de Planeación: En él se realizan procesos que detallan las actividades y tareas para obtener las metas propuestas con una secuencia lógica y aplicando los recursos disponibles.
- Grupo de procesos de Ejecución: Los procesos de ejecución están concentrados básicamente en dirigir el equipo y aplicar los recursos destinados al proyecto. En esta parte de procesos las habilidades de comunicación y dirección son sumamente útiles para el Director del Proyecto.
- Grupo de procesos de Monitoreo y Control: el factor clave de estos procesos está en identificar desviaciones entre la ejecución real y lo planeado. Aquí debemos ser capaces de emprender acciones correctivas de manera efectiva y eficiente.
- Grupo de Procesos de cierre: al llegar a este conjunto de procesos se hace un repaso de los logros obtenidos y se procede con el cierre del proyecto. Este grupo de procesos considera una parte importante que consiste en recopilar y documentar las lecciones aprendidas adquiridas durante el proyecto. (PMI, 2013)

La siguiente figura muestra el gráfico secuencial de los grupos referidos:

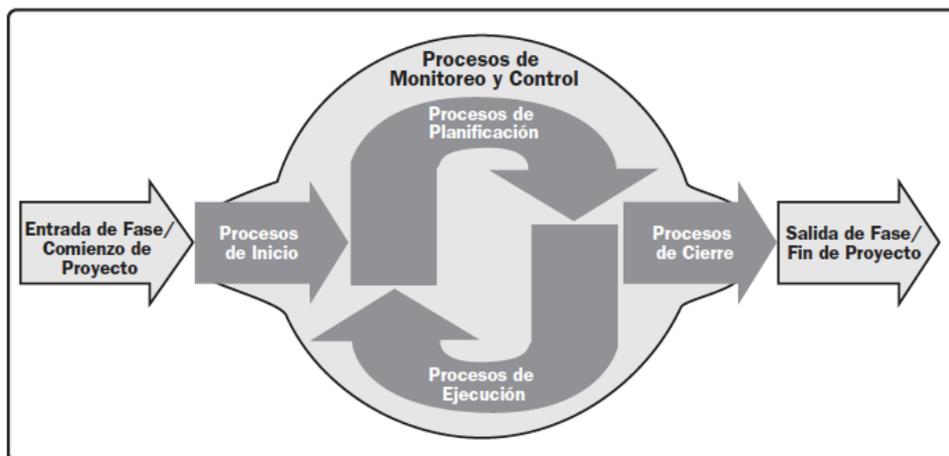


Figura 5. Grupo de procesos de la dirección de proyectos

Fuente: PMI (2013)

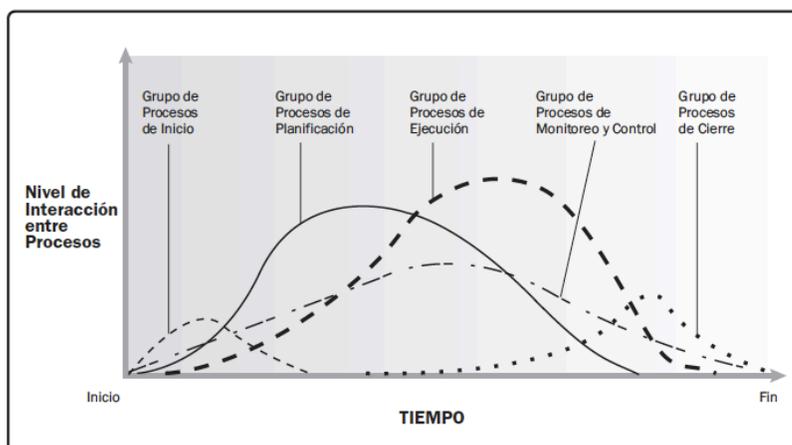


Figura 6. Grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto

Fuente: PMI (2013)

2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos

Las áreas de conocimiento definidas en Administración de Proyectos según el PMI (2013) son 10, a saber:

- Gestión de Integración

La gestión de integración, como su nombre lo indica, es aquella que integra todos los procesos de la gestión de proyectos. Según la definición del PMBOK “la Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos” (PMI, 2013).

Por lo tanto, en este proceso los métodos de control y comunicación del avance del proyecto juegan un papel importante para el Director de Proyecto, de manera que la gestión de integración se realice de manera apropiada. Para el éxito de este proceso hace importante conocer con buen detalle el alcance del proyecto así como direccionar todos los recursos disponibles para enfocarlos hacia el objetivo común. (PMI, 2013).

- Gestión del Alcance del proyecto

Gracias a la gestión del alcance del proyecto, los esfuerzos de un Director de Proyecto no se desconcentran en tareas o actividades que no llevan al logro del objetivo ya que según se define en el PMBOK la Gestión del Alcance: “es aquella que incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito” (PMI, 2013).

Al momento de definir el alcance se desagregan las actividades de manera tal que solo deben permanecer aquellas que contribuyan al logro de la meta propuesta (construcción de línea base del alcance). En este proceso se definen las características y requisitos a

cumplir y vale aclarar en este punto, que debe hacerse una diferencia entre lo que se refiere a alcance de producto y alcance de proyecto (PMI, 2013).

- Gestión del Tiempo del proyecto

Una vez que han sido definidas las actividades y el trabajo a realizar para el logro del objetivo propuesto, a éstas se le estima una duración en tiempo y se aplica una secuencia para su realización, de manera que se obtiene un cronograma como un resultado del mismo. De acuerdo con el PMBOK, la gestión de tiempo “incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo” (PMI, 2013).

- Gestión de los Costos del proyecto

La estimación de los recursos económicos y financieros de un proyecto es una de las tareas en las cuales se dedica buena parte de la planeación de un proyecto, sobre todo porque en algunos casos ésta puede ser una limitante para su aprobación o ejecución en función de la disponibilidad u holgura financiera. El PMBOK define esta área de gestión como aquella que “incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (PMI, 2013).

- Gestión de la Calidad del proyecto

La calidad es definida como: “el nivel en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos” (PMI, 2013), por lo tanto monitorear que los resultados y entregables que se generan satisface las expectativas de todos los interesados, en especial los stakeholders, es una tarea vital. Para esto deben definirse criterios y estándares de calidad que permitan el seguimiento y la debida corrección en caso de que sea necesario.

La gestión de la calidad, según la definición del PMBOK:

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. (PMI, 2013).

- Gestión de los Recursos Humanos del proyecto

El área de recursos humanos es una de las más sensibles para los responsables de la dirección de un proyecto ya que durante el proceso de ejecución, el Director de proyecto requiere de una serie de cualidades y habilidades para conformar y orientar de manera efectiva a todo el equipo de trabajo. Dentro de las habilidades más importantes, encontramos al liderazgo, comunicación y comportamiento ético.

Según el PMBOK esta área está definida como: “los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto” (PMI, 2013).

- Gestión de los Riesgos del Proyecto

De acuerdo con el PMBOK, la Gestión de Riesgos del Proyecto “incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto (PMI, 2013).

Al explicar que es un riesgo debemos entender que son eventos que, en caso de que llegaran a suceder, pueden favorecer o limitar la ejecución de un proyecto, no necesariamente son adversos. Por esta razón una de las primeras etapas, cuando se

trata de gestión de riesgos, es la identificación y clasificación de estos eventos. Para el caso de los riesgos que son contrarios al Proyecto, la gestión del Director del Proyecto tiene como fin evitar que sucedan o establecer las acciones necesarias para neutralizar su impacto. En el caso de riesgos sean favorables, deben de gestionarse para que aporten el beneficio esperado. Conceptos como probabilidad e impacto son importantes en esta área (PMI, 2013).

- Gestión de las Adquisiciones del proyecto.

Adquirir se refiere al proceso de comprar y contratar cualquier recurso externo e interno que el proyecto necesite para llevar a cabo su cometido. Gestionar las adquisiciones en un proyecto “incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto... la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. “

En la primera etapa de la gestión de adquisiciones se desarrolla un proceso interesante que consiste en definir si la organización puede elaborar el recurso a nivel interno o lo requiere comprar. Esta es una decisión como punto de partida para todo lo que sigue del proceso (PMI, 2013).

- Gestión de los Interesados del Proyecto

Los interesados en un proyecto son todas aquellas personas físicas e institucionales que se ven afectadas por la realización de un proyecto. El impacto puede ser favorable o contrario al proyecto, por lo que la Gestión de Proyectos considera que un proceso que se realiza al inicio de todo, debe ser identificar y clasificar los posibles participantes en el mismo. Esto se realiza tomando en cuenta variables como lo son la influencia y el poder que tengan en relación con el proyecto y considerando que durante la ejecución

hay interesados que permanecen o bien aparecen y desaparecen. PMBOK dice que consiste en “los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones, que pueden afectar o ser afectados por el Proyecto, para analizar sus expectativas e intereses sobre el Proyecto” (PMI, 2013).

- **Gestión de Comunicación**

El PMBOK refiere textualmente que “La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos (PMI, 2013).

No hay duda que uno de los retos de mayor importancia, no solo en los proyectos, sino en la vida cotidiana en general, es desarrollar las habilidades necesarias para lograr la comunicación con nuestro alrededor. Esto se vuelve más retador cuando la comunicación es en el ambiente laboral ya que debemos lograr ser asertivos en el mensaje. Entonces la gestión de las comunicaciones proponen una serie de características en función del tipo de involucrado que facilita la ejecución y dirección de un proyecto. Algunas de ellas son: escucha activa, negociación, resolución de conflictos e influencia, entre otras (PMI, 2013).

2.3 Valoración de portafolios crediticios

El proceso de valorar un portafolio crediticio consiste en hacer un análisis de las características y composición del activo en un momento dado con el fin de determinar su valor actual en función de estas características propias.

El valor de una cartera está medido principalmente por el flujo de fondos que tiene por cobrar en el plazo determinado considerando los siguientes tipos de riesgos:

- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Tasa de Interés
- Riesgo de Liquidez

El análisis de dichos riesgos y su valoración permiten descargar los diferentes escenarios y sensibilizar los datos mediante un modelo de cálculo financiero y estadística (Tagliafichi, 2015).

Básicamente el modelo persigue aplicar el siguiente algoritmo:

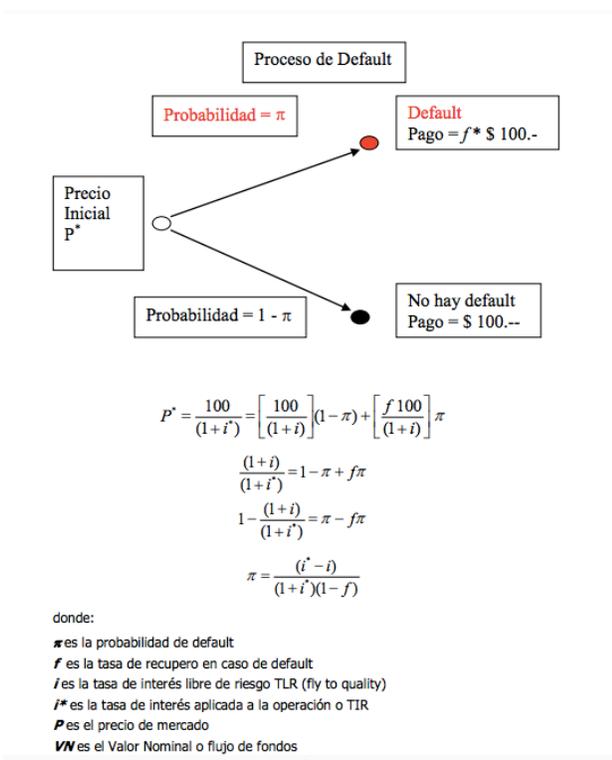


Figura 7. Algoritmo de componentes principales

Fuente: Tagliafichi (2015)

Por lo tanto la valoración de una cartera de créditos tiene como fin calcular la probabilidad de deterioro de la calidad y el pago puntual de los clientes y como consecuencia de lo anterior medir el impacto de esta situación en los indicadores de la organización (Tagliafichi, 2015).

La valoración de un portafolio crediticio no es diferente en una entidad financiera que en un organismo no gubernamental.

Tampoco difiere el modelo de análisis en caso de que se aplique para una microfinanciera, pero sí es importante explicar acá en qué consisten las microfinanzas.

Las microfinanzas se relacionan justamente con mecanismos e instituciones diseñados para proveer servicios financieros a los más pobres en condiciones de costo y oportunidad adecuados. Esta condición se da primordialmente por las siguientes razones:

- Las personas no logran cumplir los requisitos establecidos por las entidades financieras que tienen supervisión regulada.
- El costo de provisión para este nicho de financiamientos eleva el costo de operación en el segmento y por lo tanto afecta la rentabilidad del sector.
- El volumen y monto promedio de las transacciones no son atractivas para entidades financieras tradicionales.
- Baja creatividad en diseñar productos financieros para este sector de la población económica activa (Arce, 2006).

Ante esta particularidad en el mercado internacional y nacional se ha promovido la constitución de instituciones financieras especializadas en este sector de manera que su tecnología y organización son afines a este mercado meta, como en el caso de la Financiera PYME que ha contratado los servicios de Grupo SM. En estas organizaciones, se ha incorporado el concepto financiero y crediticio con servicios de complemento que llevan a

los clientes a formalizarse cada vez más dentro de la economía formal y a ser “bancables”, tales como capacitación y asistencia técnica directa.

En la mayoría de los casos, estas organizaciones que atienden al sector se enmarcan en el marco jurídico de Financieras PYMES cuyo propósito se centra más en promover el desarrollo socio-económico que los objetivos de rentabilidad tradicionales.

De acuerdo con una tipificación de estas organizaciones, una de las principales características es que, por lo general, son sin ánimo de lucro, en algunos casos con enfoque en desarrollo rural y buscan la implementación de productos con bajo costo operativo. Normalmente tienen acceso al financiamiento de una red de financieras internacionales con similares propósitos que garantizan respuestas flexibles e innovadoras, trabajan con recursos humanos voluntarios y dependen de financiamiento exterior (FAO, 1994).

Para dimensionar el volumen del negocio microfinanciero en América podría medirse por la cartera total financiada con este esquema el cual asciende a \$9,851MM según informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del 2009.

El siguiente cuadro muestra los datos:

Tipo institución	N. IMF	Cartera (US\$ millones)	Prestatarios	Crédito promedio
Reguladas	214	9.851	6.892.193	1.429
No reguladas	471	2.479	3.578.776	693

Banco Interamericano de Desarrollo, datos del 2009

Figura 8. Instituciones micro financieras en América Latina

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2009)

Por lo tanto este sector tiene una participación relevante en el mercado financiero.

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se definen como instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información.

En la investigación científica es importante que todo proceso de búsqueda de información sea exhaustiva y muy cuidadosa para evitar el sesgo (Buonacore, 1980).

Por su lado, Armando Zubizarreta (1998) refiere lo siguiente cuando expone el tema de las fuentes de información en la investigación: “no es lo mismo tener una idea clara del tema que conocer a fondo su historia, su contenido pormenorizado y sus alcances intelectuales”, es decir que las fuentes de información se convierten en la referencia que documenta y otorga la base de sustento para el proceso de investigación de un tema determinado. Por lo tanto las fuentes son importantes para formar criterio y desarrollarlo a lo largo de la investigación.

Las fuentes de información dan acceso a experiencias de investigaciones anteriores, y permite abarcar con profundidad el contenido y preparar sin repetir inútilmente estudios ya realizados (Zubizarreta, 1998).

Desde la perspectiva de la ética profesional las fuentes de información deben ser debidamente citadas de manera que se reconozca la propiedad intelectual y además el esfuerzo que otros autores e investigadores realizaron al momento de generar el conocimiento.

Para darle autenticidad y veracidad al trabajo, las fuentes de información utilizadas deben ser reconocidas, validadas y poseer un respaldo importante de autores y editores conocidos y de prestigio y sobre todo referencias de nivel acorde con el tema que se trate.

Zubizarreta recomienda que una vez que se disponga de las fuentes de información, el investigador aplique el debido criterio de utilización, lo que significa establecer un orden de

prioridades para dedicar especial atención a ciertas publicaciones, de manera que aún cuando no estén disponibles se haga un esfuerzo por obtenerlas.

“Hay que distinguir claramente aquellas afirmaciones aceptadas por la mayoría de los investigadores, de modo que alcancemos a establecer fondo común de conocimientos acerca del tema. Este saber constituye el soporte intelectual de nuestro trabajo y es su constante marco de referencia a la vez que nos libra de buscar apoyo en conocimientos discutibles nos salva de incurrir en el error de creernos descubridores de aquello que ya es conocido”.
(Zubizarreta 1998)

3.1.1 Fuentes primarias

Siguiendo la definición de Bounocore (1980) las fuentes primarias son “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”

Tal como lo indica la definición son: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. La función de las fuentes primarias es la de difundir el conocimiento nuevo, permitiendo su evaluación en el conocimiento nuevo, permitiendo su evaluación en la comunidad general.

Una fuente primaria no es, por defecto, más precisa o fiable que una fuente secundaria.

Proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.

Son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o período de tiempo que se está estudiando.

En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las

que sistematizan en mayor medida la información; generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas. Además de que puede accederse a ellas vía internet. Así, Creswell (2009) recomienda confiar en la medida de lo posible en artículos de revistas científicas, que son evaluados críticamente por editores y jueces expertos antes de ser publicados (Hernandez, Fernández & Baptista, 2010)

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias interpretan y analizan fuentes primarias. Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

Algunos tipos de fuentes secundarias son (Wigodske, 2010):

- Índices
- Revistas de resúmenes.
- Crítica literaria y comentarios
- Enciclopedias
- Bibliografías
- Fuentes de información citadas en el texto

Cuadro 1. Fuentes de información

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.	<p>Entrevista con al menos 3 directores de Junta Directiva.</p> <p>Entrevista con la Directora Ejecutiva. Estatutos Constitutivos de Financiera PYME.</p> <p>Memorias Institucionales de Financiera PYME de los años 2012 al 2017.</p> <p>Políticas y procedimientos vigentes en Financiera PYME sobre crédito, riesgo y cobro.</p> <p>Base de datos conteniendo la información del portafolio a analizar.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta. Edición: Capítulo 5. Director de Proyectos de Pablo Lledó, Capítulo 5.</p> <p>Herramientas para definir el alcance: https://www.recursosenprojectmanagement.com/definicion-del-alcance-del-proyecto/</p> <p>Bibliografía sobre metodología de valoración de portafolios crediticios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis en Componentes Principales. Dr. Oldemar Rodríguez Rojas - Manual de CRISP-DM, IBM - Metodología y supuestos para evaluar la calidad crediticia de las titulaciones de derechos de cobro de créditos al consumo, S&P Global Ratings, octubre 2014 - Trabajos anteriores confeccionados por la Consultora.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.	<p>Entrevista con Gerente Financiero, Jefe de Cobro, Jefe Comercial y Directora Ejecutiva de Financiera PYME.</p> <p>Entrevista con al menos 3 directores de la Junta Directiva de Financiera PYME.</p> <p>Entrevista con profesionales en materia de valoración de portafolio crediticio</p>	<p>Guía PMBOK 5ta. Edición: Capítulo 13: Gestión de interesados.</p> <p>Director de Proyectos de Pablo Lledó, Capítulo 13 Gestión de interesados.</p> <p>Plantillas para identificar y clasificar los interesados tomadas de:</p> <p>Recursos en Project Management https://www.recursosenprojectmanagement.com/identificacion-de-los-stakeholders/</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.	<p>Entrevista con Gerente Financiero de Financiera PYME.</p> <p>Entrevista con Jefe de Cobro de Financiera PYME.</p> <p>Entrevista con Jefe de Sucursales de Financiera PYME. Consulta a profesionales especializados en materia de valoración de portafolios crediticios.</p> <p>Entrevista con al menos un profesional externo a Financiera PYME y especialista en valoración de portafolios crediticios.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta. Edición: Capítulo 6: Gestión del Tiempo del Proyecto.</p> <p>Director de Proyectos de Pablo Lledó, Capítulo 6: Gestión del Tiempo</p> <p>Plantillas de gestión de tiempo tomadas de: https://www.recursoenprojectmanagement.com/</p> <p>Herramienta para gestión de tiempo: Project Manager tomado de: https://products.office.com/es/project/project-and-portfolio-management-software?tab=tabs-1</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en un proceso de valoración de cartera y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.	<p>Entrevista con Gerente Financiero de Financiera PYME.</p> <p>Entrevista con Directora Ejecutiva de Financiera PYME.</p> <p>Presupuesto de Financiera PYME del 2017-2018</p> <p>Informes Financieros de Junta Directiva del período 2017-2018.</p> <p>Estados Financieros Auditados de Financiera PYME del período 2012 al 2017.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta. Edición: Capítulo 7: Gestión del Costo del Proyecto.</p> <p>Director de Proyectos de Pablo Lledó, Capítulo 7: Gestión del Costo</p> <p>Plantillas de gestión de Costo tomadas de: https://www.recursoenprojectmanagement.com/</p> <p>Herramientas para gestión de costo: Project Manager tomado de: https://products.office.com/es/project/project-and-portfolio-management-software?tab=tabs-1</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la valoración del portafolio crediticio.	<p>Política de Riesgo vigente en Financiera PYME</p> <p>Política de Crédito vigente de Financiera PYME.</p> <p>Informes de la Administración de Financiera PYME relativos a riesgo en la cartera crediticia.</p>	<p>Guía PMBOK 5ta. Edición: Capítulo 11: Gestión de riesgo.</p> <p>Director de Proyectos de Pablo Lledó, Capítulo 11 Gestión de riesgo.</p> <p>ISO 31000: Gestión de Riesgos</p> <p>Plantillas para Gestión de Riesgos tomadas de: Recursos en Project Management https://www.recursosenprojectmanagement.com/</p> <p>Evaluación y gestión de riesgos para PYMES tomado de: http://prevencionar.com/2016/08/30/evaluacion-gestion-riesgos-pymes/</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.2 Métodos de investigación

Según la lectura de los materiales bibliográficos utilizados como referencia, existe una serie de métodos de investigación que se pueden agrupar en tres tipos:

- 1.- Análisis documental,
- 2.- De campo,
- 3.- Experimental,

La selección y uso de uno u otro de estos métodos tiene estrecha relación con el objeto del estudio, lo que significa que no tendrá sentido hacer trabajo de campo o experimental si lo que se busca es la creación de una guía o un procedimiento, como es el caso del presente trabajo (Campos Ocampo, 2017).

En virtud de lo anterior, para el presente proyecto, se seleccionan los siguientes:

3.2.1 Método sintético

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, éste se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba (Campos Ocampo, 2017).

Sintetizar significa reconstruir a partir del análisis. La síntesis a veces se ve como un proceso que se realiza mentalmente de manera que reduce los conceptos a su mínima expresión buscando la esencia.

3.2.2 Método analítico

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Analizar lleva a examinar hechos particulares y permite concluir acerca de las causas, origen y efectos.

Ambos métodos logran combinarse y complementarse entre sí y podría decirse que uno inverso al otro, ya que para repetir y resumir la síntesis busca mezclar los componenetes y produce algo nuevo mientras que el analítico toma como base un conocimiento y se mueve a lo desconocido (Anónimo, 2010).

3.2.3 Método lógico deductivo

Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

(Ferrer, 2010)

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

Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de investigación		
	SINTETICO	ANALITICO	LOGICO DEDUCTIVO
Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.	Se identifican los principales elementos que componen el plan de gestión de alcance y se llevan a nivel práctico del proyecto.	Se analizan los pasos y procesos que componen el plan de gestión del alcance en la Financiera PYME.	Se aplican los pasos y elementos del plan de gestión del alcance del proyecto de Consultoría.
Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.	Se identifican los principales elementos que componen el plan de gestión de los interesados aplicándolo a nivel práctico.	Se analizan los pasos y procesos que componen el plan de gestión de interesados en la Financiera PYME.	Se aplican los pasos y elementos del plan de gestión de los interesados.

Objetivos	Métodos de investigación		
	SINTETICO	ANALITICO	LOGICO DEDUCTIVO
Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.	Se identifican los principales elementos que componen el plan de gestión del tiempo para aplicarlos.	Se analizan los pasos y procesos que componen el plan de gestión del tiempo.	Se aplican los pasos y elementos del plan de gestión del tiempo.
Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en un proceso de valoración de cartera y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.	Se identifican los principales elementos que componen el plan de gestión de costos y se resume.	Se analizan los pasos y procesos que componen el plan de gestión de costos.	Se aplican los pasos y elementos del plan de gestión de los costos.
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la valoración del portafolio crediticio.	Se identifican los principales elementos que componen el plan de gestión de riesgos para aplicarlos al proyecto.	Se analizan los pasos y procesos que componen el plan de gestión de riesgos.	Se aplican los pasos y elementos del plan de gestión de riesgos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.3 Herramientas

Por herramienta se entenderá las técnicas e instrumentos que se utilizan en una investigación de manera que el análisis de los datos e información que se recopilen vayan aplicándose al proyecto y encaucen el resultado hacia el propósito definido. Con las herramientas adecuadas nos aseguramos que la investigación vaya mas allá que tomar una serie de publicaciones y artículos y ponerlos en un único documento. Las herramientas nos permiten llevar esta información a un nivel crítico y analítico. Otro uso para el que son útiles las herramientas es cuando una vez que seleccionamos las fuentes la forma en que derivamos la información necesaria sea más efectiva (Campos Ocampo 2017).

Específicamente en la gestión de proyectos, se entiende que el Director de Proyectos debe aplicar conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas para tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto (PMBOK 2013).

De acuerdo con la estructura de cada proceso, el PMBOK estructura esta de la siguiente manera:

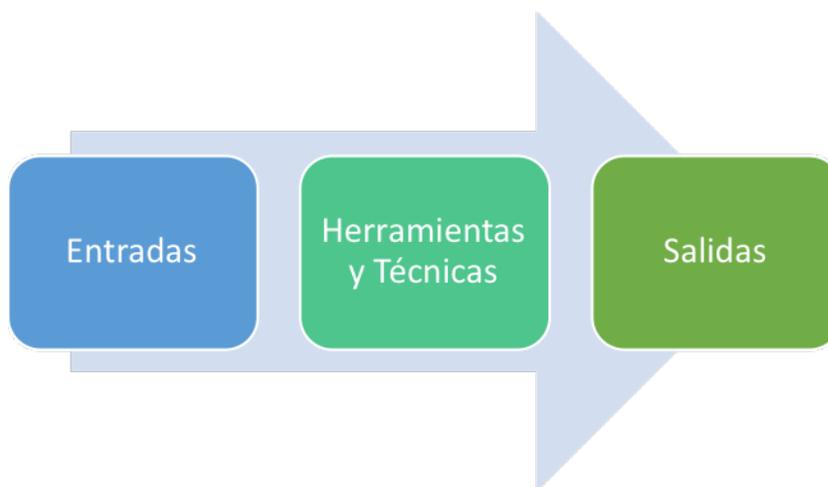


Figura 9. Estructura de cada proceso según PMBOK

Fuente: Elaboración propia (2018)

Las opciones de herramientas y técnicas varían en el PMBOK según el proceso que se trate y para efectos del presente trabajo se aplicarán todas en virtud de que el proyecto abarca las 10 áreas de conocimiento.

Antes de pasar a describir las herramientas específicas para cada proceso, es importante indicar que las siguientes se utilizarán a nivel general:

- **Entrevista:** Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas preparadas o espontáneas y registrando las respuestas (PMI, 2013).
- **Reuniones:** las reuniones de análisis son momentos en los cuales se intercambia y analiza información acerca de roles, conocimiento y postura general respecto a una temática.
- **Análisis de documentos:** el análisis de documentos se utiliza para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante. Se puede analizar una amplia variedad de documentos. Los ejemplos de documentos incluyen entre otros: planes de negocio, acuerdos, flujos de proceso, repositorios de reglas de negocio, documentos de procesos de negocio, políticas, procedimientos y documentación normativa (PMI, 2013).
- **Juicio Experto:** Se utiliza para acudir a individuos que cuenten con capacitación, conocimiento o experiencia relevante en el proyecto o áreas de negocio similares de manera que pueda servir como referencia directa (PMI, 2013).

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas particulares a utilizar para cada objetivo propuesto en este proyecto.

Cuadro 3. Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.	Descomposición
Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.	Análisis de interesados
Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.	Descomposición Método de ruta crítica Técnicas de optimización de recursos Herramientas de Programación Determinación de las dependencias Compresión del cronograma Técnicas de estimación
Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en un proceso de valoración de cartera y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.	Técnicas de estimación Gestión del valor ganado Pronósticos
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la valoración del portafolio crediticio.	Registro de Riesgos Análisis de supuestos y Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.4 Supuestos y restricciones

Las restricciones son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Estas pueden ser internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo (PMI, 2013).

Los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos (PMI, 2013).

Los supuestos y restricciones son comunes a todos los objetivos planteados.

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.</p>	<p>Se ha realizado un diagnóstico previo que justifica la necesidad de la consultoría y el alcance general que se requiere.</p> <p>Existe acuerdo formal de la Junta Directiva para proceder con la contratación de la consultora.</p> <p>Las herramientas necesarias están disponibles y es factible aplicarlas para obtener el Plan de Gestión de Alcance</p> <p>La Financiera PYME dispone de recursos financieros para cubrir el costo de esta consultoría y lograr el alcance.</p> <p>Los entrevistados están disponibles para atender las entrevistas y reuniones.</p> <p>Los entrevistados conocen la información y los datos necesarios para tomar como base para la elaboración del Plan de Gestión del Alcance.</p>	<p>Se identifican únicamente procesos del Plan de Gestión del Alcance aplicables al objetivo del proyecto.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.</p>	<p>Se identifican todos los interesados relacionados y se hace la correcta clasificación según su posición con el proyecto.</p> <p>Las herramientas necesarias están disponibles y es factible adaptarlas al Plan de Gestión de Interesados del presente proyecto.</p> <p>Los entrevistados están disponibles para atender las entrevistas y reuniones.</p> <p>Los entrevistados conoce la información y los datos necesarios para tomar como base para la elaboración del Plan de Gestión de Interesados.</p>	<p>Se identifican procesos del Plan de Gestión de Interesados unicamente para aplicar a este proyecto según características de la Financiera PYME.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.</p>	<p>El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados esperados.</p> <p>Las herramientas necesarias permiten identificar las actividades y la secuencia para elaborar el Plan de Gestión de Tiempo.</p> <p>Se identifican actividades y su respectiva duración conformar el Plan de Gestión de Tiempo del proyecto en forma específico.</p> <p>La información disponible en la Financiera PYME permite identificar los procesos para la elaboración del Plan de Gestión del Tiempo.</p> <p>Los entrevistados están relacionados y conocen la información y los datos necesarios para tomar como base para la elaboración del Plan de Gestión del Tiempo.</p>	<p>Se identifican procesos del Plan de Gestión de tiempo unicamente para aplicar a este proyecto según características de Financiera PYME.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en un proceso de valoración de cartera y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.</p>	<p>La Financiera PYME dispone de recursos financieros para cubrir el costo de esta consultoría.</p> <p>Las herramientas necesarias permiten identificar las actividades y la secuencia para elaborar el Plan de Gestión de Costo.</p> <p>Se asignan los costos a las actividades y recursos necesarios para conformar el Plan de Gestión de Costo del proyecto en forma específico.</p> <p>Existe información y datos suficientes, derivados de las entrevistas y documentos, para construir lo necesario que requiera la construcción del Plan de Gestión de Costo.</p>	<p>Se identifican procesos del Plan de Gestión de costo unicamente para aplicar a este proyecto según características de la financiera PYME.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la valoración del portafolio crediticio.</p>	<p>Las herramientas necesarias permiten identificar los riesgos para categorizar y elaborar el Plan de Gestión de Riesgos.</p> <p>Se ha realizado un diagnóstico previo que identifica el portafolio a valorar y facilita el enfoque para identificar los riesgos específicos relacionados con el proyecto.</p> <p>Los entrevistados están disponibles para atender las entrevistas y reuniones.</p> <p>Los entrevistados conocen la información y los datos necesarios para tomar como base para la elaboración del Plan de Gestión de Riesgos con suficiente alcance para el propósito del proyecto.</p>	<p>Se identifican procesos del Plan de Gestión de Riesgos únicamente para aplicar a este proyecto según características de la Financiera PYME</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

3.5 Entregables

Un entregable de acuerdo con la definición del PMBOK es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables también incluyen resultados complementarios, tales como los informes y la documentación de dirección del proyecto (PMI, 2013).

Cuadro 5. Entregables

Objetivos	Entregables
<p>Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.</p>	<p>Plan de gestión del alcance: describe los límites del servicio considerando los requisitos que son incluidos y excluidos.</p>
<p>Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.</p>	<p>Plan de gestión de interesados: identifica las personas y organizaciones que se verán afectados con el desarrollo del proyecto, y las estrategias de gestión para cada grupo.</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.</p>	<p>Plan de gestión de tiempo: considera los procesos y estrategias para terminar el proyecto en el período de tiempo establecido.</p>
<p>Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en un proceso de valoración de cartera y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.</p>	<p>Plan de gestión de costos: incluye la forma de gestionar y controlar que el costo del proyecto se mantenga dentro del límite establecido y aprobado.</p>

Objetivos	Entregables
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la valoración del portafolio crediticio.	Plan de gestión de riesgos: identifica los riesgos y la estrategia para gestionar aquellos de impacto positivo, negativo y neutro.

Fuente: Elaboración propia (2018)

4 DESARROLLO

4.1 Plan de gestión del alcance

Esta sección estará enfocada a desarrollar el primer objetivo del trabajo, cual es: Desarrollar el plan de gestión de alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.

De acuerdo con la definición del PMBOK la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

La gestión del alcance está a su vez compuesto por 6 procesos los cuales se presentan en la siguiente figura:

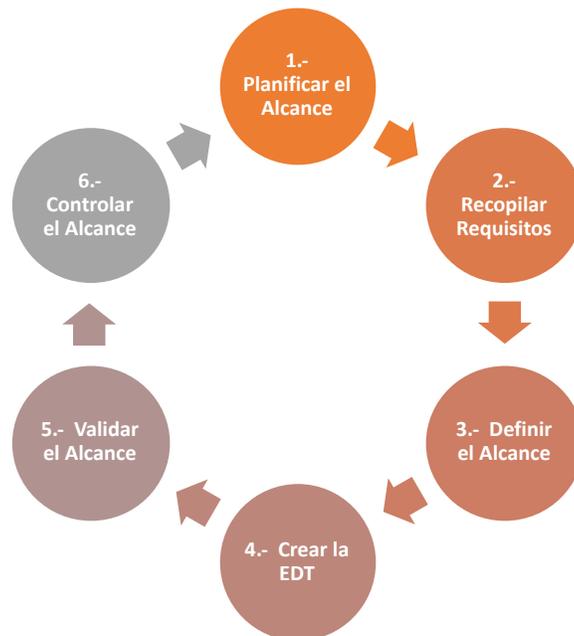


Figura 10. Procesos que componen la gestión del alcance.

Fuente: Elaboración propia (2018)

La definición de cada uno de ellos es la siguiente:

1.- Planificar el Alcance: Es el proceso de crear un plan de gestión de alcance que documento cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.

2.- Recopilar requisitos: Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

3.- Definir el alcance: Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

4.- Crear la EDT: Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

5.- Verificar el Alcance: Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

6.- Controlar el Alcance: Es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance (PMI, 2013).

Viendo más en detalle la composición de cada parte del proceso, con sus entradas, herramientas y técnicas, salidas, la siguiente figura presenta en forma consolidada los procesos comprendidos para la gestión del alcance a partir del PMBOK:

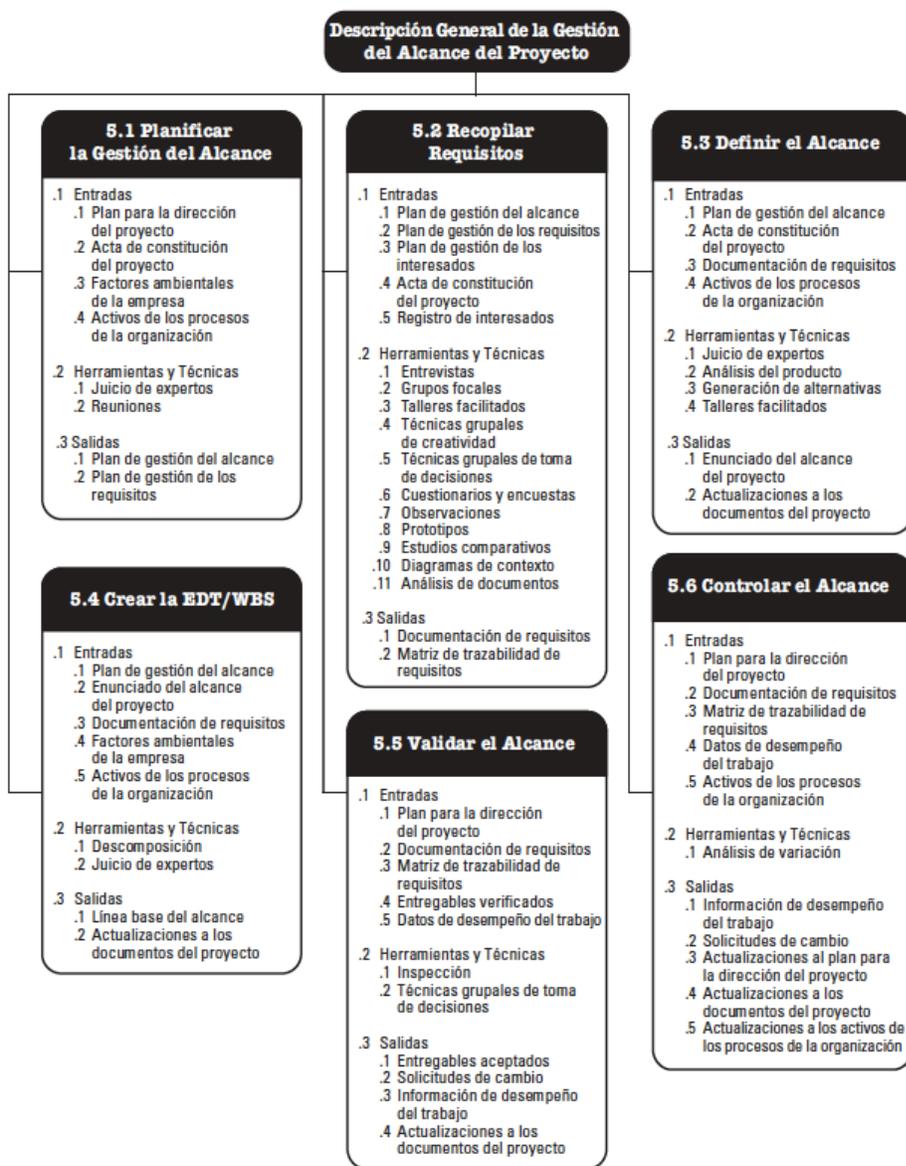


Figura 11. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión de alcance.

Fuente: PMI (2013)

4.1.1 Plan de gestión del alcance

En vista de que este proyecto se realiza para atender una necesidad de un cliente de la consultoría, el alcance de este proyecto será:

Definido por: la Junta Directa de la Financiera PYME atendiendo la necesidad específica y su objetivo. El documento que recopila el detalle del propósito que se busca con analizar el portafolio crediticio de esta Financiera ha sido plasmado en el documento denominado “Términos de Referencia para la Evaluación de cartera y negociación de venta de cartera especial”

Desarrollado por: Grupo SM Outsourcing que es la firma adjudicada para el trabajo la cual presentó una Oferta Técnico Financiera que cumpliera con los Términos de Referencia indicados. Grupo SM desarrollará la consultoría sobre la base de su experiencia y conocimiento de los consultores especializados en el tema.

Monitoreado y controlado por: la Gerencia General de la Financiera que ha sido designada por la Junta Directiva como contraparte de la empresa consultora. Esto se realizará mediante al menos 3 reuniones establecidas en el cronograma del trabajo, la primera con el fin de establecer la mecánica de trabajo y coordinación y las dos siguientes con el objetivo de intercambiar información de la Financiera que servirán de insumo para el análisis y proceso de los datos.

Verificado por: la Junta Directiva a quien se le presenta el Informe Final del Trabajo que consistirá en una sesión con los miembros de la Junta Directiva a la cual se les expondrá los resultados relevantes y la entrega de un documento escrito con el detalle de la consultoría.

4.1.2 Recopilar requisitos

Los requisitos serán establecidos tomando como fuente principal el Charter y se procesarán con base en el juicio de expertos.

La forma en que se documenten y se controlen será completando en primera instancia mediante un documento titulado “Requisitos” que será una lista de datos e información que Grupo SM requiere de parte de la Financiera para poder procesar, analizar y obtener conclusiones.

Los requisitos serán enviados a la Gerencia General de la Financiera mediante un correo electrónico y su entrega será monitoreada y confirmada por la misma vía.

El control será monitoreado mediante una Matriz de Trazabilidad de Requisitos que se presenta a continuación:

Cuadro 6: Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Grupo SM Outsourcing S.A.											
Matriz de Trazabilidad de Requisitos											
Proyecto: Plan de Consultoría para Análisis de Portafolio Crediticio de una Microfinanciera											
ID	Descripción del Requisito	Categoría de Requisito	Nivel de Complejidad	Nivel de Prioridad	Objetivo del Proyecto	Entregable	Criterios de Aceptación	Estado actual	Validación	Fecha	Interesado
1	Contrato de Servicios Profesionales con términos, objetivos y entregables claros	Formalización	Bajo	1	Realizar un análisis y valoración de la cartera segmentada con la información suministrada por Financiera PYME	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Contrato de Servicios Profesionales debidamente elaborado y firmado por ambas partes				
2	Información completa y por segmento de portafolio crediticio e institucional	Análisis y valoración	Alto	1	Valorar la cartera segmentada (Cartera Especial, Cartera Pequeña Empresa y Cartera Buena), evaluando diferentes modelos, que permitan identificar el mejor precio de venta de cada segmento de la cartera.	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Información de la Microfinanciera recibida conforme requerimiento y en el debido tiempo				
3	Información de referencia obtenida del mercado financiero costarricense	Análisis y valoración	Alto	2	Valorar la cartera segmentada (Cartera Especial, Cartera Pequeña Empresa y Cartera Buena), evaluando diferentes modelos, que permitan identificar el mejor precio de venta de cada segmento de la cartera.	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Información de mercado financiero costarricense identificada y analizada en el debido tiempo				
4	Consultores especialistas en modelos econométricos	Flujos proyectados de cartera	Medio	1	Valorar la cartera segmentada (Cartera Especial, Cartera Pequeña Empresa y Cartera Buena), evaluando diferentes modelos, que permitan identificar el mejor precio de venta de cada segmento de la cartera.	Flujos proyectados por cada tipo de cartera	Identificada la necesidad de consultores adicionales con su respectivo perfil, contratados y disponibles para el proyecto				

ID	Descripción del Requisito	Categoría de Requisito	Nivel de Complejidad	Nivel de Prioridad	Objetivo del Proyecto	Entregable	Criterios de Aceptación	Estado actual	Validación	Fecha	Interesado
5	Modelo en excel cumple con características financieras y econométricas	Flujos proyectados de cartera	Alto	1	Valorar la cartera segmentada (Cartera Especial, Cartera Pequeña Empresa y Cartera Buena), evaluando diferentes modelos, que permitan identificar el mejor precio de venta de cada segmento de la cartera.	Flujos proyectados por cada tipo de cartera	Modelo financiero de flujos proyectados por tipo de cartera.				
6	Supuestos y escenarios consideran realidad económica y financiera nacional	Flujos proyectados de cartera	Medio	2	Buscar la mejor opción para negociar una venta de cartera parcial (especial y/o pequeña empresa) con el mejor precio para la Financiera PYME.	Flujos proyectados por cada tipo de cartera	Variables e indicadores económicos y financieros identificados e incorporados en el modelo financiero				
7	Conocimiento técnico suficiente para juicio experto en el análisis y valoración	Análisis y valoración de cartera	Alto	1	Evaluar la calidad de la cartera total segmentada por cartera especial, cartera pequeña empresa, cartera buena y establecer el PRECIO de cada una.	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Conclusiones y recomendaciones técnicas y expertas incorporadas en el Informe				
8	Gestionar el proyecto de acuerdo con estándares de PMI	Dirección de Proyecto	Bajo	2	Realizar un análisis y valoración de la cartera segmentada con la información suministrada por Financiera PYME	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Se ejecuta el proyecto conforme estándares de PMI.				
9	Gastos se mantienen dentro del presupuesto aprobado	Dirección de Proyecto	Bajo	2	Realizar un análisis y valoración de la cartera segmentada con la información suministrada por Financiera PYME	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Gastos controlados conforme presupuesto aprobado				
10	Actividades se ejecutan en el marco del plazo límite	Dirección de Proyecto	Bajo	2	Realizar un análisis y valoración de la cartera segmentada con la información suministrada por Financiera PYME	Análisis y valoración de la cartera segmentada en tres categorías con la información suministrada.	Plazos de ejecución controlados conforme el cronograma aprobado				

Fuente: Elaboración propia (2018)

La matriz de trazabilidad tiene como objetivo guiar en el proceso de recopilación de requisitos ya que el éxito del proyecto podría estar muy relacionado con la calidad de la información así como la integralidad de los datos que se reciban.

4.1.3 Definición del alcance

La declaración del alcance del proyecto es el documento que define formalmente el alcance que debe entregar el proyecto, el cual debe estar acordado con todos los interesados y aprobado por el patrocinador, cual es la Junta Directiva de la Financiera PYME.

4.1.4 Breve descripción del proyecto

La consultoría que desarrollará Grupo SM se originó en el requerimiento de una Financiera PYME costarricense constituida en el año de 1987 y que en el marco del cierre del año 2017, la Junta Directiva se plantea la necesidad de valorar la cartera crediticia con el propósito de conocer la composición de la misma y valorar su estado actual de cara a definir estrategias y políticas para la gestión futura y a la vez obtener un valor real, dadas las características y estructura de la misma.

La Financiera PYME decide realizar este trabajo mediante la contratación de un Consultor con el fin de obtener un criterio externo y objetivo de la situación y luego de un proceso de oferta se decide la contratación de la empresa Grupo SM Outsourcing la cual es una empresa dedicada a servicios de consultoría en materia bancaria, financiera, estratégica.

La composición de la cartera crediticia que será objeto del análisis está segmentada de la siguiente manera:

- Cartera Especial: compuesta por aproximadamente 198 operaciones crediticias.
- Cartera Pequeña Empresa con aproximadamente 159 operaciones crediticias.
- Cartera Buena con aproximadamente 2.202 operaciones crediticias.

4.1.5 Descripción del alcance del producto

Como resultado de este proyecto, Grupo SM dispondrá de un plan para la elaboración de una consultoría de valoración del portafolio crediticio en una financiera enfocada en PYMES con el fin de consolidar la gestión de la organización hacia un efectivo apoyo financiero al sector de micro y pequeñas empresas costarricenses.

La Financiera PYME emitió un documento denominado Términos de Referencia que contiene todos los aspectos y requerimientos de la organización para la empresa consultora.

Los aspectos más relevantes de estos Términos de Referencia y que por lo tanto definen el alcance del proyecto son los siguientes:

Objetivos generales:

- Evaluar la mejor opción para la recuperación de la cartera especial.
- Evaluar la calidad de la cartera total segmentada por cartera especial, cartera pequeña empresa, cartera buena y establecer el precio de cada una.
- Negociar la venta de la cartera especial y pequeña empresa.

Los objetivos específicos que se obtendrán son:

- Valorar la cartera segmentada (Cartera Especial, Cartera Pequeña Empresa y Cartera Buena), evaluando diferentes modelos, que permitan identificar el mejor precio de venta de cada segmento de la cartera.
- Buscar la mejor opción para negociar una venta de cartera parcial (especial y/o pequeña empresa) con el mejor precio para la Financiera PYME.

El alcance es:

- Realizar un análisis y valoración de la cartera segmentada con la información suministrada por Financiera PYME.
- Elaborar flujos proyectados por tipo de cartera.
- Recomendaciones sobre la mejor opción a realizar, derivado de diferentes escenarios para la valorar la cartera.

Los siguientes son los pasos de la secuencia del proceso analítico que se aplicará al análisis de la cartera:



Figura 12. Pasos para la elaboración de la valoración de portafolio crediticio

Fuente: Elaboración propia (2018)

Una explicación de cada etapa es la siguiente:

1. Lectura de documentos, presentaciones e información

Se requerirá de la Financiera PYME una serie de información que permitirá conocer la organización y tener insumos para la valoración del portafolio. Estos documentos son: políticas, memorias institucionales, estados financieros, descripción de las operaciones de crédito entre otras.

La información será requerida a través de la Dirección Ejecutiva y también del intercambio con otros colaboradores relacionados por el proceso de crédito.

2. Minería de datos

La minería de datos consiste en el análisis inteligente de datos con el objetivo de identificar características significativas a partir de ellos.

Para el presente caso, el uso de la minería de datos será para construir modelos y también para hacer predicciones entendiendo esto como la probabilidad de ocurrencia de un evento previamente establecido por medio de datos históricos, en este caso de incurrir en mora o pérdida para la Financiera.

3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en procesar los datos de la cartera de crédito, tomando como base la proyección de las tablas de pago de las operaciones de crédito y aplicándoles diferentes escenarios de recuperación según su probabilidad de pago. Para esto se consideran las características de los deudores y las condiciones crediticias de cada segmento.

4. Alternativas y proyecciones

Los escenarios obtenidos en cada escenario probable del punto anterior se descargan en un modelo financiero conteniendo el impacto en las líneas de balance y estado de resultados, de manera que se puede apreciar el resultado en la situación financiera de la organización.

5. Valor para cada segmento

Partiendo del criterio de juicio experto de la consultoría y de las características definidas en cada segmento de la cartera, se asignará un valor a cada segmento que se presentará en un modelo dinámico y financiero.

4.1.6 Entregables y Criterios de Aceptación

Los entregables se desglosan en 3 puntos, cuyo detalle es el siguiente:

Cuadro 7. Cuadro de Entregables del Proyecto

Entregable	Criterio de Aceptación
1.- Conceptualización y Formalización	Contrato de Servicios Profesionales debidamente firmado entre Financiera PYME y Grupo SM Outsourcing.
2.- Análisis y valoración de cartera	Informe escrito con la descripción de la cartera, el modelo financiero dinámico con la valoración por segmento de cartera y sensibilizado con al menos tres escenarios
3.- Flujos proyectados de cartera	Modelo financiero elaborado en Excel con datos de la cartera descargados y procesados para los tres segmentos de cartera.
4.- Venta de Cartera	Presentación ante Junta Directiva del análisis y valoración de la cartera con las conclusiones y recomendaciones. Se recibe retroalimentación y se prepara el informe escrito final.
5.- Dirección de Proyecto	Plan de gestión de alcance, interesados, tiempo, costo y riesgos.

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.1.7 Exclusiones del proyecto

Las exclusiones del proyecto se refiere a todo aquello que se encuentre fuera del alcance de este proyecto. Manifestarlas ayuda a que los interesados tengan la clara expectativa sobre el entregable y no más allá de eso, trayendo como beneficio una mayor eficiencia en las labores de gestión del proyecto tanto por parte del Director como del cliente.

Por lo tanto para el caso del presente proyecto, se identifican las siguientes:

1. Desarrollo de capacidades en minería de datos:

El resultado del proyecto es el análisis y conclusiones de los datos procesados, por lo que se excluye capacitación al cliente en el proceso de minería de datos. La minería de datos es una herramienta seleccionada por la firma consultora para facilitar la descarga y clasificación de los datos para procesarlos en el marco del objetivo planteado.

2. Transferencia de metodología para valoración de cartera:

La metodología que se aplicará para realizar la valoración de cartera y los correspondientes análisis de sensibilidad en los diferentes escenarios son autoría de la consultoría y por lo tanto no se contempla que la misma se transfiera como producto entregable del presente proyecto.

4.1.8 Restricciones

1. El Plan de Consultoría debe ajustarse a lo establecido en los Términos de Referencia emitidos por la Financiera Pyme con referencia a la Valoración del Portafolio Crediticio.
2. Se considerarán únicamente las operaciones de crédito con corte al 31 de diciembre del 2017 clasificadas en 3 segmentos pre-establecidos por la Financiera PYME.

3. El Plan de Consultoría debe cumplir las indicaciones de la Financiera PYME en términos de plazo y costo. Esto será en un plazo no mayor a 10 semanas y el presupuesto aprobado no superior a \$17,500 (diecisiete mil quinientos dólares).

4.1.9 Supuestos

1. La Financiera Pyme dispone de recursos financieros para cubrir el costo de esta consultoría.
2. El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados esperados.
3. Existe acuerdo formal de la Junta Directiva para proceder con la contratación.
4. Se asume que la Financiera PYME no tendrá restricciones para realizar la venta de cartera en caso de que esta opción sea una de las alternativas seleccionadas.
5. Se designará a la Gerencia General de Financiera PYME para que sea contraparte de la consultoría y a través del cual se canalicen los requerimientos y entrega de información.
6. La disponibilidad del personal de la Financiera PYME para atender consultas y ampliar información.
7. La calidad de la información existente es adecuada y suficiente para poder realizar los planes gestión del proyecto.

4.1.10 Fuentes de riesgos

1. Si la información existente no es adecuada para la elaboración de los planes, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo de la Consultoría.

2. Si la metodología o herramientas seleccionadas para el planeamiento no fueran aplicadas a la valoración de portafolio crediticio podría afectar el logro del alcance del proyecto y atrasar su entrega.
3. Si el recurso humano no tiene suficiente experiencia en valoración de portafolios podría afectarse el costo y el alcance del proyecto.
4. Si la presentación de los resultados finales no es de satisfacción de la Junta Directiva de la Financiera PYME se ve afectado el alcance y logro del proyecto.
5. Si la capacidad de respuesta de los requerimientos hacia la consultoría no es pronta ni suficiente se verá afectado el cumplimiento del cronograma.

4.1.11 Estructura de desglose de trabajo

La organización y distribución del trabajo del presente Proyecto se clasificó en 5 entregables cada uno de ellos con sus respectivos paquetes de trabajo, según se presenta en la siguiente EDT:

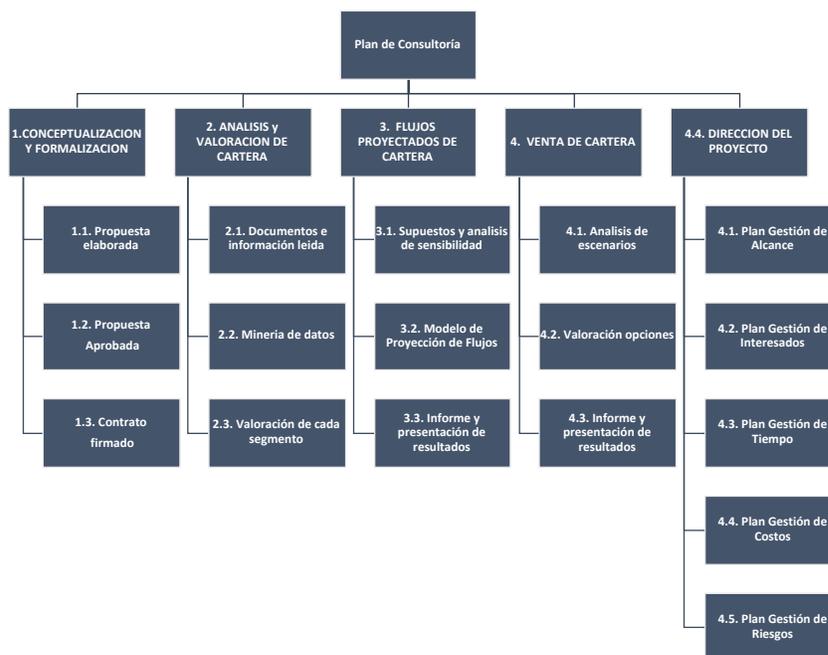


Figura 13. Estructura de Desglose de Trabajo

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.2 Plan de gestión de interesados

Para esta sección se plantea el objetivo de desarrollar un plan de gestión de interesados del proyecto con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.

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. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto (PMI, 2013).

Los procesos que componen la gestión de interesados se muestran en la siguiente Figura:



Figura 14. Procesos de la gestión de interesados.

Fuente: Elaboración propia (2018)

La definición de cada una de estas etapas, según el PMBOK en su 5ta. Edición es la siguiente:

- 1.- Identificar a los interesados: el proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (PMI, 2013).
- 2.- Planificar la gestión de los interesados: el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto (PMI, 2013).
- 3.- Gestionar la Participación de los Interesados: El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo (PMI, 2013).
- 4.- Controlar la Participación de los Interesados: El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados (PMI, 2013).

Para la realización de cada uno de estos procesos, se ha definido entradas, herramientas y técnicas, salidas que se aprecian en la siguiente figura:

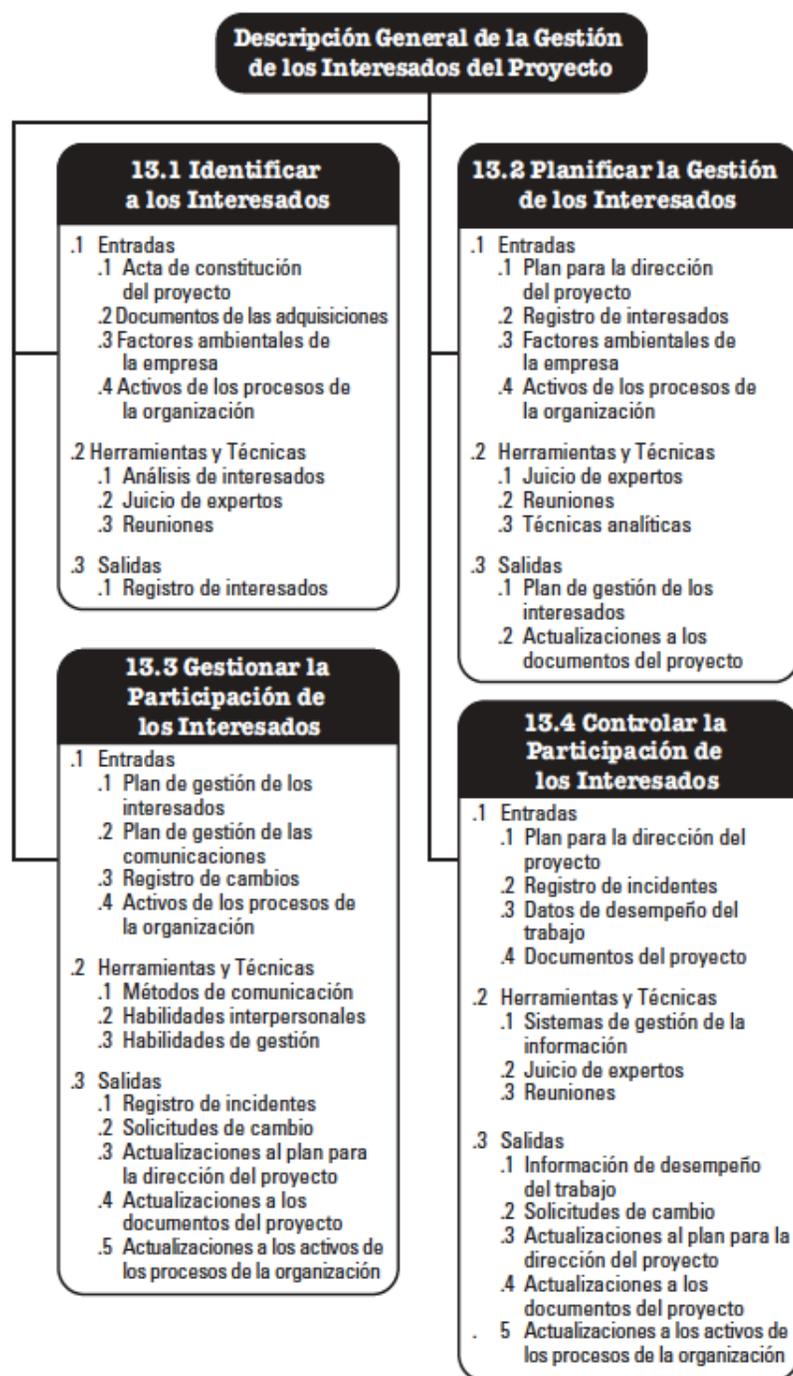


Figura 15. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión de interesados.

Fuente: PMI (2013)

4.2.1 Identificar a los interesados

Para la identificación de los interesados, se realizó una lluvia de ideas de las diferentes instituciones y actores tomando como base los siguientes criterios:

- 1.- Criterio experto por el conocimiento de proyectos con similar alcance y actividad.
- 2.- Registro histórico en Grupo SM de otros trabajos afines.

Se agrupó la lista de interesados en función de su nivel de impacto, sea este directo o indirecto en el proyecto.

Se presenta la lista completa con su respectiva descripción:

Cuadro 8. Lista de Interesados

Plan de Proyecto para la Elaboración de una Consultoría de Valoración del Portafolio Crediticio en una Financiera PYMES	
Lista de interesados	
Relacionados Directos por el proyecto	Descripción general
1.- Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)	Grupo SM empresa consultora a la que fue adjudicada la realización de la consultoría. Tiene el rol de Director de proyecto
2.- Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)	Es el órgano directivo de la Microfinanciera que aprueba la realización de la consultoría. Además asigna el presupuesto, define los términos de referencia y el alcance final del trabajo. Tiene el rol de Patrocinador
3.- Directora Ejecutiva de la Financiera PYME	Es la contraparte designada por la Junta Directiva para dar seguimiento al avance de la Consultoría y atender los requerimientos del Director de Proyecto
4.- Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM	Equipo de profesionales expertos que se requieren para atender los términos de referencia a nivel técnico
Interesados a los que impacta el proyecto por su tipo de relación	
1.- Clientes de la Financiera PYME	Lo constituyen las PYMES que mantienen una relación crediticia con la financiera.
2.- Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME	Instituciones financieras y bancarias que proveen fondos crediticios a la Financiera PYME y por lo tanto supervisan las acciones de la misma
3.- Colaboradores de la Financiera PYME	Equipo de personas que trabaja en Financiera PYME en las áreas comerciales, financieras y administrativas. Tienen información de la operación de la financiera
4.- Asamblea de Asociados miembros de la Financiera PYME	La Asamblea de la Financiera es el máximo órgano de la institución. Es donde se toman las decisiones estratégicas de la organización y a la cual se le rinden cuentas de su accionar
Instituciones externas relacionadas con Financiera PYME	
1.- Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME	Instituciones financieras con potencial interés en financiar o adquirir portafolio crediticio de la Financiera PYME
2.- Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME	Instituciones que valoran mediante una metodología predeterminada el riesgo de la Financiera y otorgan una calificación con base en los resultados e información obtenida
3.- Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)	Organización no gubernamental que agrupa algunas Microfinancieras costarricenses y puede ser una fuente de consulta para datos del sector.
Otros interesados con impacto indirecto	
1.- Otras financieras PYME que operan en el mercado	Organizaciones con similares propósitos operando en el mercado costarricenses que pueden ser referencia de su operación así como estar interesados en la cartera de Microfinanciera
2.- Sistema de Banca para el Desarrollo	Institución pública orientada al financiamiento y desarrollo del sector de microfinanzas en Costa Rica. Refiere información del sector

Fuente: Elaboración propia (2018)

Los interesados clave se generan a partir de un análisis de la influencia, el poder y el impacto que estos tengan sobre el proyecto.

Para el caso que nos ocupa los siguientes son los que tienen esta categoría:

1. Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)
2. Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)
3. Directora Ejecutiva de la Financiera PYME
4. Asamblea de Asociados de la Financiera PYME
5. Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM

4.2.2 Clasificación de interesados

Las matrices a continuación permiten un análisis con mayor detalle y profundidad de cada uno de los interesados de manera que se pueda determinar su influencia, interés e impacto en el proyecto, así como el poder que tendrían ante la eventual ejecución del mismo.

Cuadro 9. Matriz Poder-Interes

Plan de Proyecto para la Elaboración de una Consultoría de Valoración del Portafolio Crediticio en una Financiera PYMES			
Matriz PODER-INTERÉS			
id	Interesado	Poder (1-5)	Interés (1-5)
1.	Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)	5	5
2.	Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)	5	5
3.	Directora Ejecutiva de la Financiera PYME	5	5
4.	Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM	1	5
8.	Asamblea de Asociados de la Financiera PYME	5	5
6.	Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME	4	3
7.	Colaboradores de la Financiera PYME	1	3
5.	Clientes de la Financiera PYME	1	2
9.	Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME	1	2
10.	Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME	1	2
11.	Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)	1	1
12.	Otras financieras PYME que operan en el mercado	1	1
13.	Sistema de Banca para el Desarrollo	1	1

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 10. Matriz-Interés

Plan de Proyecto para la Elaboración de una Consultoría de Valoración del Portafolio Crediticio en una Financiera PYMES						
Matriz INTERES						
id	Interesado	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor	Impulsor
1.	Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)					A-D
2.	Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)				A	D
3.	Directora Ejecutiva de la Financiera PYME				A	D
4.	Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM			A		D
5.	Clientes de la Financiera PYME	A		D		
6.	Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME	A			D	
7.	Colaboradores de la Financiera PYME	A			D	
8.	Asamblea de Asociados de la Financiera PYME	A			D	
9.	Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME	A			D	
10.	Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME	A		D		
11.	Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)	A		D		
12.	Otras financieras PYME que operan en el mercado	A		D		
13.	Sistema de Banca para el Desarrollo	A			D	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 11. Matriz Poder-Interés

Plan de Proyecto para la Elaboración de una Consultoría de Valoración del Portafolio Crediticio en una Financiera PYMES Matriz PODER-INTERÉS											
I N T E R E S	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mantener Informado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colaboradores de la Financiera PYME</td> </tr> <tr> <td>Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME</td> </tr> </tbody> </table>	Mantener Informado	Colaboradores de la Financiera PYME	Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actores Clave</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)</td> </tr> <tr> <td>Directora Ejecutiva de la Financiera PYME</td> </tr> <tr> <td>Asamblea de Asociados de la Financiera PYME</td> </tr> <tr> <td>Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM</td> </tr> </tbody> </table>	Actores Clave	Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)	Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)	Directora Ejecutiva de la Financiera PYME	Asamblea de Asociados de la Financiera PYME	Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM
	Mantener Informado										
	Colaboradores de la Financiera PYME										
	Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME										
Actores Clave											
Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)											
Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)											
Directora Ejecutiva de la Financiera PYME											
Asamblea de Asociados de la Financiera PYME											
Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Esfuerzo Mínimo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes de la Financiera PYME</td> </tr> <tr> <td>Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)</td> </tr> <tr> <td>Otras financieras PYME que operan en el mercado</td> </tr> <tr> <td>Sistema de Banca para el Desarrollo</td> </tr> </tbody> </table>	Esfuerzo Mínimo	Clientes de la Financiera PYME	Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)	Otras financieras PYME que operan en el mercado	Sistema de Banca para el Desarrollo	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mantener Satisfecho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME</td> </tr> <tr> <td>Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME</td> </tr> </tbody> </table>	Mantener Satisfecho	Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME	Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME		
Esfuerzo Mínimo											
Clientes de la Financiera PYME											
Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)											
Otras financieras PYME que operan en el mercado											
Sistema de Banca para el Desarrollo											
Mantener Satisfecho											
Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME											
Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME											
	PODER										

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.2.3 Estrategia para la gestión de los interesados

Cuadro 12. Estrategia para la gestión de interesados

Plan de Proyecto para la Elaboración de una Consultoría de Valoración del Portafolio Crediticio en una Financiera PYMES Estrategia de Comunicación					
id	Interesado	Poder (1-5)	Interés (1-5)	Cuadrante	Estrategia
1.	Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)	5	5	Actor Clave	Responsable de la dirección de todo el proyecto en el marco de las normas y procedimientos establecidos para asegurarse de cumplir con el requerimiento del cliente. Mantener la comunicación con todos los interesados. Analizar los cambios que se requieran y obtener las aprobaciones correspondientes.
2.	Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)	5	5	Actor Clave	Gestionar ante ellos aprobaciones de cambios que se identifiquen a lo largo del proyecto. Informar de los resultados obtenidos en el Proyecto. Atender requerimientos adicionales o cambios que se soliciten durante la ejecución del proyecto
3.	Directora Ejecutiva de la Financiera PYME	5	5	Actor Clave	Coordinar la información, detalles operativos y administrativos del Proyecto. Mantenerle informado del avance y resultados parciales y totales que se obtengan . Intercambiar información y conclusiones de previo a la presentación final del proyecto.
4.	Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM	1	5	Actor Clave	Organizar al equipo en función de sus capacidades y responsabilidades. Supervisar que el trabajo se realice conforme las indicaciones y verificar que los resultados obtenidos cumplan lo solicitado. Mantenerle informado de cualquier situación que se modifique en el transcurso del proyecto.
8.	Asamblea de Asociados de la Financiera PYME	5	5	Actor Clave	Informar los resultados finales del Proyecto previa solicitud de la Junta Directiva y atender cualquier solicitud que se genere producto de esta presentación.
6.	Instituciones financieras con relación de fondeo a Financiera PYME	4	3	Mantener satisfecho	En las consideraciones técnicas del trabajo se tomarán en cuenta las regulaciones financieras y covenants de las facilidades crediticias
7.	Colaboradores de la Financiera PYME	1	3	Mantener informado	Informar de los resultados obtenidos en el proyecto de los aspectos que la Junta Directiva autorice divulgar.
5.	Clientes de la Financiera PYME	1	2	Esfuerzo Mínimo	Conocer sus características y necesidades
9.	Instituciones financieras con potencial de interés en Financiera PYME	1	2	Mantener informado	Conocer indicadores generales crediticios
10.	Empresas calificadoras de riesgo nacionales e internacionales del sector PYME	1	2	Mantener Satisfecho	En las consideraciones técnicas del trabajo se tomarán en cuenta las regulaciones de riesgo y estándares de calificación establecidos.
11.	Red Costarricense de Organizaciones de Microempresa (REDCOM)	1	1	Esfuerzo Mínimo	Obtener datos del sector de PYMES que sirvan como fuente para la elaboración del trabajo.
12.	Otras financieras PYME que operan en el mercado	1	1	Esfuerzo Mínimo	Obtener datos que sirvan como referencia para la valoración del portafolio crediticio
13.	Sistema de Banca para el Desarrollo	1	1	Esfuerzo Mínimo	Obtener datos que sirvan como referencia para la valoración del portafolio crediticio

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.3 Plan de Gestión del Tiempo

Esta sección del trabajo tiene como propósito alcanzar el objetivo específico que indica: “Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.”

La programación del tiempo provee un plan detallado que representa cómo y cuándo se producirán los productos, servicios y resultados del proyecto definidos en el alcance del proyecto y puede servir como un instrumento para la comunicación, gestión de expectativas de los interesados y una base para el reporte del desempeño (PMI, 2011).

La programación del proyecto es la aplicación de habilidades, técnicas e intuición adquirida a través del conocimiento y experiencia para desarrollar modelos efectivos de programación del tiempo. El modelo de programación del tiempo integra y organiza localmente varios componentes del proyecto, como actividades, recursos y relaciones lógicas, para mejorar la posibilidad de que el proyecto se complete satisfactoriamente dentro de la duración de base (PMI, 2011).

La gestión del tiempo está definida por 7 procesos representados gráficamente en la siguiente figura:



Figura 16. Procesos de la gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Según el PMBOK cada uno de estos procesos está definido como sigue:

- 1.- Planificar la Gestión del Cronograma: Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.
- 2.- Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.
- 3.- Secuenciar las Actividades: Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.
- 4.- Estimar los Recursos de las Actividades: Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.

5.- Estimar la Duración de las Actividades: Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

6.- Desarrollar el Cronograma: Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.

7.- Controlar el Cronograma: Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan (PMI, 2013).

Por su parte, cada uno de estos procesos está compuesto de sus entradas, herramientas y salidas según se resumen en la siguiente imagen:

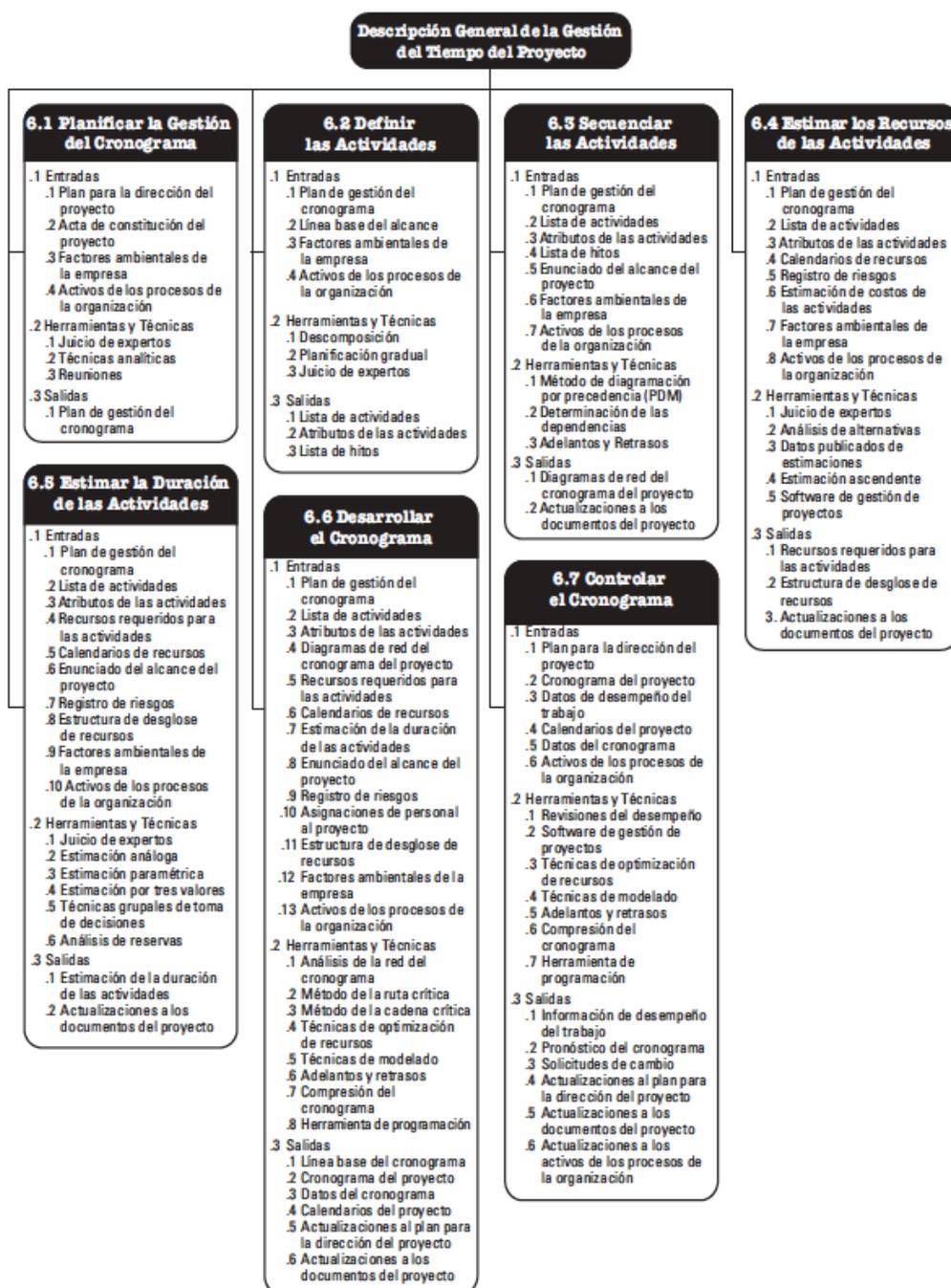


Figura 17. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión del tiempo

Fuente: PMI (2013)

Para el proyecto que nos ocupa, el siguiente es el planeamiento de la gestión del tiempo

4.3.1 Plan de gestión de cronograma

Está establecido que la duración máxima de este proyecto es de 12 semanas según los Términos de Referencia emitidos por la Financiera, por lo que ya tiene una delimitación clara y aceptada. Las etapas y pasos que conlleve lograr el alcance no podrán sobrepasar este límite establecido.

La gestión del cronograma será responsabilidad del Director del Proyecto y los procedimientos y políticas que regirán el proyecto son los siguientes:

Cuadro 13. Plan de gestión del cronograma

Plan de gestión del Cronograma	
Nombre del Proyecto:	Valoración de Portafolio Crediticio para Financiera PYME
Director del Proyecto	Montserrat Bujan
Indicador	Detalle
Herramienta para realizar y controlar el cronograma	La herramienta seleccionada para elaborar el cronograma y llevar el control será el Excel
Exactitud	El nivel de exactitud del proyecto tendrá una precisión del +/- 15% tomando como base los registros históricos de proyectos similares anteriores y el juicio experto del Director de Proyecto
Unidad de Medición	La unidad de medida para realizar las actividades serán los días y en algunos casos las horas invertidas por cada consultor para algunas tareas específicas
Fuente de origen para la realización de las actividades	La EDT elaborada en el Plan de Gestión del Alcance es la base de la cual se derivarán las actividades
Identificación y clasificación de cambios al cronograma del proyecto	El Director del Proyecto es el responsable de identificar y clasificar los cambios al cronograma. Se analizará el impacto de cada cambio en la duración total del proyecto y en el logro del alcance. Los cambios podrán ser clasificados como: pequeños, medios y altos.
Procedimientos para el Control de Cambios al cronograma	Los cambios deben realizarse mediante una solicitud por correo electrónico dirigido al Director del Proyecto en el cual debe indicarse la razón de la solicitud y el impacto que se estima en la duración del proyecto. Las solicitudes deben ser resueltas en no más de dos días. En caso de que el impacto modifique la duración total del proyecto, el DP debe comunicarlo al Director Ejecutivo de la Financiera para su consideración.
Responsables de aprobar los cambios al cronograma	En caso de que los cambios sean pequeños y medios estos podrán ser aprobados por el DP. Solo si el cambio es alto e impacta en la duración total del proyecto deberá ser canalizado al Director Ejecutivo de la Financiera para su correspondiente autorización
Mantenimiento al modelo de programación del proyecto	El control de los cambios solicitados y aprobados se realizará mediante una bitácora que se llevará en una hoja de Word. Cuando los cambios han sido aprobados entonces se actualizará la hoja en excel que contiene el cronograma.
Umbral de control	Las variaciones del cronograma no superarán al 10% de manera que el logro del proyecto no se vea afectado seriamente.
Reglas para medir el avance	El avance de este proyecto se medirá mediante revisiones semanales que realice el Director de Proyecto en las cuales ratifique que el proceso de los datos y la información se realiza conforme el cronograma. El Director del Proyecto igualmente validará el logro del alcance mediante reuniones con la Dirección Ejecutiva para revisar dudas y conciliar conclusiones.
Formatos de los informes y frecuencia para presentarlos	El avance del proyecto se controlará semanalmente. El Director del Proyecto elaborará y recibirá documentos producidos e irá generando el Informe Final a entregar al cliente. El Informe final se preparará en word, excel para las proyecciones y el power point para la presentación final.
Procesos de gestión de cronograma	Para cada reunión con el cliente se elaborará una minuta que resuma los principales acuerdos.

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.3.2 Lista de actividades, secuenciamiento y recursos necesarios

Para la confección de la lista de actividades, la EDT es la fuente principal que sirve de base generándolas desde los paquetes de trabajo. Actividades como la conceptualización de la consultoría, y luego desglosando cada una en actividades puntuales como la elaboración, aceptación de la propuesta y firma del Contrato de Servicios Profesionales. También la EDT presenta una relación lógica que permite identificar el 100% del esfuerzo requerido para obtener el alcance propuesto.

En este mismo proceso se identifican los hitos y las actividades de diferente nivel, así como encontrar y documentar las relaciones lógicas que existen entre ellas.

Las relaciones de prelación o dependencias existentes entre las actividades del proyecto pueden venir impuestas por la naturaleza del trabajo a realizar (dependencias mandatorias), ser establecidas o elegidas por el equipo de proyecto (dependencias discrecionales), o ser impuestas externamente (dependencias externas). Como ejemplo de estas últimas podemos citar el caso en el que el cliente requiera participar en la generación de conclusiones, así como aprobar los modelos de proyección, por ejemplo.

La lista de actividades es la siguiente:

Cuadro 14. Lista de actividades, secuenciamiento y recursos necesarios

Proyecto: Plan de Consultoría para Valoración de Portafolio Crediticio para Financiera PYME Directora de Proyecto: Mónica Rojas Lista de actividades, secuenciamiento y recursos necesarios						
Cuenta de Control	Paquete de Trabajo	Id	Actividad	Descripción de la actividad	Precedencia	Recursos Necesarios
I. Conceptualización y Formalización	Propuesta Elaborada	1.1.	Recibo y análisis de Términos de Referencia	La Financiera PYME publica los términos de referencia de la consultoría, el consultor los recibe y analiza para preparar su oferta	0	no aplica
		1.2.	Preparación y envío de la propuesta	El consultor investiga respecto al tema de valoración de portafolio y prepara su propuesta con base en conocimiento y experiencia	1.1	Juicio Experto para justificación técnica, estimaciones de tiempo y costo y se redacta documento escrito
	Propuesta Aprobada	1.3.	Aprobación de la propuesta	El consultor remite la propuesta a la Financiera PYME para que sea considerada. La Junta Directiva de la Financiera analiza las opciones y decide	1.2	no aplica
	Contrato Firmado	1.4.	Revisión de contrato	La Financiera PYME remite al Consultor el Contrato de Servicios Profesionales que se suscribirá para revisión y comentarios	1.3	Borrador de Contrato de Servicios Profesionales elaborado en Financiera.
		1.5.	Firma de contrato	Una vez revisados los términos del contrato se procede a firmar por ambas partes y se da inicio a la consultoría	1.4	Contrato definitivo
II. Análisis y Valoración de Cartera	Documentos e Información Leída	2.1.	Lista de documentos e información	Preparación de requerimiento de datos e información de la Financiera PYME	1.3	Investigación sobre el tema, juicio experto, registros históricos
		2.2.	Lectura y análisis de la información	Se reciben los requerimientos. Se da lectura a los datos y se clasifican para el propósito de la Consultoría	2.1	Juicio experto
	Minería de Datos	2.3.	Selección de metodología de minería de datos	Investigación y selección de una metodología de minería de datos para clasificar características del portafolio	0	Investigación sobre metodologías disponibles y aplicables. Registro histórico
		2.4.	Modelo econométrico para clasificación de cartera	Elaborar modelo en excel para descarga de datos de acuerdo con metodología seleccionada	0	Elaboración propia
		2.5.	Descarga de datos	Descarga de datos del portafolio crediticio con clasificación seleccionada y en el modelo preparado	2.1	Digitación de datos
	Valoración de cada segmento	2.6.	Conclusiones de valoración por segmento	Análisis y conclusiones sobre la valoración de cada segmento	0	Elaboración propia
		2.7.	Informe Escrito	Se prepara el informe escrito conteniendo el detalle del análisis, conclusiones y recomendaciones de la valoración de cada segmento	2.2-2.5-2.6	Elaboración propia
III. Flujos Proyectados de Cartera	Supuestos y Análisis de sensibilidad	3.1.	Supuesto de escenarios	Se identifican supuestos considerando visión estratégica de la Financiera y conformar al menos 3 escenarios de proyección financiera	2.2	Investigación sobre indicadores y experiencias similares
		3.2.	Modelo de proyección financiera	Se elabora un modelo dinámico en la herramienta EXCEL para realizar las proyecciones financieras de cada segmento considerando los diferentes escenarios	3.1	Elaboración Propia con conocimiento de la herramienta Excel
	Modelo de proyección de Flujos	3.3.	Proyección de al menos 3 escenarios	Se descargan los datos en el modelo y se genera proyección del valor de cada segmento en al menos 3 escenarios	3.2	Elaboración propia con base en modelo
		3.4.	Presentación de informe	Se prepara el informe escrito y presentación con el análisis, conclusiones y recomendaciones	3.3	Elaboración propia
IV. Venta de Cartera	Análisis de escenarios	4.1.	Taller para analizar escenarios de venta de cartera	Se convoca a Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera de la Financiera para intercambiar escenarios de venta de cartera	2.7 - 3.2	Convocar a invitados, Lugar y metodología para el taller
		4.2.	Redacción de Informe escrito	Se prepara el informe con conclusiones y recomendaciones obtenidas del Taller	2.7 - 3.2 - 4.1	Elaboración propia
	Valoración de Opciones	4.3.	Investigación de instituciones financieras con interés de compra	Investigación de opciones financieras y homologación con características de cartera de Financiera PYME.	4.2	Elaboración Propia
		4.4.	Presentación Final	Reunión con Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de la Financiera PYME para exponer resumen de resultados, conclusiones y recomendaciones	2.7,3,4-4.3	Lugar para reunión, convocatoria a invitados, metodología de presentación
V. Dirección de Proyecto	Plan de Gestión de Alcance	5.1.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Alcance	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Alcance de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto
		5.2.	Elaboración de Plan de Gestión del Alcance del proyecto	Elaborar el plan de gestión de alcance según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3 - 5.1	Elaboración propia
	Plan de Gestión de Interesados	5.3.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Interesados	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Interesados de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto
		5.4.	Elaboración de plan de gestión de interesados	Elaborar el plan de gestión de interesados según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3 - 5.2 - 5.3	Elaboración propia
	Plan de Gestión de Tiempo	5.5.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Tiempo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Tiempo de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto
		5.6.	Elaboración de plan de gestión de tiempo	Elaborar el plan de gestión de tiempo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3-5.2-5.4-5.5	Elaboración propia
	Plan de gestión de Costo	5.7.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Costo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Costo de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto
		5.8.	Elaboración de plan de gestión de costo	Elaborar el plan de gestión de costo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3-5.2-5.4-5.6-5.7	Elaboración propia
	Plan de Gestión de Riesgo	5.9.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Riesgo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Riesgo de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto
5.10.		Elaboración de plan de gestión de riesgo	Elaborar el plan de gestión de Riesgo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3-5.2-5.4-5.6-5.8-5.9	Elaboración propia	

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.3.3 Estimar la duración de las actividades

Es un proceso de realizar una estimación de días (unidad de tiempo seleccionada) necesarios para finalizar las actividades específicas con los recursos identificados y la sumatoria de esto permitirá determinar la duración total del proyecto. En la elaboración de esta etapa deben de tomarse decisiones como lo son acortar o ampliar algunas actividades de manera que no se sobrepase el límite de tiempo autorizado por la Financiera para terminar la valoración del portafolio.

Para definir la duración de actividades, se utilizaron las siguientes técnicas:

Juicio experto: Toma como principal referencia los resultados obtenidos en proyectos similares.

Estimación análoga: Utiliza como parámetro otros proyectos anteriores cuyo alcance haya sido semejante, por lo que además del juicio experto, también toma como fuente información histórica. Es una técnica que requiere menos tiempo que otros métodos de estimación. Aunque por el contrario es menos exacta. Se conoce también como Estimación Descendente.

Cuadro 15. Duración de Actividades

Proyecto: Plan de Consultoría para Valoración de Portafolio Crediticio para Financiera PYME								
Directora de Proyectos: Montserrat Buján								
Duración de Actividades								
Cuenta de Control	Paquete de Trabajo	Id	Actividad	Descripción de la actividad	Profesora	Recursos Necesarios	Duración en días	Duración acumulada
I. Conocionalización y Formalización	Propuesta Elaborada	1.1.	Recibo y análisis de Términos de Referencia	La Financiera PYME publica los términos de referencia de la consultoría, el consultor los recibe y analiza para preparar su oferta	0	no aplica	1	1
		1.2.	Preparación y envío de la propuesta	El consultor investiga respecto al tema de valoración de portafolios y prepara su propuesta con base en conocimiento y experiencia	1.1	Juicio Experto para justificación técnica, estimaciones de tiempo y costo y se redacta documento escrito	3	4
	Propuesta Aprobada	1.3.	Aprobación de la propuesta	El consultor remite la propuesta a la Financiera PYME para que sea considerada. La Junta Directiva de la Financiera analiza las opciones y decide	1.2	no aplica	3	7
		Contrato Firmado	1.4.	Revisión de contrato	La Financiera PYME remite al Consultor el Contrato de Servicios Profesionales que se suscribirá para revisión y comentarios	1.3	Borrador de Contrato de Servicios Profesionales elaborado en Financiera.	1
	1.5.		Firma de contrato	Una vez revisados los términos del contrato se procede a firmar por ambas partes y se da inicio a la consultoría	1.4	Contrato definitivo	1	9
II. Análisis y Valoración de Cartera	Documentos e Información Leída	2.1.	Lista de documentos e información	Preparación de requerimiento de datos e información de la Financiera PYME	1.3	Investigación sobre el tema, juicio experto, registros históricos	1	10
		2.2.	Lectura y análisis de la información	Se reciben los requerimientos. Se da lectura a los datos y se clasifican para el propósito de la Consultoría	2.1	Juicio experto	10	20
	Minería de Datos	2.3.	Selección de metodología de minería de datos	Investigación y selección de una metodología de minería de datos para clasificar características del portafolio	0	Investigación sobre metodologías disponibles y aplicables. Registro histórico	5	25
		2.4.	Modelo econométrico para clasificación de cartera	Elaborar modelo en excel para descarga de datos de acuerdo con metodología seleccionada	0	Elaboración propia	3	28
		2.5.	Descarga de datos	Descarga de datos del portafolio crediticio con clasificación seleccionada y en el modelo preparado	2.1	Digitación de datos	3	31
	Valoración de cada segmento	2.6.	Conclusiones de valoración por segmento	Análisis y conclusiones sobre la valoración de cada segmento	0	Elaboración propia	3	34
		2.7.	Informe Escrito	Se prepara el informe escrito conteniendo el detalle del análisis, conclusiones y recomendaciones de la valoración de cada segmento	2.2-2.5-2.6	Elaboración propia	2	36
III. Flujos Projectados de Cartera	Supuestos y Análisis de sensibilidad	3.1.	Supuesto de escenarios	Se identifican supuestos considerando visión estratégica de la Financiera y conformar al menos 3 escenarios de proyección financiera	2.2	Investigación sobre indicadores y experiencias similares	2	38
		3.2.	Modelo de proyección financiera	Se elabora un modelo dinámico en la herramienta EXCEL para realizar las proyecciones financieras de cada segmento considerando los diferentes escenarios	3.1	Elaboración Propia con conocimiento de la herramienta Excel	3	41
	Modelo de proyección de Flujos	3.3.	Proyección de al menos 3 escenarios	Se descargan los datos en el modelo y se genera proyección del valor de cada segmento en al menos 3 escenarios	3.2	Elaboración propia con base en modelo	5	46
		3.4.	Presentación de informe	Se prepara el informe escrito y presentación con el análisis, conclusiones y recomendaciones	3.3.	Elaboración propia	3	49
IV. Venta de Cartera	Análisis de escenarios	4.1.	Taller para analizar escenarios de venta de cartera	Se convoca a Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera de la Financiera para intercambiar escenarios de venta de cartera	2.7 - 3.2	Convocar a invitados, Lugar y metodología para el taller	1	50
		4.2.	Redacción de Informe escrito	Se prepara el informe con conclusiones y recomendaciones obtenidas del Taller	2.7 -3.2 - 4.1	Elaboración propia	5	55
	Valoración de Opciones	4.3.	Investigación de instituciones financieras con interés de compra	Investigación de opciones financiera y homologación con características de cartera de Financiera PYME	4.2	Elaboración Propia	10	65
		4.4.	Presentación Final	Reunión con Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de la Financiera PYME para exponer resumen de resultados, conclusiones y recomendaciones	2.7-3.4-4.3	Lugar para reunión, convocatoria a invitados, metodología de presentación	1	66
V. Dirección de Proyecto	Plan de Gestión de Alcance	5.1.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Alcance	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Alcance de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto	2	
		5.2.	Elaboración de Plan de Gestión del Alcance del proyecto	Elaborar el plan de gestión de alcance según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3 - 5.1	Elaboración propia	3	
	Plan de Gestión de Interesados	5.3.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Interesados	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Interesados de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto	2	
		5.4.	Elaboración de plan de gestión de interesados	Elaborar el plan de gestión de interesados según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3 - 5.2 - 5.3	Elaboración propia	3	
	Plan de Gestión de Tiempo	5.5.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Tiempo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Tiempo de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto	2	
		5.6.	Elaboración de plan de gestión de tiempo	Elaborar el plan de gestión de tiempo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3-5.2-5.4-5.5	Elaboración propia	3	
	Plan de gestión de Costo	5.7.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Costo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Costo de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto	2	
		5.8.	Elaboración de plan de gestión de costo	Elaborar el plan de gestión de costosegún los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3-5.2-5.4-5.6-5.7	Elaboración propia	3	
	Plan de Gestión de Riesgo	5.9.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Riesgo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Riesgo de un proyecto	0	Material bibliográfico, Registro Histórico, Juicio Experto	2	
		5.10.	Elaboración de plan de gestión de riesgo	Elaborar el plan de gestión de Riesgo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	1.3-5.2-5.4-5.6-5.8-5.9	Elaboración propia	3	

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.3.4 Desarrollo del cronograma

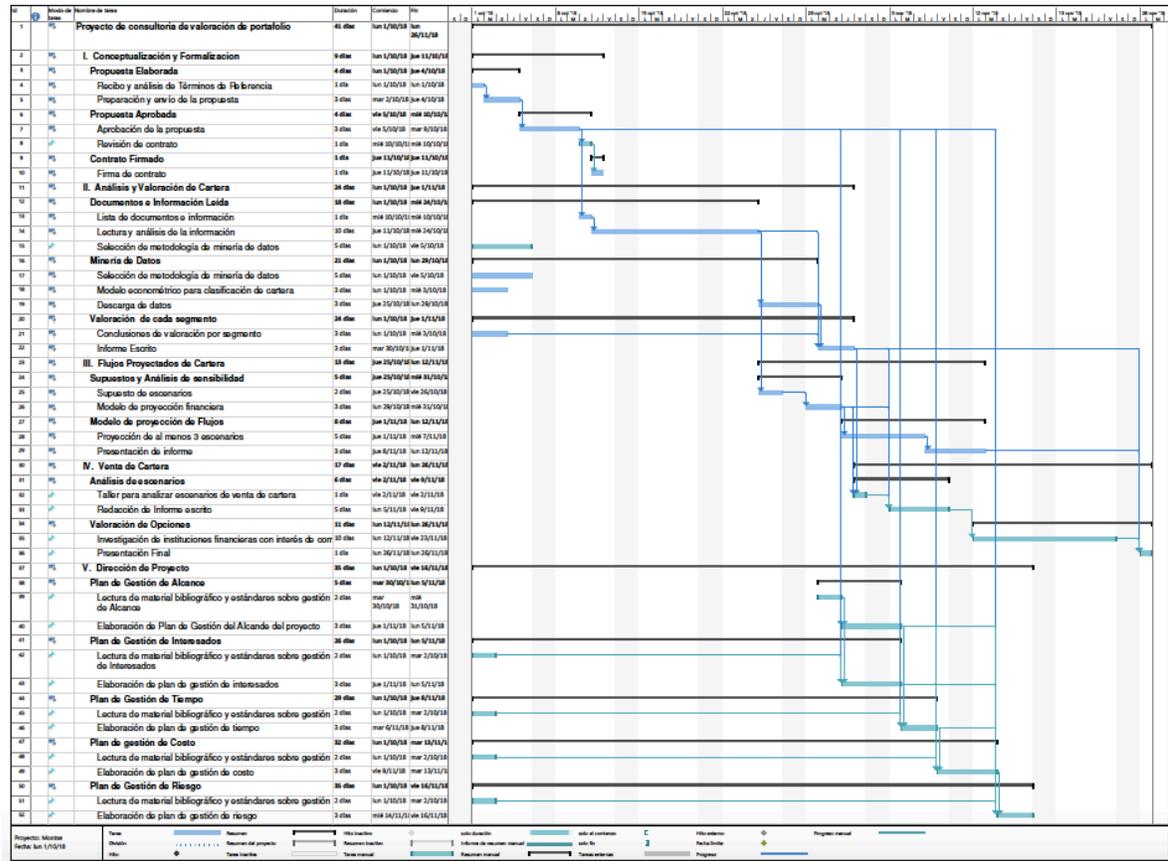
Confeccionar el desarrollo del cronograma consiste en establecer las fechas de inicio y finalización de las actividades. Este proceso es iterativo debido a que se revisa constantemente durante la ejecución del proyecto para verificar que las duraciones de las actividades, así como las fechas de inicio y término van cumpliéndose.

También se logran identificar los hitos del proyecto y la ruta crítica.

Para el presente proyecto los hitos identificados son:

- 1.- Firma del Contrato que da por autorizado el inicio del proceso de consultoría.
- 2.- Conclusiones de la etapa de valoración de cartera
- 3.- Informe de las proyecciones financieras del valor de la cartera
- 4.- Informe de la Venta de Cartera

Cuadro 16: Cronograma del Proyecto



Fuente: elaboración propia (2018)

4.4 Plan de gestión de costos

En este capítulo el objetivo será “desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en este proceso de consultoría y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.”

La gestión de costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2013).



Figura 18. Procesos de gestión de costo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cada uno de estos procesos compuestos a su vez por entradas, herramientas y salidas según se resume en el siguiente cuadro:

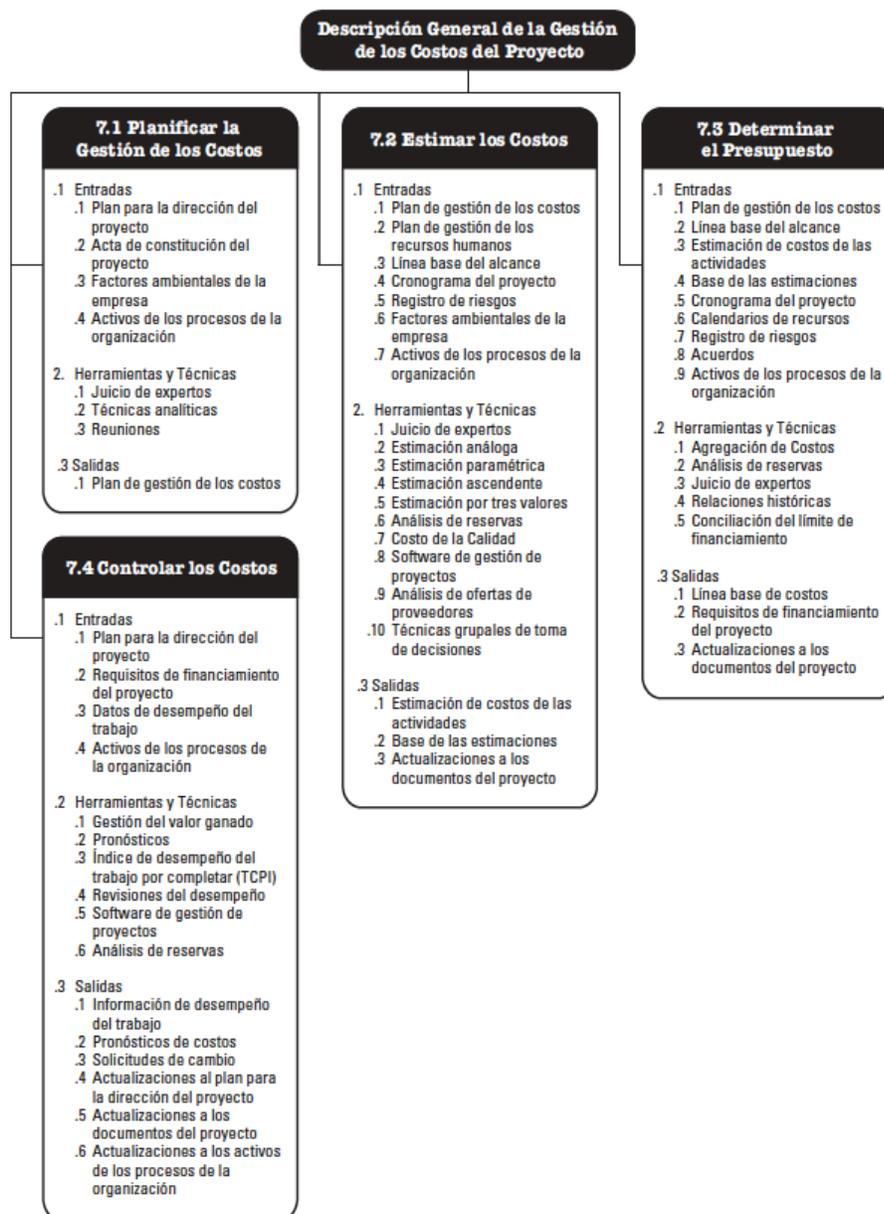


Figura 19. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la de gestión de costo

Fuente: PMI (2013)

1. Planificar la gestión de los costos: es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.
2. Estimar los costos: es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
3. Determinar el 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.
4. Controlar los costos: es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo, gestionar los posibles cambios a la línea base de costos (PMI, 2013).

En proyectos pequeños, planificar, estimar los costos y determinar el presupuesto podrían realizarse en un solo proceso (Lledó, 2013).

4.4.1 Plan de gestión de costos

En el plan de gestión de costos se busca establecer el cómo gestionar el proyecto según su presupuesto.

¿Qué nivel de precisión vamos a utilizar? Por ejemplo, números redondeados sin decimales.

¿Cuál es el nivel de exactitud de las estimaciones de costos? Un nivel por orden de magnitud (ROM) podría variar entre -25% y +75%; mientras que una estimación definitiva sería un rango de +-10%.

¿Cuáles son los enlaces de cada grupo de costos con las cuentas de control de la EDT?

¿Cuáles son los límites permitidos de variaciones en los costos?

¿Cómo administrar las variaciones de costos?

¿Cómo y cuándo realizar análisis de valor? (Lledó, 2013)

Para el presente proyecto se estableció el Plan con base en la siguiente plantilla:

Cuadro 17. Plan de gestión de costos

PLAN DE GESTION DE COSTOS				
NOMBRE DEL PROYECTO				
Plan de Consultoría para Valoración de Portafolio Crediticio				
TIPOS DE ESTIMACION DEL PROYECTO				
TIPO DE ESTIMACION	MODO DE FORMULACION		NIVEL DE PRECISION	
Analogía	Obtencion de informacion de proyectos similares anteriores		+10% / -10%	
Juicio experto	Experiencia de consultores especialistas		+10% / -10%	
Paramétrico	Estimación de costo por hora profesional de consultor			
Proveedores	Obtencion de ofertas de consultores especializados que se requieran		+10% / -10%	
UNIDADES DE MEDIDA				
TIPO DE RECURSO	UNIDADES DE MEDIDA			
Moneda	Dolares Americanos			
Tiempo	Dias			
PLAN DE CUENTAS DE CONTROL				
CUENTA CONTROL	ENTREGABLES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FECHAS
Conceptualización y Formalización	Contrato Firmado	\$1.525,00	Director de Proyecto	
Análisis y valoración de cartera	Valoración por segmento de cartera	\$6.315,00	Equipo de consultores	
Flujos proyectados	Proyección financiera por segmento de cartera en al menos 3 escenarios	\$2.525,00	Equipo de Consultores	
Venta de Cartera	Informe de Analisis de Opciones para venta por segmento	\$3.575,00	Equipo de Consultores	
Dirección de Proyecto	Planes de gestión de alcance, interesados, tiempo, costos y riesgo	\$2.500,00	Director de Proyecto	
Total sin reservas		\$16.440,00		
Umbral de control				
Alcance / Fase / Entregable	Variación Permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido		
Conceptualización y Formalización	+10% / -10%	Analizar variaciones e implementar un cambio al alcance del entregable		
Análisis y valoración de cartera	+10% / -10%	Analizar variaciones e implementar un cambio al alcance del entregable		
Flujos proyectados	+10% / -10%	Analizar variaciones e implementar un cambio al alcance del entregable		
Venta de Cartera	+10% / -10%	Analizar variaciones e implementar un cambio al alcance del entregable		
Dirección de Proyecto	+10% / -10%	Analizar variaciones e implementar un cambio al alcance del entregable		
Metodos de medicion de Valor Ganado				
Alcance / Fase / Entregable	Medoto de medicion	Modo de medicion		
Conceptualización y Formalización				
Análisis y valoración de cartera				
Flujos proyectados				
Venta de Cartera				
Dirección de Proyecto				
Niveles de autorización de Cambios				
Director de Proyecto con Patrocinadores	Por encima de una variación de más del 10% el DP debe pedir autorización a Patrocinadores			
Niveles de comunicación				
Equipo de proyecto, Director de Proyecto y patrocinadores				
Alguna información de ejecución se clasifica confidencial				

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.4.2 Estimación y determinación del presupuesto

Para obtener el presupuesto del proyecto se utilizaron las técnicas que están indicadas en el PMBOK y que permitirán generar la base del cómo han sido obtenidos. Esto hace que se pueda disponer de un presupuesto lo más realista posible y que en el futuro se pueda tener una referencia objetiva para su mejora y control.

Las siguientes son las técnicas:

1. Juicio de expertos: consiste en acudir a conocimientos y experiencias de personas y empresas consultoras que han realizado un trabajo igual o semejante del presente proyecto que sirva como referencia para el establecimiento del propio.

2. Estimación paramétrica: como su nombre lo indica, consiste en una estimación con base a parámetros, que en este caso tomó como base el costo por día por consultor y por Director de Proyecto, asignando una tarifa de mercado.

Para el caso del Director del Proyecto se estableció un costo de \$250 por día y para el caso de otros consultores asociados que se requieran por su especialidad en alguna área puntual, se estableció un costo de \$75 por día.

En algunas actividades se requiere participación de ambos expertos, ya que los consultores especialistas preparan y procesan la información que luego será revisada y analizada por el Director del Proyecto.

En el caso de las actividades que se dedican a la elaboración de los planes de gestión del proyecto, la tarifa del Director de Proyecto se ajusta a \$100.

Los rubros correspondientes a “Otros rubros” consideran logística, transporte y material impreso que son calculados por el conocimiento de estos gastos en otros proyectos. El presupuesto total del proyecto se estima en \$16,825 (dieciséis mil ochocientos veinticinco),

lo cual se encuentra dentro del máximo autorizado por la Financiera PYME que fue de \$17,500 (diecisiete mil quinientos dólares).

De acuerdo con los términos de la propuesta y el contrato firmado, Grupo SM financiará el costo de este proyecto mediante el desembolso del monto total de honorarios cobrados a la Financiera PYME en los siguientes tractos:

- 30% del monto total al suscribir el Contrato
- 70% contra término del Informe final del análisis.

En caso de que Grupo SM requiera contratar consultores externos o algún otro servicio logístico, este deberá pactarse conforme el flujo de pagos indicado.

En el cuadro siguiente se aprecia el detalle del presupuesto:

Cuadro 18. Presupuesto del Proyecto

Proyecto: Plan de Consultoría para la Valoración de Portafolios Crediticio para Financiera PYME Directora de Proyecto: Montserrat Rojas Presupuesto del Proyecto											
Cuenta de Control	Paquete de Trabajo	Id	Actividad	Descripción de la actividad	Duración en días	Duración acumulada	Honorarios Consultor	Honorarios Director de Proyecto	Otros Rebrros Impresiones, Logística, Transportes,	Total por Cuenta de Control	Referencia de estimación de presupuesto
I. Conceptualización y Formalización	Propuesta Elaborada	1.1.	Recibo y análisis de Términos de Referencia	La Financiera PYME publica los términos de referencia de la consultoría, el consultor los recibe y analiza para preparar su oferta	1	1	\$ -	\$ 250			
		1.2.	Preparación y envío de la propuesta	El consultor investiga respecto al tema de valoración de portafolio y prepara su propuesta con base en conocimiento y experiencia	3	4	\$ 225	\$ 750	\$ 50		
	Propuesta Aprobada	1.3.	Aprobación de la propuesta	El consultor remite la propuesta a la Financiera PYME para que sea considerada. La Junta Directiva de la Financiera analiza las opciones y decide	3	7	\$ -	\$ -			
	Contrato Firmado	1.4.	Revisión de contrato	La Financiera PYME remite al Consultor el Contrato de Servicios Profesionales que se suscribirá para revisión y comentarios	1	8	\$ -	\$ 250			
		1.5.	Firma de contrato	Una vez revisados los términos del contrato se procede a firmar por ambas partes y se da inicio a la consultoría	1	9	\$ -	\$ -			
										\$ 1,525	
II. Análisis y Valoración de Cartera	Documentos e Información Leída	2.1.	Lista de documentos e información	Preparación de requerimiento de datos e información de la Financiera PYME	1	10	\$ -	\$ 250			
		2.2.	Lectura y análisis de la información	Se reciben los requerimientos. Se da lectura a los datos y se clasifican para el propósito de la Consultoría	10	20	\$ 750	\$ 2,500			
	Minería de Datos	2.3.	Selección de metodología de minería de datos	Investigación y selección de una metodología de minería de datos para clasificar características del portafolio	5	25	\$ 225	\$ 500			Se estima 3 días de Consultor y 2 días de Director de Proyecto
		2.4.	Modelo econométrico para clasificación de cartera	Elaborar modelo en excel para descarga de datos de acuerdo con metodología seleccionada	3	28	\$ 150	\$ 250			
	Valoración de cada segmento	2.5.	Descarga de datos	Descarga de datos del portafolio crediticio con clasificación seleccionada y en el modelo preparado	3	31	\$ 225	\$ 250			
		2.6.	Conclusiones de valoración por segmento	Análisis y conclusiones sobre la valoración de cada segmento	3	34	\$ 225	\$ 750			Se divide en 2 días de consultor y 1 día de Director de Proyecto
		2.7.	Informe Escrito	Se prepara el informe escrito conteniendo el detalle del análisis, conclusiones y recomendaciones de la valoración de cada segmento	2	36	\$ 75	\$ 500	\$ 50		Se requiere 1 día de consultor y 2 días de Director de Proyecto
										\$ 6,700	
III. Flujos Proyectados de Cartera	Supuestos y Análisis de sensibilidad	3.1.	Supuesto de escenarios	Se identifican supuestos considerando visión estratégica de la Financiera y conformar al menos 3 escenarios de proyección financiera	2	38	\$ 150	\$ 500			
		3.2.	Modelo de proyección financiera	Se elabora un modelo dinámico en la herramienta EXCEL para realizar las proyecciones financieras de cada segmento considerando los diferentes escenarios	3	41	\$ 225	\$ 250			Se requiere 2 días de consultor y 1 día de Director de Proyecto
	Modelo de proyección de Flujos	3.3.	Proyección de al menos 3 escenarios	Se descargan los datos en el modelo y se genera proyección del valor de cada segmento en al menos 3 escenarios	5	46	\$ 375	\$ -			
		3.4.	Presentación de informe	Se prepara el informe escrito y presentación con el análisis, conclusiones y recomendaciones	3	49	\$ 225	\$ 750	\$ 50		
										\$ 2,525	
IV. Venta de Cartera	Análisis de escenarios	4.1.	Taller para analizar escenarios de venta de cartera	Se convoca a Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera de la Financiera para intercambiar escenarios de venta de cartera	1	50	\$ 75	\$ 250	\$ 250		
		4.2.	Redacción de Informe escrito	Se prepara el informe con conclusiones y recomendaciones obtenidas del Taller	5	55	\$ 375	\$ 1,250	\$ 50		
	Valoración de Opciones	4.3.	Investigación de instituciones financieras con interés de compra	Investigación de opciones financiera y homologación con características de cartera de Financiera PYME	10	65	\$ 750	\$ -	\$ -		
		4.4.	Presentación Final	Reunión con Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de la Financiera PYME para exponer resúmenes de resultados, conclusiones y recomendaciones	1	66	\$ 75	\$ 250	\$ 250		
										\$ 3,575	
V. Dirección de Proyecto	Plan de Gestión de Alcance	5.1.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Alcance	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Alcance de un proyecto	2		\$ -	\$ 200			
		5.2.	Elaboración de Plan de Gestión del Alcance del proyecto	Elaborar el plan de gestión de alcance según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	3		\$ -	\$ 300			
	Plan de Gestión de Interesados	5.3.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Interesados	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Interesados de un proyecto	2		\$ -	\$ 200			
		5.4.	Elaboración de plan de gestión de interesados	Elaborar el plan de gestión de interesados según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	3		\$ -	\$ 300			
	Plan de Gestión de Tiempo	5.5.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Tiempo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Tiempo de un proyecto	2		\$ -	\$ 200			
		5.6.	Elaboración de plan de gestión de tiempo	Elaborar el plan de gestión de tiempo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	3		\$ -	\$ 300			
	Plan de gestión de Costo	5.7.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Costo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Costo de un proyecto	2		\$ -	\$ 200			
		5.8.	Elaboración de plan de gestión de costo	Elaborar el plan de gestión de costeo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	3		\$ -	\$ 300			
	Plan de Gestión de Riesgo	5.9.	Lectura de material bibliográfico y estándares sobre gestión de Riesgo	Investigar sobre los requerimientos y estándares que deben ser considerados en la elaboración de un Plan de Gestión de Riesgo de un proyecto	2		\$ -	\$ 200			
		5.10.	Elaboración de plan de gestión de riesgo	Elaborar el plan de gestión de Riesgo según los estándares del PMI y en referencia a los términos de referencia de la consultoría	3		\$ -	\$ 300			
										\$ 2,500	
										\$ 16,825	

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.4.3 Controlar los costos

El controlar los costos es un proceso que se utiliza para monitorear el estado del proyecto, con el fin de actualizar los costos y gestionar los cambios en la línea base de costo. La principal ventaja de este proceso es que brinda los medios para lograr determinar e identificar desviaciones con respecto al plan, con el fin de realizar operaciones correctivas y disminuir el riesgo.

Durante el proceso de controlar los costos del proyecto se llevan a cabo acciones tales como:

- Gestionar e influir sobre los cambios
- Seguir periódicamente los avances de costos del proyecto
- Verificar que los desembolsos no excedan la financiación autorizada
- Asegurar la utilización del control integrado de cambios
- Informar los cambios aprobados a los interesados en tiempo y forma (Lledó, 2013)

El Director del Proyecto será el responsable de controlar que los costos que se vayan realizando conforme el plan y en caso de requerir cualquier cambio autorizado debe realizarse por medio del control integrado de cambios.

El mantenimiento del presupuesto es un proceso contante y se realizará utilizando la herramienta de Excel en la cual están descargadas las actividades, la duración estimada y el costo asignado a cada una. Semanalmente el Director del Proyecto actualizará los costos reales en comparación con los planeados y concluir sobre cualquier variación que afecte al proyecto tanto en costo, como en alcance y tiempo. Esta técnica se denomina “Revisiones de desempeño” (PMI,2013).

4.5 Plan de gestión de riesgos

Desarrollar un plan de gestión de de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la consultoría propuesta

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto (PMI, 2013).

La siguiente figura muestra estos procesos en forma gráfica:

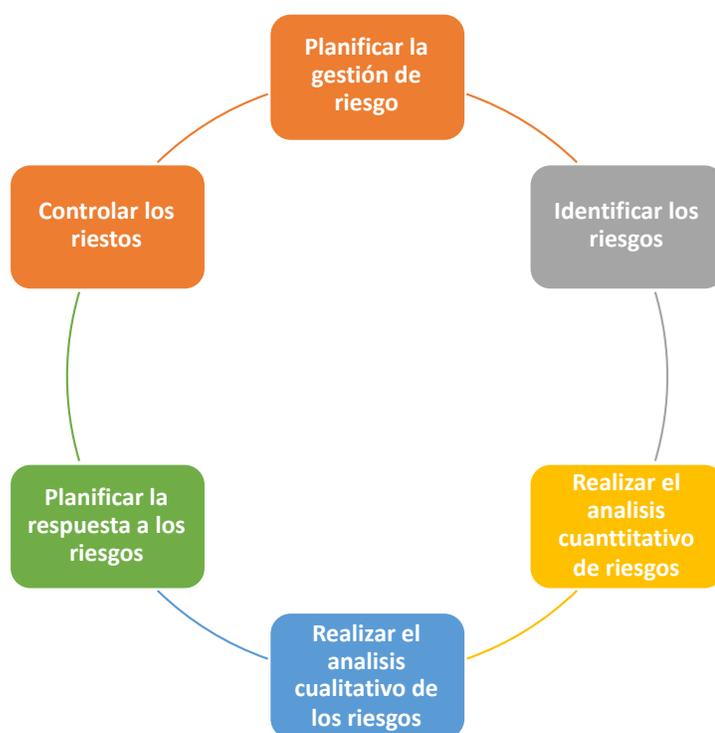


Figura 20. Procesos de gestión de riesgos

Fuente: PMI (2013)

Una explicación de lo que cada uno de ellos consiste es la siguiente:

Planificación de la gestión de riesgos: decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

Identificación de riesgos: determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

Análisis cualitativo de riesgos: priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Análisis cuantitativo de riesgos: analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.

Planificación de la respuesta a los riesgos: desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Seguimiento y control de riesgos: realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013).

El detalle de cada uno de los procesos se muestra en la siguiente imagen:

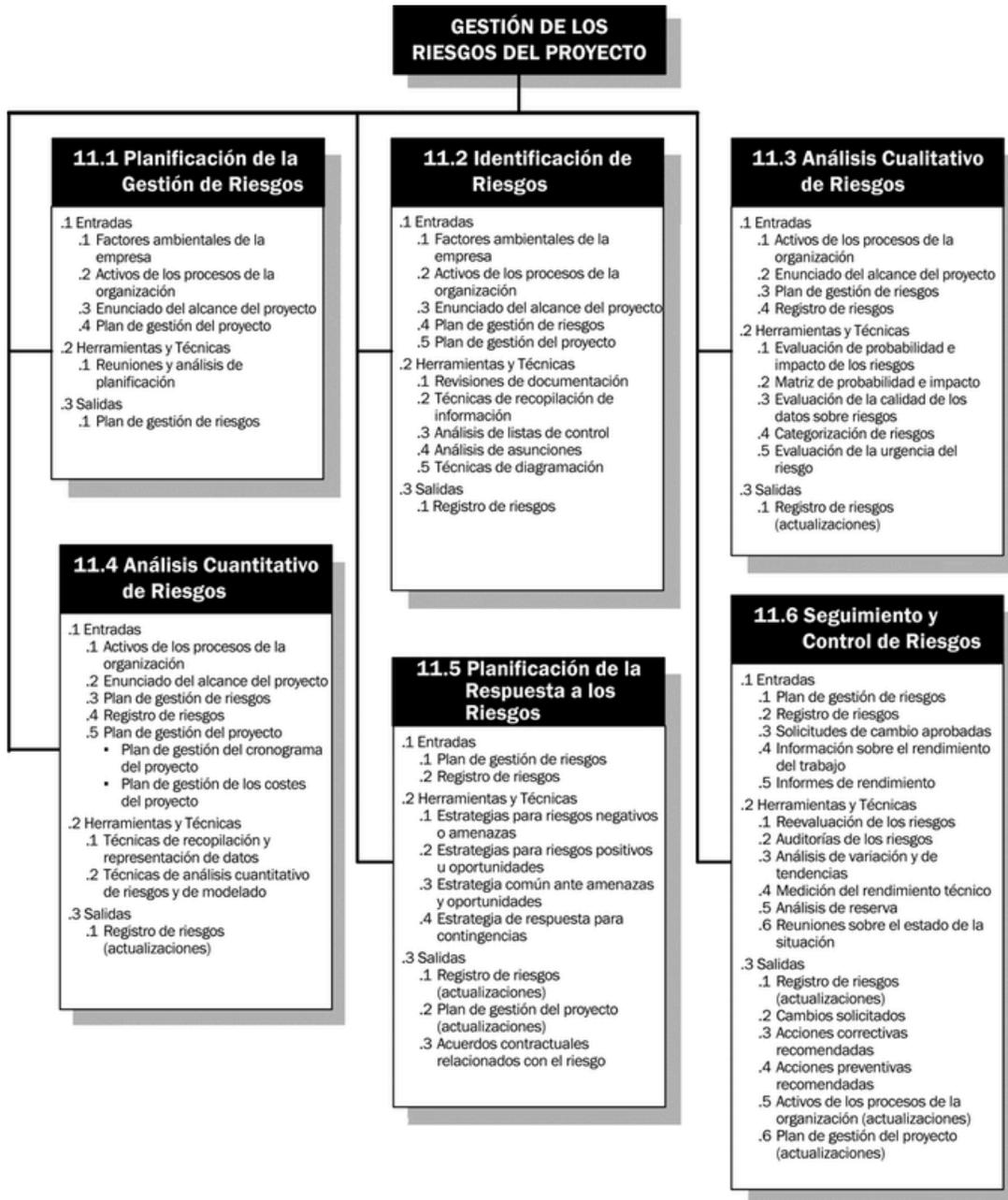


Figura 21. Detalle de entradas, herramientas y técnicas, salidas de los procesos que componen la gestión de riesgos

Fuente: PMI (2013)

4.5.1 Identificación de riesgos

Tomando en consideración el acta de constitución del proyecto, los riesgos que se identifican son los siguientes:

Cuadro 19. Registro de Riesgos

Proyecto: Plan de Consultoría para Valoración de Portafolio Crediticio para Financiera PYME Directora de Proyecto: Montserrat Bujan Registro de riesgos			
No.	Código	Causa	Descripción del Riesgo
1	RT001	Calidad, plazo y costo	1. Si la información existente para la valoración de la cartera crediticia la no es adecuada o es recibida de manera tardía , se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo de la Consultoría.
2	RT002	Alcance y plazo	2. Si la metodología o herramientas seleccionadas para el planeamiento no fueran aplicadas a la valoración de portafolio crediticio podría afectar el logro del alcance del proyecto y atrasar su entrega.
3	RT003	Costo y Alcance	3. Si el recurso humano no tiene suficiente experiencia en valoración de portafolios podría afectarse el costo y el alcance del proyecto.
4	RT004	Alcance y plazo	4. Si la presentación de los resultados finales no es de satisfacción de la Junta Directiva de la Financiera PYME se ve afectado el alcance y logro del proyecto.
5	RT005	Plazo	5. Si la capacidad de respuesta de los requerimientos hacia la consultoría no es pronta ni suficiente se verá afectado el cumplimiento del cronograma.

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.5.2 Análisis cualitativo y cuantitativo de Riesgos

Al realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos identificados se logra clasificarlos según su probabilidad de ocurrencia con su respectivo impacto en caso de que cada uno de estos ocurriera, tal como se desglosa en la siguiente matriz:

Cuadro 20. Probabilidad e impacto de riesgos del proyecto

Proyecto: Plan de Consultoría para Valoración de Portafolio Crediticio para Financiera PYME								
Directora de Proyecto: Montserrat Bujan								
Registro de riesgos								
No.	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	EDT	Probabilidad	Impacto	Rango (PxI)
1	RT001	Calidad, plazo y costo	1. Si la información existente para la valoración de la cartera crediticia no es adecuada o es recibida de manera tardía, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo de la Consultoría.	Enunciado del Alcance	2.1.	0,6	0,8	0,48
2	RT002	Alcance y plazo	2. Si la metodología o herramientas seleccionadas para el planeamiento no fueran aplicadas a la valoración de portafolio crediticio podría afectar el logro del alcance del proyecto y atrasar su entrega.	Enunciado del Alcance	3.1	0,3	0,1	0,03
3	RT003	Costo y Alcance	3. Si el recurso humano no tiene suficiente experiencia en valoración de portafolios podría afectarse el costo y el alcance del proyecto.	Enunciado del Alcance	1-2-3-4-5	0,3	0,8	0,24
4	RT004	Alcance y plazo	4. Si la presentación de los resultados finales no es de satisfacción de la Junta Directiva de la Financiera PYME se ve afectado el alcance y logro del proyecto.	Enunciado del Alcance	4.3	0,3	0,8	0,24
5	RT005	Plazo	5. Si la capacidad de respuesta de los requerimientos hacia la consultoría no es pronta ni suficiente se verá afectado el cumplimiento del cronograma.	Enunciado del Alcance	2.1.	0,5	0,8	0,4
							Total	1,39

Fuente: Elaboración propia (2018)

4.5.4 Seguimiento y control de riesgos

En este nivel, ya se ha logrado identificar los riesgos, a la vez que se han definido estrategias y acciones a tomar para cada uno de ellos, por lo tanto, la tarea siguiente será el seguimiento y control de riesgos del proyecto.

La principal herramienta de esta fase, será relacionar periódicamente el Control de Cambios aprobados en el proyecto con el Registro de Riesgos de manera que puedan accionarse cualquiera de las siguientes acciones:

- Adelantar la posibilidad de identificar la ocurrencia de las oportunidades (riesgos positivos) para tomar ventaja.
- Identificar si se presentan riesgos nuevos e incorporarlos en la gestión adecuada para el proyecto.
- Influenciar la no ocurrencia de los riesgos negativos.

5 CONCLUSIONES

1.- La realización del presente proyecto permitió identificar la importancia, para Grupo SM Outsourcing, de disponer de un Plan de Gestión de Proyecto que contribuyó a tener una visión estratégica e integral de los recursos, potencializando la experiencia y el conocimiento de su socia y consultores asociados.

2.- El Plan de Gestión del Proyecto permitió identificar y enfocar las tareas de la consultoría hacia el logro de los requerimientos de la Financiera PYME establecidos como parte del Contrato de manera que se asegurara el logro de los objetivos.

3.- Se desarrolló una herramienta y una metodología para la gestión de proyectos que podrá ser útil para Grupo SM de manera que se incorpore como parte de su disciplina empresarial y se implemente como una política general para trabajos posteriores, adaptándolos a los requerimientos que en cada oportunidad sus clientes requieran.

4.- Dentro del Plan de gestión del Alcance, se construyó una Estructura de Desglose del Trabajo, que desagrega del proyecto en 5 entregables, a saber:

- Conceptualización y formalización
- Análisis y valoración de cartera
- Flujos proyectados de cartera
- Venta de Cartera
- Plan de gestión del proyecto

5.- Se facilitó una EDT del Proyecto al Director del Proyecto y a su Patrocinador que permitió tener una visión clara del trabajo que debe desarrollarse para obtener los productos finales. Particularmente, la EDT indicó con mayor enfoque el detalle del trabajo del proyecto y por lo tanto sirvió de base para enfocar las comunicaciones con los involucrados, así como la

identificación de responsabilidades a un nivel de detalle necesario para gestionar efectivamente y controlar el proyecto.

6.- La gestión de interesados del proyecto se constituyó, ni más ni menos, en el punto de partida para definir acciones y estrategias, en función del interés, poder y compromiso de cada uno de ellos. Permitted identificar y determinar la forma de cómo gestionarlos de manera proactiva en el transcurso del proyecto y del impacto posible de cada una de estas acciones.

7.- Para este proyecto, se identificaron 13 interesados de los cuales 5 son actores clave, a saber:

- Socio y Director de la empresa consultora Grupo S.M (Director de Proyecto)
- Junta Directiva de la Financiera PYME (Patrocinador)
- Directora Ejecutiva de la Financiera PYME
- Asamblea de Asociados de la Financiera PYME
- Equipo de Consultores expertos asociados a la empresa consultora Grupo SM

8.- Para cada interesado se propusieron las estrategias y herramientas de comunicación, así como relaciones de manera que permitió conocer las expectativas y alcance que éstos tuvieron en el proyecto. Este ejercicio permitió identificar oportunidades de mejora para el proyecto, ya que la interacción con las diferentes partes facilitó recibir retroalimentación de importancia para el equipo.

9.- En la construcción del plan de gestión del tiempo se obtuvo un cronograma compuesto por un total de 30 actividades cuya duración total acumulada llega a 66 días. Esta duración se encuentra dentro de los límites razonables que espera la Financiera PYME para su producto final. La preparación de esta lista tomó en consideración el criterio técnico y la experiencia de proyectos similares.

10.- La administración del tiempo es un reto para el equipo de trabajo en términos de lograr generar el producto final y que éste sea el resultado de la coordinación de actividades con una comunicación constante entre la firma consultora y la Financiera.

11.- A pesar de que las actividades han sido realizadas considerando la mayor parte de los elementos, el control del cronograma es un proceso muy importante de manera que se revise siempre si podemos hacer las tareas de mejor manera en función de la disponibilidad de recursos.

12.- La gestión del presupuesto determinó que el costo total de este proyecto asciende a la suma de \$16,825 lo cual se encuentra dentro del límite establecido por la Financiera PYME definido en \$17,500.

13.- La estimación del presupuesto utilizó las técnicas de juicio de expertos y estimación paramétrica. Dado que el principal recurso que se requiere para el mismo consiste en la contratación de consultores expertos, el presupuesto toma como base una referencia de costo por día, que para el caso del Director del Proyecto es de \$250 por día y para el caso de otros consultores asociados que se requieran por su especialidad en alguna área puntual, es de \$75 por día. El costo total de honorarios para el Director de Proyecto suma los \$12,000 y para los consultores asociados \$4,125. Otros costos de material, logística suman \$700.

14. El costo es un instrumento para la Dirección de Proyectos que refiere el aprovechamiento de los recursos disponibles en el desarrollo de la inversión acordada, aplicando la sincronización óptima entre las tres restricciones del proyecto: el alcance, el tiempo y el costo. Estas restricciones suceden en un ámbito complejo de factores internos y externos que pueden ejercer fuerzas que demandan cambios constantes. Por lo tanto, todo proyecto de desarrollo debe caracterizarse por su flexibilidad para adaptarse a estas condiciones sin afectar el logro de los resultados esperados.

15. La gestión de riesgos identificó en el proyecto 5 riesgos, a saber:

- Si la información existente para la valoración de la cartera crediticia no es adecuada o es recibida de manera tardía, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo de la Consultoría.
- Si la metodología o herramientas seleccionadas para el planeamiento no fueran aplicadas a la valoración de portafolio crediticio podría afectar el logro del alcance del proyecto y atrasar su entrega.
- Si el recurso humano no tiene suficiente experiencia en valoración de portafolios podría afectarse el costo y el alcance del proyecto.
- Si la presentación de los resultados finales no es de satisfacción de la Junta Directiva de la Financiera PYME se ve afectado el alcance y logro del proyecto.
- Si la capacidad de respuesta de los requerimientos hacia la consultoría no es pronta ni suficiente se verá afectado el cumplimiento del cronograma.

16.- La probabilidad e impacto de estos riesgos se identificó en 1,39 y al aplicar las estrategias de gestión de cada uno este indicador se reduce a 0,24.

6 RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda al Director del Proyecto que aplique los extremos de los Planes elaborados en el marco de este proyecto, a saber:

- i. Plan de gestión de alcance con las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.
- ii. Plan de gestión de interesados que identifica las características y necesidades de cada uno, así como su estrategia de atención.
- iii. Plan de gestión de tiempo que se concretó en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.
- iv. Plan de gestión de costos que suministró un presupuesto con su detalle de costos.
- v. Plan de gestión de riesgos que los identificó y categorizó, así como propuso la gestión de los mismos en el marco de la consultoría propuesta.

2.- Se recomienda al Director del Proyecto que considere siempre una comunicación y coordinación constante con la Dirección Ejecutiva de la Financiera PYME para que reciba la retroalimentación oportuna sobre los avances parciales de la valoración del portafolio crediticio y validen el alcance conforme se avanza en las diferentes etapas.

3.- Se recomienda al Director del Proyecto que tenga como principal consideración que su conocimiento técnico y experiencia previa de proyectos similares es clave para que el valor agregado de la consultoría resalte el éxito del proyecto. Por lo tanto su dedicación al mismo debe ser integral.

7 BIBLIOGRAFIA

Arce, J. L. (2006). *Duodécimo informe sobre el estado de la nación en desarrollo humano sostenible*. San José: Recuperado de https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/012/Sector_microfinanzasCR.pdf.

Su uso fue para Marco Teórico

Asamblea Legislativa. (27 de Mayo de 1964). Código de Comercio . San José, Costa Rica.

Baker, S., & Baker, K. (1999). *Administre sus proyectos fácil* . Prentice Hall Empresa.

Buonacore, D. (1980). Diccionario de Bibliotecología (2 ed.). Buenos Aires: Marymar.

Campos Ocampo, M. (2017). Métodos de investigación académica . Universidad de Costa Rica.

Cohen, W. A. (2005). *Consultoría de empresas en el Perú* (pp. 3)

Su uso fue para Marco Teórico

Consultoría. (Sin fecha). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor%C3%ADa>

Creswell, J. W. (2009). Diseño de la investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. *Métodos enfoques*, 251.

Díaz Zambrano, A. (1998). (pp. 7).

Su uso fue para Marco Teórico

FAO. (1994). Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en el sector campesino en

América Latina, *Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina* (pp.7). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s05.htm>

Su uso fue para Charter y EDT

Ferrer, J. (Julio de 2010). *Metodología de la investigación, conceptos básicos de la investigación*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>

Su uso en Marco Metodológico

Grupo SM Outsourcing. (s.f.). *Presentación corporativa*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

IBM. (2012). Manual CRISP DM.

Su uso fue para Teorías de Valoración de Cartera

ISO. (Abril de 2018). *Normas ISO*. Obtenido de www.iso.org

ISO 31000 Gestión de Riesgos: ¿Cuáles son sus directrices? (19 de Julio de 2016). Obtenido de ISO Tools: <https://www.isotools.org/2016/07/19/iso-31000-gestion-riesgos-cuales-directrices>

Lledó, P. (2013). *Como aprobar el examen de PMP sin morir en el intento*. Victoria, BC: El autor.

López, A. (2018). *Cuál es el objetivo de la consultoría estratégica en negocios*. Obtenido de <https://alfredolopez.co/2018/04/25/cual-es-el-objetivo-de-una-consultoria-estrategica/>

Meza, F., & Obregón, M. (Junio de 1997). *Despacho de consultoría IDEA: Impacto, dirección y estrategia asociados* . Obtenido de IBM Educación : https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Agosto_2011/CORREA%20SILVA_FCA/MarcoTeorico.pdf

Project Managment Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta edición ed.). Pensilvania.

Rodríguez Rojas, O. (2009). *Análisis en componentes principales*.

Su uso en Otras metodologías

S&P Global Ratings. (Octubre de 2014). Metodología y supuestos para evaluar la calidad crediticia de las titulaciones de derechos de cobro de créditos al consumo .

Tagliafichi, R. A. (2015). *Cálculo de VAR para un portafolio de préstamos*. Obtenido de Biblioteca digital de Universidad de Buenos Aires: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/rimf/rimf_v2_n1_11.pdf

Su uso para Otras Metodologías

Wigodske, J. (8 de Julio de 2010). *Fuentes Primarias y Secundarias* . Obtenido de Metodología de investigación: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

Su uso en Marco Metodológico

Zubizarreta, A. (1998). *La aventura del trabajo intelectual: cómo estudiar e investigar* (Segunda ed.). Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

Su uso fue para Marco Teórico

8 ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Marzo 21, 2018	Plan de proyecto para la elaboración de una consultoría de valoración del portafolio crediticio de una empresa financiera para Grupo SM Outsourcing S.A.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación Areas de Conocimiento: Alcance, interesados, tiempo, costo, riesgos.	Sector financiero de micro y pequeña empresa
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Marzo 31, 2018	Junio 30 de 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	

Objetivo general

Desarrollar un plan de proyecto para Grupo SM Outsourcing para la elaboración de una consultoría de valoración del portafolio crediticio en una financiera enfocada en PYMES con el fin de consolidar la gestión de la organización hacia un efectivo apoyo financiero al sector de micro y pequeñas empresas costarricenses

Objetivos específicos:

- Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las fases que conlleva la ejecución de la Consultoría y la estrategia para el logro del alcance definido.
- Desarrollar un plan de gestión de interesados con el propósito de identificar las características y necesidades de cada uno así como su estrategia de atención.
- Desarrollar el plan de gestión de tiempo para concretar en un cronograma con las actividades, duración y relaciones.
- Desarrollar el plan de gestión de costos para identificar los costos implícitos en este proceso de consultoría y construir la línea base de costos requerido por el proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos para identificarlos, categorizarlos y proponer la gestión de los mismos en el marco de la consultoría propuesta.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Grupo SM Outsourcing es una empresa privada y unipersonal dedicada a servicios de consultoría empresarial y corporativa en las áreas de:

- Asesoramiento Estratégico y Financiero
- Estructuración y búsqueda de Financiamiento
- Estructuración y Valoración de Planes de Negocio
- Gestión de Proyectos
- Finanzas Corporativas

Beneficios de la implementación del presente proyecto:

El desarrollo del presente Plan permitirá a Grupo SM Outsourcing disponer de una herramienta útil para ejecutar lo solicitado por Financiera de Pymes en el marco de los Términos de Referencia publicados para la consultoría que a su vez tiene como propósito

- Identificar los pasos y elementos de la Consultoría debidamente identificados
- Tener una gestión integral de las áreas que intervienen en la realización del proyecto
- El Alcance propuesto por la ONG se logra de manera efectiva al identificar correctamente los planes de gestión de cada área.
- La gestión del costo y tiempo se realiza con mejor control de cara a lograr la meta establecida.

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

El entregable que se genera producto de este trabajo es el plan de proyecto para la elaboración de una consultoría de valoración del portafolio crediticio en Organismo No Gubernamental con los siguientes componentes:

Plan de gestión de alcance

Plan de gestión de involucrados

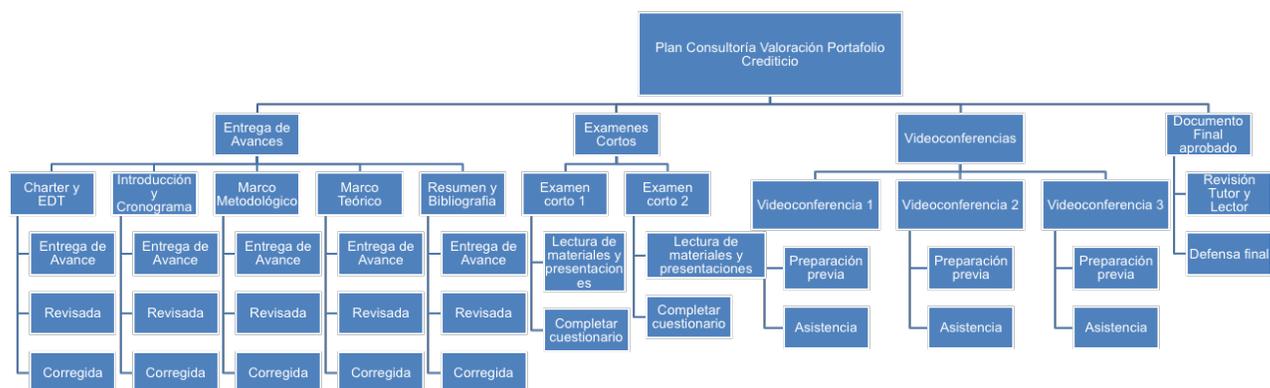
<p>Plan de gestión de tiempo</p> <p>Plan de Gestión de costo</p> <p>Plan de gestión de riesgos</p>
<p>Supuestos</p>
<p>Se ha realizado un diagnóstico previo que justifica la necesidad de este Plan para Grupo SM y el alcance general que se requiere.</p> <p>La Financiera Pyme dispone de recursos financieros para cubrir el costo de esta consultoría.</p> <p>El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados esperados.</p> <p>Existe acuerdo formal de la Junta Directiva para proceder con la contratación</p>
<p>Restricciones</p>
<p>La disponibilidad del personal de la <i>Financiera Pyme</i> para atender consultas y ampliar información</p> <p>La calidad de la información existente es adecuada y suficiente para poder realizar los planes gestión del proyecto</p> <p>El plan de consultoría generado será de uso exclusivo para Grupo SM Outsourcing debido a sus características particulares y de contratación privada.</p>
<p>Identificación riesgos</p>
<p>Si la información existente no es adecuada para la elaboración de los planes, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo del PFG.</p> <p>Si la metodología o herramientas seleccionadas para el planeamiento no fueran aplicadas a la valoración de portafolio crediticio podría afectar el logro del alcance del proyecto y atrasar su entrega.</p> <p>Si el recurso humano no tiene suficiente experiencia en valoración de portafolios podría afectarse el costo y el alcance del proyecto.</p>

Presupuesto		
Recurso	Descripción	Costo
Humanos		
• Consultor	Se estima sobre producto terminado: 3 meses	USD 12,000
• Asesores Externos	A requerimiento se estima consultas por hora con un máximo de 50 horas a razón de \$100 por hora	USD 3,000
Logística		
• Instalaciones y equipo	Costo de oficina, equipo y comunicaciones durante el período de desarrollo del proyecto 3 meses	USD 1,500
• Materiales	Diseño y producción de materiales y presentación final	USD 1,000
Total Presupuesto		USD 17,500

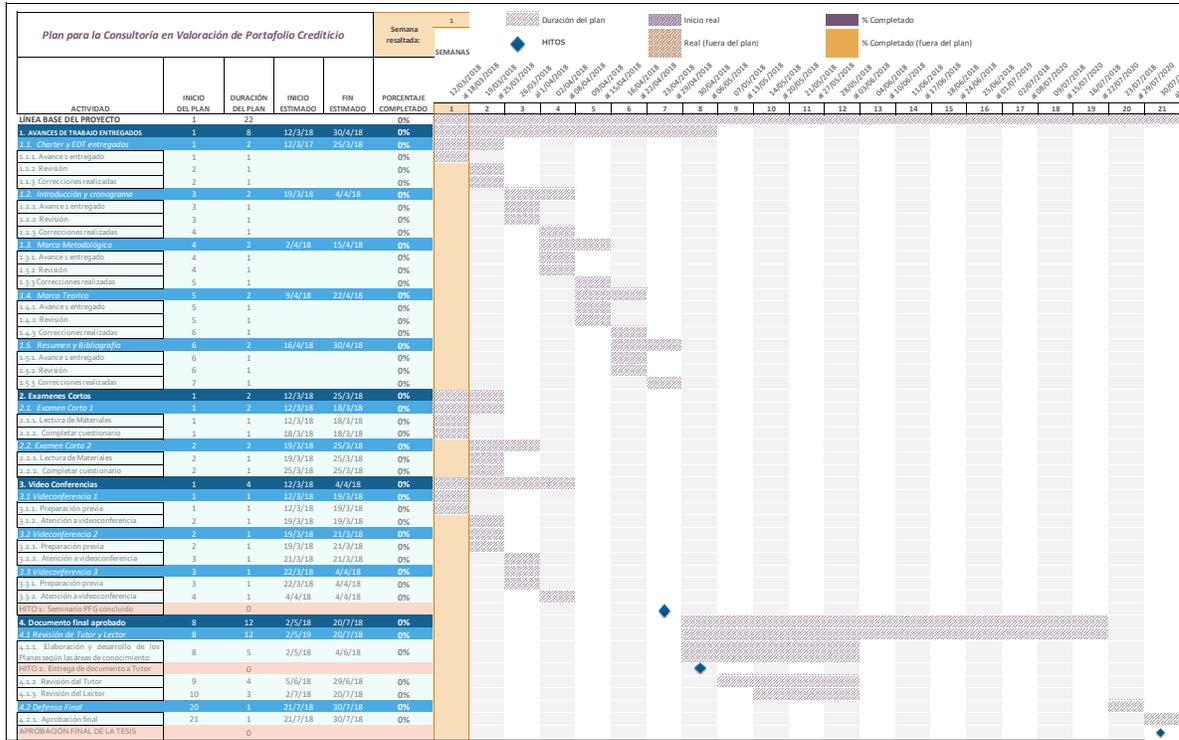
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del Project Charter	21 de marzo 2018	27 de marzo 2018
Reuniones introductorias con el cliente para establecer alcance	2 de abril 2018	9 de abril 2018
Línea base del alcance	10 de abril 2018	20 de abril 2018
Línea base del costo y tiempo	21 de abril 2018	4 de mayo 2018
Planes de gestión de interesados y riesgo	5 de mayo 2018	30 de mayo 2018
Presentación del Plan de Consultoría ante el cliente	1 junio 2018	30 de junio 2018
Información histórica relevante		
<p>Grupo SM Outsourcing es una firma privada consultora independiente constituida hace más de 10 años sobre la experiencia de su directora y Socia en el ámbito financiero y dentro de este sector específicamente el crediticio. Su trayectoria muestra una serie de consultorías en temas afines y relacionados con estrategia y estructura financiera de organismos y financieras en diversos temas y áreas. El presente proyecto proveerá a esta empresa un plan que permita ejecutar la contratación de la Financiera PYME en valoración de portafolio crediticio.</p>		

Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos: (de <i>Grupo SM Outsourcing</i>)</p> <p>Propietaria</p> <p>Consultores independientes</p> <p>Involucrados indirectos (de Financiera Pyme)</p> <p>Junta Directiva</p> <p>Dirección Ejecutiva</p> <p>Ejecutivos a cargo de los diferentes departamentos</p> <p>Otras firmas de consultoría que refieren trabajos similares.</p>	
<p>Director de proyecto:</p> <p>Montserrat Buján</p>	<p>Firma</p> 
<p>Autorización de:</p> <p>William Ernest</p>	<p>Firma</p>

Anexo 2: EDT



Anexo 3: CRONOGRAMA



técnicos” (o funcionales) asociados a un requisito en particular, por ejemplo cuando para cumplir con una funcionalidad determinada tengamos que asegurar varios aspectos técnicos medibles y verificables.

ESTADO (del entregable) No debe confundirse con el anterior. En este caso se trata de registrar la situación del entregable o entregables asociados a cada requisito, y que puede ser por ejemplo: “pendiente”, “entregado”, “aceptado”.