



## **Maestría en Administración de Proyectos**

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

Plan de gestión de proyecto para tendedores CK+ para incrementar  
la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica.

**Maricelle Ovares Rojas**

San José, Costa Rica  
25/05/18

# UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

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

---

Marlon Sequeira  
PROFESOR TUTOR

---

Laura Wright  
LECTOR No.1

---

Se debe anotar el nombre  
LECTOR No.2

---

Maricelle Ovaes Rojas  
SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

Inspirar y/o ser inspirado es un sentimiento agradable y con una connotación muy significativa e importante para una persona como yo. Creer que se puede aspirar a más y mejores oportunidades, y que hay personas que se cruzan en mi vida para otorgarme ese regalo, es algo que atesoraré cada vez que se me presente esa oportunidad.

Fui motivada fuertemente por buscar obtener el título de master, convencida no sólo de que el conocimiento ganado sería de atesorar, sino que los beneficios en el mercado laboral serían también prometedores. Por mi formación académica en economía la palabra beneficio tiene un muy buen efecto en mí, y el conocimiento, pues siempre ha representado interés y retos; lo que también llama mi atención poderosamente.

En mi vida he contado con personas que me han apoyado, retado y motivado, y siempre las he contado como bendiciones de la vida. Y quien me motivo a que la maestría era un reto en mi actualidad a seguir, sabía no sólo como plantar las semillas adecuadas para que deseara hacerlo, también sabía que los proyectos y mejoras son parte mi ser y pasión, y para dar continuidad a las inspiración, me mostró que estaría acompañada, que siempre contaría con su guía, con su apoyo, que sería una aventura que disfrutaría, que a veces podría causar cierta frustración, pero que al final la satisfacción y los beneficios tendrían un peso mayor, y que en el camino contaría con el apoyo necesario para contar con las herramientas, el tiempo y la motivación para seguir adelante. Puedo decir que en definitiva tenía toda la razón y que siempre conté con todo lo que requerí para llegar al final.

Gracias a su inspiración, a su conocimiento, ya que sabía de lo que hablaba y su maestría de INCAE le respaldaba, además de que le conozco y le admiro fue más que suficiente para responder positivamente al reto.

Hoy entonces dedico este título de Master en Administración de Proyectos, a mi inspiración de esta aventura, una de mis personas favoritas en la vida, mi pareja, compañera y amiga AWL.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los demás motivadores, inspiradores, y soportes en mi vida, a los dos principales, MIS PADRES (Maricelle y Alexander), a mi abuela MJ, y a mis hermanos (Alex, Lilu, Ale y Juli). Son años de acompañamiento, felicidad, retos, aventuras, enseñanzas, guía, apoyo. A personas como mi suegra y cuñado que también han sido inspiradores, y otros familiares que también me han motivado en un momento u otro.

A mis profesores de curso, que fueron guía y apoyo, que en muchos casos venían preparados para dar lo mejor de sí, disfruté de su guía y de la forma en que con facilidad podían transmitir sus conocimientos, que se notaba la buena voluntad con la que lo hacían, y eso lo hacía todo más sencillo y agradable.

A mi tutor quien pacientemente me escuchó para entender lo que buscaba transmitir, y a los lectores, por su esfuerzo y guía en la última fase de la maestría.

A CK+ y personas que se involucraron en el proyecto y me ayudaron a que el plan de gestión tuviera sentido en cada una de las áreas de AP.

Y claro, a mis compañeros de generación MAPD-62 por los conocimientos compartidos, y en especial al grupo de 3 que siempre estuvo curso a curso dando lo mejor de sí, uno de los grandes disfrutes fue conocerles y trabajar con ustedes, como equipo de estudios han sido lo mejor que he tenido la oportunidad de conocer, trabajar y aprender de, hasta la fecha.

Mi grupo de amigas de vida, que siempre están presentes, y que en los últimos años la distancia se ha hecho un poco más presente, pero que en el corazón siempre están, y que sé este logro también lo celebrarán conmigo.

Y por último, a mis profesores de carrera profesional, quienes han guiado, motivado, enseñado, respaldado mi crecimiento profesional. He tenido la dicha de tener líderes a mi lado, 3 también en especial, y con quienes comparto o compartí, de quienes he aprendido, me han apoyado enormemente, han creído en mí y me han ayudado a crecer día a día. Y a las dos compañías maravillosas con las que he sido bendecida de poder ser parte de.

¡GRACIAS A TODOS!

## ÍNDICE DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del problema	2
1.4 Objetivo general	3
1.5 Objetivos específicos	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Marco institucional	5
2.1.1 Antecedentes de la institución	5
2.1.2 Misión y visión	5
2.1.3 Estructura organizativa	6
2.1.4 Productos que ofrece	7
2.2 Teoría de administración de proyectos	8
2.2.1 Proyecto	8
2.2.2 Administración de proyectos	9
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	10
2.2.4 Procesos en la administración de proyectos	12
2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos	13
2.3 Teoría del empresario innovador de Schumpeter	17
2.3.1 El autor de la teoría	17
2.3.2 Definición necesaria para la teoría	18
2.3.3 Base de la teoría	18
2.3.4 Proyecto plan de gestión para Sekamás y la teoría del empresario de Schumpeter – relación y elección	20
3. MARCO METODOLÓGICO	21
3.1 Fuentes de información	22
3.1.1 Fuentes primarias	22
3.1.2 Fuentes secundarias	24
3.2 Métodos de investigación	26
3.2.1 Método cualitativo	26
3.2.2 Método cuantitativo	27
3.2.3 Método Kaizen	27
3.3 Herramientas	30
3.4 Supuestos y restricciones	31
3.4.1 Supuestos	31
3.4.2 Restricciones	32
3.5 Entregables	33

4.	DESARROLLO.....	34
	4.1. Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.....	34
	4.1.1 Acta de constitución.....	34
	4.1.2 Plan para la dirección.....	35
	4.1.3 Análisis de involucrados.....	37
	4.1.3.1 Identificación y planificación de los interesados.....	37
	4.1.3.2 Clasificación de interesados.....	39
	4.1.3.3 Matriz involucrados – poder / interés.....	39
	4.1.3.4 Matriz de poder / interés con interesados.....	41
	4.1.3.5 Matriz de evaluación de la participación de interesados.....	42
	4.1.3.6 Matriz gestión de involucrados.....	42
	4.2 Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.....	44
	4.2.1 Planear, recopilar y definir el alcance.....	44
	4.2.2 Enunciado de trabajo (EDT).....	45
	4.2.3 Cronograma del proyecto.....	46
	4.2.4 Análisis de riesgos.....	46
	4.3 Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.....	50
	4.3.1 Planificar, estimar los costos y el presupuesto.....	50
	4.3.2 Calidad.....	52
	4.3.4 Proveedores.....	54
	4.4. Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.....	56
	4.4.1 Recursos Humanos.....	56
	4.4.2 Comunicaciones.....	58
5.	CONCLUSIONES.....	61
6.	RECOMENDACIONES.....	63
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	65
8.	ANEXOS.....	68
	Anexo 1: Acta del proyecto.....	69
	Anexo 2: Tabla y diagrama EDT.....	72
	Anexo 3: Cronograma del proyecto.....	75
	Anexo 4: Cronograma PFG.....	77
	Anexo 5: Encuesta clientes externos CK+.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama De Ck+. (Fuente Ck+, 2016).....	7
Figura 2 Ciclo De Vida Del Proyecto. (Fuente Medium Corporation, 2016).....	11
Figura 3 Tipos De Ciclo Del Proyecto. (Fuente Slideshare – Gabay, A, 2014).....	11
Figura 4 Interacción De Los Grupos De Procesos De Las Fases Del Proyecto. (Fuente Medium Corporation, 2016) .....	13
Figura 5 Correspondencia Entre Grupos De Procesos Y Áreas De Conocimiento De La Dirección De Proyectos. (Fuente Pmi, 2013).....	16
Figura 6 Involucrados Proyecto Ck+. (Fuente Propia, 2018) .....	38
Figura 7 Mapa De Calor Gestión De Interesados. (Fuente Propia, 2018).....	41
Figura 8 Reacción En Cadena Ck+. (Fuente Propia, 2018).....	53
Figura 9 Organigrama De Ck+. (Fuente Propia, 2018) .....	57

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Descripción Resumen De Las Áreas De Conocimiento. (Fuente Pmi ,2013 - Adaptación Trabajo Grupo 01 Mapd62 Uci, Curso: Introducción A La Administración De Proyectos)	17
Cuadro 2 Fuentes De Información Utilizadas. (Fuente Propia, 2017)	25
Cuadro 3 Métodos De Investigación Utilizadas. (Fuente Propia, 2017)	28
Cuadro 4 Herramientas Utilizadas. (Fuente Propia, 2017)	31
Cuadro 5 Supuestos Y Restricciones. (Fuente Propia, 2017)	33
Cuadro 6 Entregables. (Fuente Propia, 2017)	34
Cuadro 7 Plan Para La Dirección Y Control. (Fuente Propia, 2018)	36
Cuadro 8 Criterios De Poder / Interés. (Fuente Propia, 2018)	39
Cuadro 9 Matriz De Involucrados. (Fuente Propia, 2018)	40
Cuadro 10 Matriz De Participación De Involucrados. (Fuente Propia, 2018)	42
Cuadro 11 Matriz De Gestión De Involucrados. (Fuente Propia, 2018)	43
Cuadro 12 Requisitos De Los Interesados. (Fuente Propia, 2018)	45
Cuadro 13 Escala De Probabilidad. (Fuente Uci, 2017)	47
Cuadro 14 Escala De Impacto. (Fuente Uci, 2017)	47
Cuadro 15 Evaluación Del Impacto De Un Riesgo En Los Objetivos Principales Del Proyecto	48
Cuadro 16 Matriz De Probabilidad Por Impacto. (Fuente Uci, 2017)	48
Cuadro 17 Escala De Calificación Del Riesgo General Del Proyecto. (Fuente Uci, 2017)	48
Cuadro 18 Matriz De Riesgo. (Fuente Propia, 2018)	49
Cuadro 19 Costos Ck+. (Fuente Ck+, 2018)	51
Cuadro 20 Lista De Verificación De Calidad Ck+. (Fuente Propia, 2018)	53
Cuadro 21 Lista De Criterios De Selección Ck+. (Fuente Propia, 2018)	55
Cuadro 22 Matriz Raci Ck+. (Fuente Propia, 2018)	56
Cuadro 23 Matriz De Comunicaciones Ck+. (Fuente Propia, 2018)	59

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
AP	Administración de Proyectos
CK+	Sekamás
PFG	Proyecto Final de Graduación
PHRA	Planear, Hacer, Revisar, Actuar
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfocó en la elaboración de un plan de gestión de proyecto para la empresa de tendedores Sekamás (CK+), con el objetivo de incrementar su rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica. CK+ ha mostrado resultados financieros característicos de una organización en la que los planes y la ejecución han sido laxos o realizados a un nivel muy básico. La empresa puede cubrir los costos, pero la inversión y rentabilidad anual es casi nula. En la empresa es notoria la falta de organización, planes, gestión, así como la administración de los procesos y proyectos. Los involucrados coincidieron en que la empresa actúa de manera poco organizada y los planes eran casi nulos, lo que hacía que las decisiones y los resultados financieros se vieran limitados.

La compañía inició con una meta muy clara, ayudar a sus clientes con el control del consumo de energía eléctrica en un momento donde tanto en el país como en el mundo, el ahorro energético era y sigue siendo una prioridad, así nació la empresa, como una solución práctica a un problema global, que al mismo tiempo abriera la puerta al emprendimiento y a la generación de ganancias. CK+ surgió como una solución a los problemas de espacio, a la aspiración de confort y a la alternativa de elegancia en el secado y cuidado de las prendas; su propuesta de valor representó un producto innovador y en gran equilibrio con el medio ambiente, subsanaba una necesidad de los clientes y les retribuía su preferencia en el ahorro de energía. Sin embargo CK+ se vio por muchos años con problemas que lo alejaban de su razón de ser y de poder lograr su propósito. La empresa no había logrado en todo ese tiempo estructurarse adecuadamente, su organización, planes, decisiones, habían sido insuficientes. La poca diversidad de productos y la falta de innovación, arrojaban una cantidad de clientes muy baja, lo que se reflejaba en pocas alternativas para rentabilizar el negocio. Un plan de gestión era justo lo que la empresa decidió que requería para poder organizarse y lograr maximizar su rendimiento de acuerdo al propósito dibujado hacía casi 30 años. Algunos de los beneficios que la empresa consideró a la hora de definir su enfoque y apostar por el proyecto fueron: desarrollar un plan integral de gestión para establecer la base operativa formal de la empresa que impulsara la recordación y presencia de la marca, colocar la empresa en una mejor posición en el mercado local y permitiendo continuar con la huella verde que le caracteriza, dirigir a la empresa hacia una estrategia de mejora continua y un manejo del negocio basado en planes de gestión de la administración de proyectos.

Para lograr lo anterior, la empresa mantuvo un fuerte convencimiento de que sus planes serían posibles por medio de su objetivo general de desarrollar un plan de gestión basado en la AP, que a su vez le permitiera incrementar la rentabilidad y posicionamiento de CK+ en Costa Rica. Los objetivos específicos fueron: definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ así como su imagen, desarrollar un plan de gestión del alcance, cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitieran un incremento en las ventas, elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para controlar y dar seguimiento al presupuesto permitiendo ingresos positivos y rentabilidad, desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y comunicación para mejorar los canales internos y externos permitiendo

una imagen positiva de la organización a todo nivel, donde la motivación y alta productividad imperen.

Las metodologías utilizadas podrían describirse de tipo proyectivas, y se utilizaron tres: la cualitativa, cuantitativa y la metodología Kaizen. Se realizaron varias entrevistas, así como encuestas, sesiones de tormentas de ideas, análisis de causa-efecto, análisis de datos, análisis de tipo estadístico, de valor ganado, de reservas, diagramas varios y finalmente el ciclo de Deming en varias de las áreas de conocimiento. Estas metodologías favorecieron el proyecto en varios aspectos, arrojando información nueva, juicios de expertos y aseguró mayor análisis de información y diagramación.

Al dar por concluida de manera exitosa el desarrollo del proyecto, CK+ se mostró más que satisfecho por el esfuerzo realizado y por cada uno de los resultados y beneficios obtenidos, la organización se comprometió con el proyecto, y logró dejar una marca profunda y sólida al desarrollar el plan de gestión de proyectos para que el mismo fuese su base organizacional.

Conforme los planes se fueron desarrollando y las ideas se convertían en el plan a seguir para cada área, CK+ y los involucrados vieron hacia atrás y se dieron cuenta del progreso a pasos gigantes que había realizado. La mayor satisfacción fue lograr que el plan de gestión integrara las áreas más importantes para la organización. Saber, reconocer y poder actuar de acuerdo a un plan es lo que CK+ requería, para experimentar un incremento en su rentabilidad y en el posicionamiento en el mercado, y justo eso fue su mayor logro.

La empresa logró darse a conocer mejor, logró mejores herramientas para su propio control y medición en áreas como las finanzas, recurso humano y calidad, entre otros. Además en pocos meses experimentó lo que era manejarse en un ambiente planificado, donde el análisis y mejora continua fueron sus pilares. CK+ sabe que lo realizado es una base fuerte y que el no tenerla representaba una gran pérdida de esfuerzos, enfoque y recursos. CK+ reconoció que el plan era sólo el inicio, por lo que la mayor recomendación fue clara: darle continuidad a los planes de gestión, a las herramientas y las actividades que son parte del compromiso asumido en esos planes.

Otra recomendación además de seguir hacia adelante con el plan en marcha, era darse la oportunidad de iniciar un plan de factibilidad que le mostrara sus capacidades, y le examinara su entorno relacionado a sus competidores y otros productos en el mercado; de manera que pudiese asegurar su rentabilidad y a la vez examinar otras oportunidades, como nuevos productos y/o incluso nuevos negocios.

La huella verde es parte esencial para CK+, por lo que darle continuidad al plan de gestión tomando en consideración la guía de plan de gestión con el GPM (Green Project Management) era una opción también recomendada para la empresa.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La demanda eléctrica nacional y el costo que este consumo implica para los hogares costarricenses, tiene un impacto directo en la economía de las familias y en el medio ambiente. En los últimos años se ha fomentado un interés general en la sociedad sobre la importancia del ahorro energético y se ha impulsado el desarrollo de tecnologías alternativas para la producción energética, así como alternativas sostenibles de consumo y estilos de vida que poco a poco contribuyan a la calidad de vida y supervivencia de las futuras generaciones.

CK+ surge como una solución al espacio, al confort y a la elegancia en el secado de ropa, pero más que eso, representa un producto innovador en gran equilibrio con el ambiente, y el ahorro de energía.

Según Muñoz, E. (2014). Durante el I Foro Diagnóstico y prospección del desarrollo eléctrico en Costa Rica llevado a cabo en el 2014, se expuso que el mayor consumo eléctrico es el doméstico, sostenido por un uso intensivo de aparatos de aire acondicionado, secadoras de ropa, duchas y tanques de agua caliente. De manera que CK+ es una respuesta y alternativa para lo que nuestro planeta más requiere, su conservación. Sin embargo, la empresa a pesar de ser pionera en la industria con su producto, en el mercado costarricense, su alcance y posicionamiento es casi nulo. Ello se evidencia de varias maneras, desde el conocimiento de las personas en cuanto al producto, la empresa, hasta en las finanzas de la empresa.

Respondiendo a las necesidades de la empresa se planteó el proyecto “Plan de gestión de proyecto para tendederos CK+ para incrementar la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica”, el proyecto plantea un plan de gestión de Administración de Proyectos, para la ordenanza de la empresa, de manera innovadora verá las áreas de conocimiento como la base, los valores, principios sobre los que la empresa montará su columna vertebral.

## **1.2 Problemática**

CK+, empresa fundada en el seno familiar, presentaba una serie de síntomas característicos de las empresas familiares no profesionalizadas, que típicamente van en detrimento del propósito último de cualquier empresa, el de generar valor.

De acuerdo con un artículo publicado por INCAE. (2016), un 70% de las empresas familiares fracasan durante sus primeros 20 años, y no superan la transición hacia la segunda generación, por lo que es imperante modernizar y rentabilizar la empresa para facilitar su permanencia rentable en el mercado.

Como en la gran mayoría de empresas familiares, se superponen dos sistemas de organización muy implícitos que he podido observar, la familiar y la formal. La organización familiar se rige por el amor y el afecto, mientras que, en la formal, existe una lógica de eficiencia y productividad; resultando la organización familiar, la más preponderante de las dos.

Típicamente CK+ actuaba bajo una organización familiar; con un concepto de un mercadeo que no iba más allá de la tradicional publicidad de boca en boca, no modernizando o ampliando su línea de productos y conformándose con una existencia orgánica, poco explotada, sin esfuerzos comerciales, de mercadeo y de un análisis adecuado de las finanzas y los costos.

En síntesis, a pesar de que los miembros de la empresa quieren generar valor, no han estructurado adecuadamente un plan que los encamine en esa dirección, las discrepancias en la capa administrativa o de dirección, generan demandas contradictorias o enfoques poco articulados entre los miembros; razones por las cuales limitan a la empresa su capacidad de crecer. Esta situación daba como resultado poca diversidad, un detrimento de la innovación, una laxa cantidad de clientes y pocas alternativas para rentabilizar el negocio.

## **1.3 Justificación del problema**

Los negocios pueden fracasar por falta de marketing, por falta de estrategia, de diferenciación, de personal adecuado, porque se vuelven monótonos, porque no tienen dirección, objetivos o planes claros. Otras razones por las que los

negocios fracasan residen en que no se mide adecuadamente su nivel de ingresos, costos, gastos, rentabilidad y no se proyectan sus resultados en el tiempo. Los negocios fracasan porque no logran atraer suficientes clientes, o porque atraen clientes sin entender cómo llegaron a comprar, qué les gustó, qué no les gustó y qué opinan del producto y del servicio recibido.

Hoy en día si los negocios no son innovadores en la línea de productos o servicios ofrecidos; en cualquiera de los casos, será muy difícil construir o mantener un negocio rentable y sostenible.

Los problemas más visibles de CK+ y que se pueden atacar en el mediano plazo son sin duda la falta de planes, de innovación en sus productos, la falta de un enfoque de mercadeo adecuado para aumentar la base de clientes existente, y la baja rentabilidad que reporta. Lo anterior se podía atacar y tornar en beneficios al contar con un plan de gestión de proyectos, que logre encaminar a CK+ en el lanzamiento ordenado y planificado de la organización y que como consecuencia impacte positivamente en el posicionamiento y rentabilidad de la empresa.

La falta de planes, de orden, de una base sólida, de innovación era evidente y cada vez más acentuaba los problemas de la empresa. Por eso tener un plan de empresa, una organización basada en la metodología de del PMI de Administración de Proyectos, que se base en las 10 áreas de conocimiento y en sus procesos, que estos se conviertan en su base no sólo para sus proyectos, sino que esos sean sus pilares, su fundamento para sus estrategias, planes, y acciones se convirtió en la solución a la problemática de CK+. El proyecto por cuestiones de tiempo cubrió sólo los procesos de inicio y planificación en cada una de las áreas de conocimiento; y de manera novedosa logró correlacionar las áreas de conocimiento para entregar un plan integral y holístico.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar un plan de gestión de proyectos para tendedores CK+ para incrementar la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica.

### **1.5 Objetivos específicos**

1. Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.
3. Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.
4. Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco institucional**

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

CK+ es una Empresa de capital costarricense, fundada y administrada por tres generaciones de mujeres emprendedoras, que se dedican a la producción, venta e instalación de tendederos y accesorios para el secado de ropa. Parte de la base del producto es ser amigable con el ambiente, además de brindar estilos modernos, de ahorro de espacio y discretos.

Por más de 30 años, CK+ ha sido una empresa consciente de la importancia de balancear la belleza y elegancia de su producto con iniciativas responsables con el medio ambiente, es por esto que contribuye positivamente al medio ambiente con una alternativa cien por ciento natural, reduciendo en miles de hogares costarricenses los altos consumos de energía eléctrica causados por el uso de secadoras de ropa.

CK+ ha definido su oferta de producto considerando la importancia de la estética, la elegancia y belleza de las áreas visibles, sus tendederos pueden ser personalizados y adaptados a las necesidades de los clientes, y se garantiza que se adaptan a todo tipo de techos y paredes; los tendederos facilitan la ampliación de espacios utilizados para el secado de la ropa.

#### **2.1.2 Misión y visión**

- La misión de CK+ es ofrecer la mejor opción de tendederos internos y externos exclusivos, elegantes, con ahorro de espacio y secado natural, para nuestros clientes sean estos individuos, condominios, hoteles en Costa Rica, por medio de tecnología e ideas innovadoras que lleven a la organización y sus colaboradores hacia el crecimiento y mejora continua. Los valores de solidaridad, colaboración, esfuerzo, compromiso, integridad y gratitud; direccionan a la empresa y sus miembros hacia la calidad de vida y del producto. La rentabilidad y la responsabilidad ambiental son pilares

para nuestra organización y quienes la integramos por lo que nos enfocamos en la disminución del consumo nacional de electricidad y beneficio de la economía familiar. (CK+, 2017)

- La Visión es generar los mejores productos de confort y ambiente amigables para los hogares, por medio de enfoques de calidad y de innovación, que permitan ser la primera opción de tendedores, con productos personalizables en el mercado nacional y que lleve a la empresa a mejores posiciones y a nuevos mercados. (CK+, 2017)

### **2.1.3 Estructura organizativa**

La estructura organizacional según Robbins (2004) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. La esencia básica de implantar o diseñar una estructura organizacional adecuada para una organización es definir los cargos, organizar las líneas de mando y establecer la especialización de los puestos.

Las empresas requieren de una estructura organizativa planificada para crecer y ser rentables. El diseño de esa estructura encausa la planificación para el alcance de los objetivos, permite identificar talento y asignarlo a las distintas tareas o bien, alerta a la empresa a buscar el talento necesario para alcanzar los resultados. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos para lograr las metas establecidas, establece las responsabilidades y funciones que deben de estar presentes y plantea un mapa general.

La estructura de la empresa está actualmente conformada por un CEO, un gerente general, y personal de producción e instalación. La estructura presenta algunas oportunidades que se espera quizás poder evaluar y quizás re estructurar o definir y delimitar mejor, por ejemplo se encuentra un gerente general que hace funciones de director de finanzas, vendedor, transporte, servicio técnico, instalador, de recepción, facturación, compras, de control de las cuentas por pagar y por cobrar, promoción, atención al cliente, entre otras. Por otro lado, el CEO se

involucra raramente en la empresa y su rol de decisión, está únicamente en la intención de estructura plasmada, como en la mente del equipo y en el aporte de capital económico. Pero de momento se expone el actual organigrama que refleja la estructura actual de la organización:



Figura 1 Organigrama de CK+. (Fuente CK+, 2016)

#### 2.1.4 Productos que ofrece

La organización se dedica a la producción e instalación de un único producto, el tendedero interno y externo, que aprovecha factores naturales como el sol y el viento, para el secado y cuidado de las prendas de la familia. El producto es hecho a mano con materiales como aluminio, roldanas de hierro y cuerdas de nylon. La idea del producto es asegurar un producto verde que ahorre también espacio además de electricidad. Que sea de alta calidad y que pueda ser manipulado de manera sencilla y por muchos de los miembros de la familia.

El mercado se encuentra en constante cambio, es por esto que las empresas deben constantemente de desarrollar estrategias que fortalezcan su respuesta a ese cambio en la oferta y demanda, pero que al mismo tiempo aseguren una oferta de calidad, servicio, accesibilidad en precios, y constante innovación para mantenerse vigente.

Mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, exige el planteamiento de estrategias prácticas, cambios organizacionales e innovación en sus canales de venta o líneas de producto. Con el objetivo de ampliar la oferta de productos exclusivos para el secado inteligente de prendas, se plantea en este proyecto un plan de gestión que involucre el desarrollo de una nueva línea de opciones de tendederos adaptables a ventanas, aires acondicionados de piso, balcones o barandas.

El proyecto facilitará un plan integral que apoye la visión de ser la opción número uno de oferta en tendederos amigables con la economía y el medio ambiente; facilitará un ordenamiento interno a nivel de mediciones de rentabilidad y productividad.

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

### **2.2.1 Proyecto**

Un proyecto implica esfuerzos en conjunto, implica orden en las ideas y la implementación, es lidiar con oportunidades y expectativas, y de ello da como resultado un valor mayor al que se tenía, esto en palabras muy sencillas. Al traer la definición de proyectos según el PMI (2016) se entiende por proyecto “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Entonces se debe entender que su duración implica un inicio y un fin, y además que busca un resultado específico, el cuál debe ser claro.

### **2.2.2 Administración de proyectos**

La administración de proyectos se encarga de mostrar todos los procesos que se encuentran en un proyecto, además de las áreas que se deben tomar en consideración para gestionarse de manera apropiada y que el resultado del proyecto sea exitoso. La gestión de proyectos es integral y contiene en ella desde la factibilidad de un proyecto, el plan estratégico, el estudio de la organización su madurez, hasta las fases por la que el proyecto deberá pasar y el cómo deben planearse, desarrollarse, ser monitoreadas y controladas.

La administración de proyectos busca asegurar que la organización lleve a cabo los proyectos correctos. Diferentes técnicas y estudios se encuentran disponibles para ayudar a las empresas y sus colaboradores y/o socios (consultores) para dirigir los proyectos adecuadamente, por lo que hoy en día llevar un proyecto de forma empírica es posible, pero la información está disponible y los expertos también, lo que hace más sencillo y común que los proyectos cuenten con el debido proceso y los resultados esperados.

Como antecedentes se debe mencionar que las técnicas administración de proyectos datan de siglos atrás, pero el auge y desarrollo de herramientas específicas se hizo más palpable a partir de 1960. Para esta época y hasta 1985 el éxito de los proyectos residía en la calidad, de allí surgieron planes, estudios y programas enfocados en la calidad lo cual tuvo a muchas organizaciones y estudiosos completamente inmersos en el tema, aplicando entonces la calidad en todo, desde la calidad de los productos, servicios, procesos, organizaciones, entre otros. Entre 1985 y 1993 se amplía un poco el tema, definiendo un proyecto como exitoso si el mismo cumplía claro con la calidad, pero también con los plazos (tiempo) y presupuesto.

Lo anterior dio paso a lo que hoy se define como la administración de proyectos, donde la satisfacción del cliente viene a ser foco, prioridad, y base de todos los proyectos y que debe ser pilar para cada proceso, fase, actividad. La satisfacción del cliente puede abarcar una infinidad de variables, por lo que en cuestión de proyectos a manera general se puede resumir al menos en calidad,

tiempo, presupuesto, alcance cumplido (aceptación del cliente) y sostenibilidad. Lledó (2016).

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

Desde el inicio hasta su conclusión, toda la serie de fases que atraviesa un proyecto, entendiéndose por fases al conjunto de actividades relacionadas lógicamente y que culminan con la finalización de uno o más entregables es lo que el PMBOK define como el ciclo de vida del proyecto. En base a esa definición es claro que el ciclo tiene un inicio y un fin, además de una serie de actividades que deben suceder en lo que se llama también el proceso de ejecución.

Una de las formas más claras de entender el ciclo de vida de un proyecto es pensar en que todo lo que hacemos en general tiene un orden específico para conseguir lo que se desea. Por ejemplo si se desea realizar un dibujo y verlo como el proyecto que es, se debe tener claro qué tipo de dibujo antes de iniciar a trazar líneas en el papel o material que se vaya a utilizar para mostrar el dibujo, lo que nos lleva a que el material debe conseguirse, y saber cómo emplearse. A su vez se tiene el momento donde el dibujo se realiza, se examina, se piensan las líneas faltantes, si se debe borrar o donde seguir, se controla que la ejecución esté alineada con lo planeado, para en última instancia cerrar el proyecto, una vez que el dibujo se culmina, y claro está cumple con los requerimientos establecidos en la planeación. Cada actividad que se realiza conlleva a etapas las cuales producen ciertos entregables, como el qué se dibujará, con que materiales, y demás hasta el dibujo en sí.

A manera resumen, el ciclo de vida del proyecto comprenderá desde el inicio hasta su fin y las fases que se dividen en hitos de decisión facilitan la gobernanza del proyecto. Al final de la última fase, el proyecto debe de proporcionar todos los entregables.

Algo muy interesante en los ciclos de vida del proyecto es que las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Los ciclos de vida también pueden ser de varios tipos entre ellos, predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido, así lo cita el PMBOK. (2013) p19. Los tipos de

ciclo, regularmente se definen basados en el momento y la forma en que se definen el alcance, el tiempo y el costo.

A continuación se muestra el ciclo de vida del Proyecto, que como se ha indicado va desde el Inicio hasta el Cierre del Proyecto.



Figura 2 Ciclo de Vida del Proyecto. (Fuente Medium Corporation, 2016)

En la figura, imagen abajo se mencionan los tipos de ciclo de vida del Proyecto, según el PMI, 2013. Y un breve resumen de cómo identificarlos.

## PMBoK®: Tipos de Ciclo de Vida

- **Ciclos de Vida Predictivos**
  - Son aquellos en los cuales el alcance del proyecto, el tiempo y costo requeridos para lograr dicho alcance, se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto.
- **Ciclos de Vida Iterativos e Incrementales**
  - Son aquellos en los cuales, dentro de las fases (o iteraciones), se repiten de manera intencionada una o más actividades el proyecto a medida que aumenta el entendimiento del producto por parte del equipo de proyecto.
- **Ciclo de Vida Adaptativos**
  - Conocidos como métodos orientados al cambio o métodos **ágiles**.
  - Son iterativos e incrementales.

Figura 3 Tipos de Ciclo del Proyecto. (Fuente Slideshare – Gabay, A, 2014)

### **2.2.4 Procesos en la administración de proyectos**

El ciclo de vida que se ha mencionado cuenta con un grupo de procesos, que se agrupan de manera lógica, al gestionar proyectos basándose en este grupo de procesos, cada etapa y sus actividades, se hacen más sencillas de realizar. Ello porque el flujo que entre los grupos se da, ayuda a que exista claridad en lo que se ha realizado, hasta donde se ha llegado y que sigue. El vínculo que une los procesos se llaman entradas y salidas, por lo general la salida de un proceso, será la entrada del que le sigue. Entonces una vez más se denota el orden lógico y ordenado que por lo general caracteriza a un proyecto gestionado de manera correcta.

Los grupos de procesos de la Administración de Proyectos son Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y por último se tiene al grupo de procesos de Cierre. Estos grupos de procesos se resumen de la siguiente manera.

El inicio contempla los procesos de definir el proyecto o fase para poder iniciar, la planificación establece el alcance, involucra objetivos y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Le sigue el proceso de ejecución en el que se realiza el trabajo, acá están los procesos realizados para completar el trabajo, donde el equipo de proyectos y le resto de los recursos asignados realizan las actividades que darán lugar a los entregables designados hasta esa etapa, fase.

Realizar el trabajo y seguir haciéndolo sin monitorear lo que se realiza, el cómo, el quién, los resultados, entre otros, es un grave error, muchos proyectos fallan por el no controlar el trabajo, regular el progreso y el desempeño del proyecto es esencial para poder identificar cualquier cambio que re requiera en el plan, por eso el grupo de procesos que le sigue a la ejecución es Monitoreo y Control, donde se realiza el control integrado de cambios. Una vez realizada esa fase, es donde el ciclo de vida llega a culminación, por lo que el último grupo de procesos es el de Cierre, donde formalmente se cierra el proyecto.

La figura a continuación muestra la Interacción de los Grupos de procesos de las fases del proyecto, que contempla desde la fase de Inicio, seguida de la de fase donde se planifica, luego se ejecuta, se controla y monitorea y se concluye con la fase de cierre.



**Figura 4 Interacción de los Grupos de Procesos de las Fases del Proyecto. (Fuente Medium Corporation, 2016)**

### 2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos

Las áreas de conocimiento representan el conjunto de actividades a realizar en un plan de gestión de proyectos, estas son aplicables a la mayoría de los procesos y la adecuada aplicación de estas áreas contribuirá a las posibilidades de éxito del proyecto. Las áreas de gestión son diez: integración, alcance, plazos, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e involucrados (stakeholders). Cada área contiene actividades claves que entre ellas se integran de muy buena manera, dentro de la misma área y junto con las otras.

A continuación una definición a manera resumen de cada área.

- **Gestión de la integración:** identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de todas las áreas por lo que implica manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- **Gestión del alcance:** incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo

requerido, para su exitosamente culminación. Su objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no es incluye en el proyecto.

- Gestión del tiempo: incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Para ello se definen las actividades, se establece su secuencia, se estiman los recursos de las actividades, se programa la duración de las actividades, todo lo anterior es parte de desarrollar y controlar el cronograma. En la última versión del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) la gestión del tiempo pasa a llamarse Gestión del cronograma.
- Gestión de los costos: contiene los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se complete con el presupuesto aprobado.
- Gestión de la calidad: aquí se encuentran los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, con el propósito de satisfacer las expectativas de los interesados.
- Gestión de los recursos humanos: se consideran los procesos relacionados con identificar, adquirir y gestionar el equipo del proyecto. El equipo es conformado por las personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- Gestión de las comunicaciones: implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que garantizar que la planificación, recopilación, creación, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- Gestión de los riesgos: aquí se desarrollan los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, implementación de respuesta, así como el monitoreo de los riesgos de un proyecto.

- Gestión de las adquisiciones: abarca los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos fuera del equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados: incluye los procesos que se requiere para la identificación de 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 así desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.

Las 10 Áreas de Conocimiento proporcionan una descripción detallada de las entradas y las salidas de los procesos, en fin un resumen muy claro y adecuado de las actividades y análisis que se deben realizar dentro de cada área y así tener una guía muy completa de lo que se recomienda realizar en los proyectos, y de nuevo tratar de con ello, llevar el proyecto a término de manera exitosa el proyecto.

En el cuadro adjunto, están las diez áreas de conocimiento, la idea es indica resumidamente lo que debe realizarse con respecto a cada área de conocimiento y grupo de proceso.

Procesos de un Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 3.2.1.1 (4.1) Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar 3.2.1.2 (4.2)	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto 3.2.2.1 (4.3)	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto 3.2.3.1(4.4)	Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto 3.2.4.1 (4.5)  Control Integrado de Cambios 3.2.4.2 (4.6)	Cerrar Proyecto 3.2.5.1 (4.7)
5. Gestión del Alcance del Proyecto		Planificación del Alcance 3.2.2.2 (5.1) Definición del Alcance 3.2.2.3 (5.2) Crear EDT 3.2.2.4 (5.3)		Verificación del Alcance 3.2.4.3 (5.4) Control del Alcance 3.2.4.4 (5.5)	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		Definición de las Actividades 3.2.2.5 (6.1) Establecimiento de la Secuencia de las Actividades 3.2.2.6 (6.2) Estimación de Recursos de las Actividades 3.2.2.7 (6.3) Estimación de la Duración de las Actividades 3.2.2.8 (6.4) Desarrollo del Cronograma 3.2.2.9 (6.5)		Control del Cronograma 3.2.4.5(6.6)	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		Estimación de Costes 3.2.2.10 (7.1) Preparación del Presupuesto de Costes 3.2.2.11 (7.2)		Control de Costes 3.2.4.6 (7.3)	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificación de Calidad 3.2.2.12 (8.1)	Realizar Aseguramiento de Calidad 3.2.3.2 (8.2)	Realizar Control de Calidad 3.2.4.7 (8.3)	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		Planificación de los Recursos Humanos 3.2.2.13 (9.1)	Adquirir el Equipo del Proyecto 3.2.3.3 (9.2) Desarrollar el Equipo del Proyecto 3.2.3.4 (9.3)	Gestionar el Equipo del Proyecto 3.2.4.8 (9.4)	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificación de las Comunicaciones 3.2.2.14 (10.1)	Distribución de la Información 3.2.3.5 (10.2)	Informar el Rendimiento 3.2.4.9 (10.3) Gestionar a los Interesados 3.2.4.10 (10.4)	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificación de la Gestión de Riesgos 3.2.2.15 (11.1) Identificación de Riesgos 3.2.2.16 (11.2) Análisis Cualitativo de Riesgos 3.2.2.17 (11.3) Análisis Cuantitativo de Riesgos 3.2.2.18 (11.4) Planificación de la Respuesta a los Riesgos 3.2.2.19 (11.5)		Seguimiento y Control de Riesgos 3.2.4.11 (11.6)	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar las Compras y Adquisiciones 3.2.2.20 (12.1) Planificar la Contratación 3.2.2.21 (12.2)	Solicitar Respuestas de Vendedores 3.2.3.6 (12.3) Selección de Vendedores 3.2.3.7 (12.4)	Administración del Contrato 3.2.4.12 (12.5)	Cierre del Contrato 3.2.5.2 (12.6)

Figura 5 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. (Fuente PMI, 2013)

El cuadro a continuación muestra de manera también resumida para cada área de conocimiento lo que cada una implica, al mostrar la descripción de cada área de conocimiento, lo que permite de manera sencilla entender lo que el área de conocimiento busca y contiene de manera general.

**Cuadro 1 Descripción Resumen de las Áreas de Conocimiento. (Fuente PMI ,2013 - adaptación trabajo Grupo 01 MAPD62 UCI, Curso: Introducción a la Administración de Proyectos)**

Área de conocimiento	Descripción
Integración	Procesos necesarios para identificar, definir, combinar, unificar, coordinar, controlar y cerrar las distintas actividades y procesos relacionados con el proyecto.
Alcance	Procesos necesarios para identificar y definir el trabajo y los entregables, y sólo el trabajo y los entregables requeridos.
Tiempo	Procesos necesarios para realizar el cronograma de actividades y dar seguimiento al progreso para controlar el cronograma.
Costos	Procesos necesarios para desarrollar el presupuesto y hacer seguimiento de su progreso para controlar los costos.
Calidad	Procesos necesarios para planificar y establecer el aseguramiento y control de la calidad.
Recursos Humanos	Procesos necesarios para identificar y adquirir los recursos adecuados del proyecto, tales como personas, instalaciones, equipamiento, materiales, infraestructura, y herramientas.
Comunicaciones	Procesos necesarios para planificar, gestionar y distribuir la información relevante al proyecto.
Riesgos	Procesos necesarios para identificar y gestionar amenazas y oportunidades.
Adquisiciones	Procesos necesarios para planificar y adquirir productos, servicios o resultados y gestionar la relación con los proveedores.
Interesados	Procesos requeridos para identificar y realizar la gestión del patrocinador del proyecto, los clientes y las otras partes interesadas.

## 2.3 Teoría del empresario innovador de Schumpeter.

### 2.3.1 El autor de la teoría

La teoría del empresario innovador fue creada por Joseph H. Schumpeter quien nació el 8 de febrero de 1883 en Triesch, Moravia (hoy República Checa). Economista y sociólogo austríaco. Cursó estudios en la Universidad de Viena, en donde fue discípulo de los principales representantes de la escuela austríaca, F. von Wieser y Von Böhm-Bawerk. En 1907 continuó sus estudios en Gran Bretaña.

Ministro de Hacienda austriaco (1919), se dedicó principalmente a la enseñanza, siendo profesor en Bonn y Harvard. En 1932 se instaló definitivamente en EE UU.

Su obra es una de las más vastas que se han producido en el siglo XX, con gran influencia en el pensamiento económico y las ciencias sociales en su conjunto. Destacó la influencia de los empresarios, la creación del crédito y la técnica en el desarrollo económico, además de polemizar con el socialismo.

Uno de los conceptos introducidos por Schumpeter que más influencia ha tenido es el de innovación. Según él, existe un estado de no crecimiento, el «circuito» económico, y un estado de crecimiento, la «evolución». El paso del «circuito» a la «evolución» se efectúa por medio de las innovaciones, que constituyen el motor del crecimiento.

Algunos de los trabajos más destacables del autor están: Teoría de la evolución económica (1912), Ciclos económicos (1939), Capitalismo, socialismo y democracia (1942), Historia del análisis económico (1954) y el ensayo Diez grandes economistas: de Marx a Keynes (1951). Joseph Alois Schumpeter falleció en Taconic, Salisbury, el 8 de enero de 1950.

### **2.3.2 Definición necesaria para la teoría**

Es clave y necesario mencionar que para Schumpeter, el término empresario no es cualquier individuo que monta una empresa, ni es el capitalista dueño del dinero, ni un técnico, etc. El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción. Schumpeter, J. Teoría del desenvolvimiento económico. (p.84). Entonces la persona (cualquiera, con negocio o sin negocio) es capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas.

### **2.3.3 Base de la teoría**

El economista austriaco Joseph Schumpeter en su libro Capitalismo, socialismo y democracia (1942). Con él describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos

destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas.

Según Montoya. O. Shumpeter sitúa al empresario como el principal promotor del mismo. Algunas fases que este proceso contempla son:

- Invención: hace referencia a la creación o descubrimiento de un nuevo producto o de un proceso de producción totalmente nuevo para un producto ya existente.
- Innovación: consiste en poner en práctica inventos previos de cualquier naturaleza o aplicación de la invención a usos industriales y comerciales.
- Imitación: se trata de la generalización de la innovación por empresas de la competencia, que modifican aspectos no sustanciales que llevan a productos sustitutivos similares

Agregaba el Montoya que para Schumpeter, la innovación es el uso fructífero de un invento, que aquello que se mejoró realmente genere un valor agregado a su usuario final. El considera que hay 5 caminos para innovar y son:

- Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
- Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
- Apertura de un nuevo mercado.
- Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
- Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

Schumpeter quien se centró en la visión del empresario como emprendedor, al considerarlo el principal promotor de las empresas capitalistas coloca al empresario como un innovador y su planteamiento se resume en que los empresarios rompen el equilibrio que pueden tener las empresas de remunerar a

partir de sus actividades, pero que los emprendedores generan rentas extraordinarias gracias a la innovación, hasta el punto donde se vuelve ordinario, generalmente hasta que otros lo copian y se vuelve un beneficio normal. De esa manera se desea ver al Director de proyecto, ese individuo que acá plasmará un plan de gestión de proyecto adecuado y completo, y con suerte algunos de los involucrados logren un papel de emprendedores, lo que será adecuado para contribuir con el éxito de este proyecto.

#### **2.3.4 Proyecto plan de gestión para Sekamás y la teoría del empresario de Schumpeter – relación y elección**

La teoría de Schumpeter es clave dentro del Plan de gestión de proyectos para tendaderos CK+ para incrementar la rentabilidad y posicionamiento de la organización en Costa Rica, al poner como la base de innovación y al emprendedor que puede marcar la diferencia para cualquier negocio, incluso proyecto. El reto que se debe asumir según la teoría para ser ese emprendedor, ser capaz y asumir la tarea con el compromiso necesario será el ingrediente elemental y casi mágico que requiere el proyecto en curso. Si el plan de gestión cuenta con el conocimiento requerido pero además con la innovación de su lado, el resultado esperado debería de cumplirse a cabalidad. La teoría de Schumpeter debería de motivar a los involucrados a dar lo mejor de sí, a buscar por esas ideas innovadoras que darán lugar al mejor plan de gestión de proyectos, que en su objetivo general ya plantea la idea innovadora de hacer de las bases de la Administración de proyectos (áreas y procesos) las variables, ingredientes esenciales de la empresa, para su ordenanza y éxito y así se asegure el crecimiento y posicionamiento en el mercado costarricense.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Las investigaciones se fundamentan en el marco metodológico para establecer las técnicas, instrumentos, reglas, registros, protocolos, guías y procedimientos a ser utilizados en el estudio en desarrollo. Según Finol y Camacho (2008, p.60) el marco metodológico está referido a “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, nuestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad, así como las técnicas para el análisis de datos”.

El marco metodológico es a la postre un puente para la creación del conocimiento y del sustento de una tesis, partiendo de la recolección de los datos a utilizar, los análisis y los objetivos de la investigación, esta unión coherente, o puente, proporciona un modelo de verificación de hechos contrastados con las teorías; enmarcando en una estrategia o plan general las condiciones que determinan las operaciones necesarias para su ejecución.

Según Balestrini, M. (2006). “El marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.” (p.125)

En todo trabajo de investigación, los hechos y las evidencias relacionadas al objetivo o problema que se intenta resolver o se investiga, debe de guardar condiciones de confiabilidad, objetividad y validez interna, por lo que se hace necesario aplicar procedimientos de orden metodológico que respondan las interrogantes que surjan a partir del proyecto. En consecuencia, el marco metodológico a utilizar, propone indicar las herramientas y técnicas utilizadas para recopilar, presentar y analizar los datos, con el objetivo de sustentar la investigación planteada. Se desarrollarán entonces tipos de estudios adecuados a métodos de entrevista y encuesta, con un universo de población estudiada, así como el número total de sujetos que la integran.

### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son aquellos recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia que sirven como base de consulta e investigación. Realizar un análisis de la información es clave, y a veces un arte ya que se debe discriminar y seleccionar entre distintas fuentes. (Aragón, A. 2013)

#### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias contemplan la información original obtenida por el propio investigador con el fin de contrastar sus hipótesis. (Aragón, A. 2013). Según Malhotra, N. (2008): “Los datos primarios son aquellos que un investigador reúne con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta.” (p.106)

Las fuentes primarias utilizadas en el presente proyecto son las siguientes:

1. Entrevistas: las cuáles consisten en reuniones entre el investigador y las organizaciones o personas consultadas. Según La Real Academia Española (2017) se define la palabra entrevistar como: “Tener una conversación con una o varias personas para un fin determinado”. Entre las personas, organizaciones consultadas por medio de entrevista para el proyecto en curso están:
  - a. Miembros de la junta directiva de CK+.
  - b. Gerentes y Jefes de CK+.
  - c. Colaboradores de CK+.
  - d. Colaboradores de otras empresas.
  - e. Estudiantes de otras Universidades con grados de maestría.
  - f. Profesores Universitarios o miembros del Ministerio de Educación con grado de maestría u otros grados.
  - g. Psicólogos, Sociólogos.
  - h. Especialistas en Mercadeo y Publicidad.

Para el Plan de Gestión de Proyectos de CK+ las entrevistas han sido consistentes, frecuentes y de gran provecho. Por medio de las mismas se ha logrado conocer a la empresa, sus colaboradores, la vivencia, ambiente, principios y valores de la compañía. La organización es pequeña y cuenta con poca información oficial o documentada, por lo que por medio de las entrevistas se ha logrado un beneficio mutuo, de parte del investigador el beneficio principal ha sido el conocimiento y mejor análisis de la organización; y del lado de CK+ la empresa por medio del Proyecto y la información intercambiada por medio de las entrevistas ha identificado oportunidades de mejor sencillas, que van desde el conocimiento propio de su organización como un todo, hasta la elaboración y documentación de información importante como la misión y visión que son base para lograr el objetivo principal de la empresa que es aumentar rentabilidad y posicionamiento. Objetivo que se comparte con el objetivo del proyecto en curso que es el Plan de gestión de proyecto para tendaderos CK+ para incrementar la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica.

2. Encuestas: proceso investigativo que implica respuestas específicas relacionadas con el tema investigativo. Según Malhotra, N. (2008) las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado (p.121), dicho cuestionario está diseñado para obtener información específica. Las personas y organizaciones encuestadas para el proyecto están:
  - a. Colaboradores de CK+.
  - b. Clientes existentes y potenciales de CK+.

Las encuestas realizadas fueron uno de los insumos de mayor relevancia, por medio de las encuestas la organización ha podido identificar áreas de oportunidad tanto internas como externas. Además para el proyecto ha sido crucial la información acerca de la empresa, su producto, la aceptación de otros productos, las preferencias y necesidades de los individuos encuestados en relación a la industria y productos de CK+. Y quizás lo más importante, hasta el

momento por medio de las encuestas se ha logrado obtener información vinculada a los objetivos del plan de gestión en marcha.

### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Se conoce como fuentes secundarias a la información primaria sintetizada y organizada por otros investigadores o por instituciones oficiales, así lo describe (Aragón, A. 2013). Por otro lado Malhotra, N. menciona que: “Los datos secundarios incluyen información que se obtuvo de fuentes privadas y gubernamentales, de empresas comerciales de investigación de mercados y de bases de datos computarizadas. Los datos secundarios son una fuente económica y rápida de información antecedente.” (p.42). Agrega que: “Los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo.” (p.106)

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro N° 2. En el cuadro se mencionan las fuentes en función del logro de los objetivos, se emplearon instrumentos y técnicas orientadas a obtener información o datos a través de las siguientes técnicas: revisión bibliográfica, observación, encuesta y entrevista. Adicionalmente, se aplicaron métodos de lluvia de ideas para moldear la estrategia alrededor del plan de gestión. Las fuentes secundarias utilizadas para soportar las actividades, se centraron en la consulta de artículos, notas técnicas y mucha lectura publicada por académicos renombrados.

Se realizó un estudio de tesis y proyectos de graduación basados en creación de planes de gestión, así como una investigación a fuentes electrónicas disponibles en internet, generadas como parte de la investigación por medio de motores de búsqueda. Las fuentes primarias y secundarias permitieron estudiar aspectos básicos por considerar para la realización de los planes de gestión y como se aplican al proyecto donde se realizó, para tener una perspectiva más amplia de cómo se debe desarrollar el plan de gestión de proyecto para tenderos CK+ para incrementar la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica.

Cuadro 2 Fuentes de Información Utilizadas. (Fuente Propia, 2017)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
<b>Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.</b>	Análisis de lecciones aprendidas Encuestas a clientes existentes y potenciales de Sekamás	El Financierocr.com Teoría del Desarrollo Económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. Una guía al cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos (PMBOK Guide) Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Practice Standard for Breakdown Structures.
<b>Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.</b>	Encuestas a clientes	Elfinancierocr.com Marketingyservicios.com Investigación de Mercados Una guía al cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos (PMBOK Guide) Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento.
<b>Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.</b>	Juicio de expertos – Finanzas y Producción/Venta. Análisis ingreso y gastos, análisis de presupuesto. Entrevista con: Junta Directiva Expertos en calidad, lean, six sigma. Lecciones aprendidas – análisis de proveedores	Hardware Business Review Staff. Practice Standard for Scheduling. Una guía al cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos (PMBOK Guide) Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Isotools.org Es.slideshare.net
<b>Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.</b>	Opinión de expertos – análisis de recursos productivos Entrevista con: Junta Directiva, Gerentes/Jefes, Colaboradores, Psicólogos, Profesores Universitarios o miembros del Ministerio de Educación con grado de maestría u otros grados, Colaboradores de otras empresas	Esan.edu.per Una guía al cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos (PMBOK Guide) Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. es.slideshare.net Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. nacion.com Revistas.utp.edu.co Comportamiento Organizacional.

## **3.2 Métodos de investigación**

La metodología es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido.

El término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos, que significa juicio, estudio. La metodología se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación, es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto; sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. La palabra método, se deriva del griego meta: hacia, a lo largo; y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin.

### **3.2.1 Método cualitativo**

“La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).” (Malhotra, 2008, p.42)

“Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema.” (Malhotra, 2008, p.143)

“El objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión. El método

exploratorio cuenta con métodos específicos que se han empleado acá como las entrevistas con expertos, las Encuestas.” (Malhotra, 2008, p.80-81)

### **3.2.2 Método cuantitativo**

Busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. Cierta investigación cualitativa se realiza para explicar los hallazgos obtenidos de estudios cuantitativos. (Malhotra, 2008, p.143)

### **3.2.3 Método Kaizen**

La palabra KAIZEN, es una combinación de dos palabras, KAI que significa cambio y ZEN que significa bueno. En un nivel más macro el significado de la palabra Kaizen es mejoramiento. El método permite analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

En el cuadro N° 3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto. Los métodos mencionados dan a entender de manera rápida y fácil de entender cómo estos contribuyen en la realización de cada objetivo. En general se denota cuales métodos son aplicados en los objetivos del proyecto, en general se utilizaron el método cualitativo, cuantitativo y Kaizen, y en el cuadro se aprecia qué método está relacionado a que objetivo.

**Cuadro 3 Métodos de Investigación Utilizadas. (Fuente Propia, 2017)**

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Cualitativo	Método Cuantitativo	Método Kaizen
<b>Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.</b>	Análisis de lo que se debe hacer, recolección de datos, prioridades, necesidades, requerimientos. Obtener el registro de los involucrados, sus expectativas y aceptación del proyecto.	Entender soluciones y enfoque del Plan de Gestión para las distintas áreas sus planes para grupos de inicio y planificación, así como se obtuvo el que fuese una nueva línea en el proyecto del Plan de Administración.	Por medio del método se da un enfoque al Plan de Gestión de Mejora Continua. Evaluar el Plan de Gestión en cuestión de la mejora continua. Adecuada gestión de involucrados con positiva percepción acerca del proyecto.
<b>Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.</b>	Entrevistas con altos mandos para identificar el alcance del proyecto, lo que se debe hacer y lo que no incluye el proyecto. Guía y requerimientos claros y específicos.	Control del tiempo, y organización de cada uno de las cuentas, paquetes y actividades requeridas en el Plan de Gestión. Analizar el impacto y probabilidad de los riesgos para incorporar y considerar en el Plan de Gestión de Riesgos.	Se utiliza el método para asegurar que las actividades sean planeadas, realizadas, verificadas y se actúe de acuerdo a ellas.

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Cualitativo	Método Cuantitativo	Método Kaizen
<b>Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.</b>	Entrevistas con el área de finanzas y junta directiva para acordar presupuesto, requerimientos y análisis de riesgos para asegurar el éxito del proyecto. Encuestas a clientes para entender mejor que valoran y requieren, calidad alineada al concepto de satisfacción del cliente, proveedores como parte de las decisiones.	Análisis de costos para integrar la línea base del alcance con la línea base de costos.	Práctica de verificar los costos y actuar en caso de requerirse cambios.
<b>Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.</b>	Entrevistas y encuestas para obtener bases claras de lo que valoran los colaboradores internos y en base a expertos. Entrevistas a involucrados, así como a expertos en psicología, para conocer los mejores canales de comunicación.		Evaluar el aprovechamiento de los recursos, y asegurar que el desarrollo de talento como de las tareas evolucione.

### 3.3 Herramientas

Según el PMI. (2017) La herramienta es definida como algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

Agrega que las herramientas y técnicas representan diferentes métodos para lograr el cometido, las cuales se consideran buenas prácticas en la mayoría de los proyectos. Existen 132 herramientas y técnicas individuales en la Guía del PMBOK – 6ta edición.

Se deben entender entonces como herramienta, aquello que nos ayuda a obtener el análisis que requerimos, a organizar, evaluar para obtener un algo, un resultado, un producto.

Como definición general se encuentran varios conceptos, el que se ha seleccionado acá es el de: Del latín ferramenta, una herramienta es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos. Se utiliza para nombrar a cualquier procedimiento que mejora la capacidad de realizar ciertas tareas. (Pérez, J; Merino, M. 2013)

En el cuadro N° 4 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto. Acá se hace todavía más claro partiendo desde los métodos planteados qué herramientas se utilizan para realizar, desarrollar cada objetivo del proyecto. Dentro de las herramientas por ejemplo pertenecientes al método cualitativo se encuentran Técnica Delphi, Tormentas de Ideas, Juicios Expertos, Encuestas, Entrevistas, Análisis de Producto, Análisis de alternativas, y las 7 herramientas básicas de Ishikawa para mencionar algunas.

Dentro del método cuantitativo, se encuentran el análisis de datos, modelos de simulación, análisis de sensibilidad, árbol de decisiones, Diagrama de influencias, curvas S - probabilístico detallado, Diagrama tornado, grafica de Gantt, la ruta crítica, PERT, análisis del Valor Ganado. Y claro en el método Kaizen el ciclo de Deming.

Cuadro 4 Herramientas Utilizadas. (Fuente Propia, 2017)

Objetivos	Herramientas
<b>Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.</b>	Técnica Delphi, Juicios expertos, entrevistas, análisis causa-raíz, tormenta de ideas, análisis de datos, ciclo Deming.
<b>Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.</b>	Entrevistas, análisis de alternativas, las 7 herramientas de Ishikawa como diagrama causa-efecto, diagrama de Gantt, evaluación de probabilidad e impacto, categorización de los riesgos.
<b>Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.</b>	Entrevistas y encuestas, análisis del valor ganado, , análisis de reservas, hojas de verificación, ciclo de Deming, análisis de hacer o comprar.
<b>Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.</b>	Entrevistas, encuestas, reuniones y ciclo Deming, análisis de hacer o comprar

### 3.4 Supuestos y restricciones

#### 3.4.1 Supuestos

Se entiende por supuestos a aquellas condiciones que se darán ciertas para lograr los productos entregables. Se cuenta con mismas que si cambian, nos harían replantear el proyecto.

Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State) Los supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto. Los supuestos son siempre aceptados como verdaderos a pesar de no ser demostrados.

Según el artículo "Project-Speak: Assumptions and Constraints" de la Universidad Loyola de Chicago en Estados Unidos, los supuestos son Creencias

educadas que se presumen conocidas y ciertas en la ausencia de una certeza absoluta. Y dando cumplimiento a la regla de las tres fuentes, según el portal web Learning Tree, los supuestos son factores que se creen verdaderos, a pesar que estos factores no están confirmados como verdaderos. Los supuestos añaden riesgo a un proyecto debido a que es posible que resulten no verdaderos.

### **3.4.2 Restricciones**

Por otro lado las restricciones, serían situaciones, cosas que tienen que ver con tiempo disponible de los recursos, acceso a recursos e información u otros que sucederán pero que implican limitantes, requerimientos, regulaciones, normas que se deben tomar siempre en consideración, ya que se deben respetar, de lo contrario el proyecto se debe igual replantear, lo que tiene un impacto directo en su desempeño normal, y puede hasta implicar el término anticipado e inconcluso del proyecto.

Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State), las Restricciones son aquellos elementos que restringen, limitan o regulan el proyecto y, al igual que los supuestos, no están en control del equipo del proyecto.

Según el artículo "Project-Speak: Assumptions and Constraints" de la Universidad Loyola de Chicago en Estados Unidos, una Restricción es una condición, circunstancia o evento limitante, estableciendo límites al proceso del proyecto y su resultado esperado.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro N° 5, a continuación, se deben tomar en cuenta los mismos a la hora de evaluar y proceder durante el proyecto. Una restricción que se presenta en todos los objetivos es el que los grupos de procesos que se incluyen en el plan y por ende en cada uno de los objetivos son únicamente los de inicio y planificación, eso es clave para tomar en cuenta ya que entonces los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre no se contemplan en ningún momento dentro del proyecto.

Cuadro 5 Supuestos y Restricciones. (Fuente Propia, 2017)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<b>Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.</b>	Se cuenta con el capital, los recursos y la innovación, creatividad para lograr el proyecto exitosamente.	Grupos de procesos son únicamente los de inicio y planificación.
<b>Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.</b>	No se tendrán cambios en el alcance. Los riesgos no serán de gran impacto o probabilidad, por lo que permitirán el término en alcance, tiempo, costo y calidad. El tiempo disponible será suficiente para concluir con el plan hasta el grupo de proceso de planificar.	Locación para comercialización debe ser únicamente Costa Rica. El tiempo disponible son 3 meses. Matriz de probabilidad de riesgo no puede tener más de dos riesgos en nivel alto. Grupos de procesos son únicamente los de inicio y planificación.
<b>Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.</b>	La ganancia de la línea de productos es positiva. La calidad se encuentra al nivel deseado. Los contratos serán pactados de manera satisfactoria y en beneficio de todos los involucrados.	Se cuenta con poco presupuesto para publicidad, el proyecto debe asegurar cumplimiento del presupuesto. Proveedores son escasos en volumen y en productos. Grupos de procesos son únicamente los de inicio y planificación.
<b>Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.</b>	Se cuenta con aprobación presupuestal para reconocimiento, capacitación y plan adecuado de mercadeo.	Nivel de deserción no debe superar el 20% anual, y las vías de comunicación deben cumplir el presupuesto.

### 3.5 Entregables

Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles. Los proyectos se realizan para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. (PMI, 2017)

En el cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto. Acá se define lo que cada objetivo planteado dará como resultado, producto durante o al finalizar el proyecto.

**Cuadro 6 Entregables. (Fuente Propia, 2017)**

Objetivos	Entregables
<b>Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.</b>	Acta del Proyecto, Plan para la Dirección, Identificación y Planificación de los Interesados.
<b>Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.</b>	Requisitos, EDT, Cronograma, Identificación-Análisis y Respuestas a los Riesgos.
<b>Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.</b>	Estimación de los Costos, Presupuesto, Plan de Calidad y Plan de Adquisiciones.
<b>Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.</b>	Planes de Recursos, de Comunicación Interna y de Mercadeo.

## 4. DESARROLLO

### 4.1. Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado costarricense.

#### 4.1.1 Acta de constitución

Obtener un plan de gestión que se adecue a las necesidades de CK+ es un reto, varias de las razones del porque se han expuestos hasta el momento. Lograr que la empresa ordene sus áreas más importantes basándose en la metodología del PMI para la Administración de Proyectos siendo esta su primera agenda a la innovación para así incrementar la rentabilidad y posicionamiento de Sekamás en Costa Rica, fue el objetivo primordial de este proyecto.

El acta del proyecto [anexo 1](#), resume cada uno de los objetivos y beneficios, el alcance del proyecto, el tiempo, el costo, los involucrados, comunicación, recursos, calidad, riesgos y adquisiciones. Cada uno de los planes de gestión mencionados permitió nuevos caminos, planes y formas para un incremento en las ventas, el desarrollo de la una base organizativa sólida, y dio paso a la aceptación, preferencia del producto, y la maximización de ganancias.

A la vez que la organización se enfocó en la motivación y alta productividad de los colaboradores, en la mejora de los canales y mensajes del equipo de trabajo.

Entre los beneficios más destacables fue la ordenanza, la base en la que la empresa logró gestionarse de una forma organizada, planeada, lo que dio pie a beneficios varios, tanto los expuestos en cada objetivo, los cuales eran prioritarios para CK+. La empresa logró incrementar su participación y posición en el mercado local, lo que ha traído mayores ganancias y rentabilidad.

La empresa continuó con la huella verde que le caracteriza y con la que contribuye a la conservación del planeta y de la vida que le habita. Además se dirigió a la empresa hacia una mejora continua, con una base esencial obtenida por medio de los planes de gestión de la administración de proyectos.

#### **4.1.2 Plan para la dirección**

El acta es base fundamental para el Plan para la Dirección, por lo que el plan consideró las siguientes actividades, las cuales eran necesarias para el desarrollo del plan de gestión y su objetivo general:

1. Lluvia de ideas para procesos, productos nuevos e innovadores, así como de la evaluación constante de los consumidores.
2. Investigación y utilización adecuada de los recursos.
3. Crear proceso de control de ingresos y gastos, selección de proveedores, cotizaciones.
4. Inversión en sistemas o plantillas (inventario y contables)
5. Proceso de comunicación (interno y externo), mercadeo.

6. Documentación e implementación un sistema de comunicación interno, de reconocimiento y capacitación.
7. Plan de mejoras de procesos y productos, con enfoque en innovación, LEAN, six sigma.
8. Inversión en mercadeo (branding-imagen)
9. Documentación de los procesos de producción, ventas, mercadeo, lecciones aprendidas.

El Plan para la Dirección en desarrollo experimentó cambios conforme el proyecto avanzó, el cuadro a continuación tenía la tarea de mostrar de manera resumida las actividades en el plan, con el objetivo que impactaban, por lo que sirvió como control de seguimiento del desarrollo de los planes, el control de seguimiento muestra verde con rangos superiores al 80%, en amarillo de 60% a 80% y en rangos por debajo del 60% en rojo. Como se mencionó esta tabla fue experimentando cambios, llegando al final del proyecto a quedar de la manera que se ilustra.

**Cuadro 7 Plan para la Dirección y Control. (Fuente Propia, 2018)**

Actividad	Plan de Gestión	Control de Seguimiento
Lluvia de ideas para procesos, productos nuevos e innovadores, así como de la evaluación constante de los consumidores.	Integración, Alcance, Costos y Comunicación	
Investigación y utilización adecuada de los recursos.	Costos Cronograma, Recursos Humanos.	
Crear proceso de control de ingresos y gastos, selección de proveedores, cotizaciones.	Costos, Adquisiciones	
Inversión en sistemas o plantillas (inventario y contables)	Costos, Riesgos	
Proceso de comunicación (interno y externo), mercadeo.	Comunicación, Recursos Humanos, Costos	

Actividad	Plan de Gestión	Control de Seguimiento
Documentar e implementar sistemas de comunicación, mercadeo y capacitación.	Comunicación, Recursos Humanos	
Plan de mejoras de procesos y productos, con enfoque en innovación, LEAN, six sigma.	Calidad	
Inversión en mercadeo (branding-imagen)	Costos, Comunicación, Interesados	
Documentar los procesos de producción, ventas, mercadeo, y lecciones aprendidas.	Riesgos, Calidad	

### 4.1.3 Análisis de involucrados

#### 4.1.3.1 Identificación y planificación de los interesados

Conocer a los interesados, sus intereses, requerimientos, de manera que se pudiera conocer profundamente los intereses de cada involucrado permitió evaluar objetiva y analíticamente el papel que jugaban cada uno de los involucrados y lo que era necesario para el plan en esta área.

Entre los principales interesados se identificaron los mencionados a continuación, categorizados como directos e indirectos:

- Involucrados directos:

Desde los dueños de la empresa, la junta directiva, gerentes, el patrocinador eran los interesados con mayor interés en el proyecto, debido a que son amplios conocedores de la situación de la empresa, de los retos que la misma tenía para lograr un futuro de auge en lugar de la conformidad e incertidumbre que le caracterizaba, y en su lugar el aprovechar las oportunidades que el proyecto representaba era su mayor enfoque. A su vez los colaboradores fueron clave en el éxito del proyecto y de la empresa, siendo estos uno de los activos más importantes con lo que cuenta la organización, y reaccionaron como se esperaba y

se requería, con total convicción, participación, llegando a ser grandes promotores del proyecto y sus objetivos.

- Involucrados indirectos:

Otros interesados importantes en el proyecto fueron los proveedores, dentro de los cuales se tuvieron a consultores de recursos humanos, y aquellos que también dan el servicio de mercadeo, de comunicaciones. Y de los más claves los proveedores de materiales, quienes son socios más frecuentes para CK+, y que impactan directamente las posibilidades de rentabilidad de la empresa. También los distribuidores de los productos de CK+, y claro los consumidores quienes impactan e impactaron en gran medida el proyecto, y tributación también fue identificado como involucrado.



**Figura 6 Involucrados Proyecto CK+. (Fuente Propia, 2018)**

#### 4.1.3.2 Clasificación de interesados

Los involucrados se evaluaron de acuerdo a criterios prefijados para obtener una objetiva y clara clasificación del poder e interés que cada uno tenía en el proyecto. Se analizó a cada involucrado en cada uno de los criterios, individualmente del 1 al 5, siendo 1: bajo, 2: bajo-medio, 3: medio, 4: medio-alto y 5: alto. La sumatoria resultante para poder y para interés se colocó en el rango de puntaje de 3 a 15 para cada uno.

**Cuadro 8 Criterios de Poder / Interés. (Fuente Propia, 2018)**

<b>Criterio para definición de poder</b>
El interesado tiene un rol de decisión
El interesado tiene influencia directa o indirecta sobre otros grupos de interés
El interesado se mantiene durante varias etapas del proyecto
<b>Criterio para definición de interés</b>
El interesado percibirá algún beneficio (económico, plusvalía etc.)
El interesado sufrirá algún impacto
El interesado vela por su beneficio y el de al menos un interesado más

#### 4.1.3.3 Matriz involucrados – poder / interés

Fueron varios los involucrados en el proyecto, y diversos sus intereses y el poder que los mismo podían ejercer en cuanto a decisiones, como en el impacto que podían ejercer hacia otros involucrados. Conocer las expectativas así como las variables de poder e interés de los involucrados fue clave para poder atender y gestionar la empresa de manera correcta.

El mal manejo de los involucrados, particularmente los acá expuestos no sólo implicaba la muy posible terminación no exitosa del proyecto, sino también podía hacer que las finanzas y esfuerzos de la organización se centraran en las

acostumbradas actividades, productos o áreas que no aportaban mayor beneficio alguno al proyecto y a la empresa como tal.

La matriz de involucrados a continuación expone los mayores interesados con su rol y expectativas en el proyecto. Además del peso que tenía cada uno en cuanto a poder e interés, contar con claridad acerca de los involucrados en los proyectos, marca la diferencia de no sólo una gestión correcta de los mismos, sino incluso de que tan fácil o dificultoso puede ser el logro de los objetivos. No conocer a los involucrados en detalle, podía entonces traer consigo una gestión incorrecta, que podía incluso echar atrás todos los esfuerzos realizados y por realizar para contar con un plan de gestión para CK+.

**Cuadro 9 Matriz de Involucrados. (Fuente Propia, 2018)**

ID	Organización	Departamento /Nombre	Expectativas	Poder (3-15)	Interés (3-15)
<b>D</b>	Dueños de la Empresa y Patrocinador	Accionistas, Maricelle Rojas	Rentabilidad y posición en el mercado. Empresa organizada, proyectizada	<b>5,4,5=14</b>	<b>5,5,5=15</b>
<b>G</b>	Gerentes	Funcionales (Comercial, Administrativa, Operaciones)	Rentabilidad y posición en el mercado. Incremento de ventas Reducción de costos Calidad, buen ambiente laboral. Productividad	<b>4,4,4=12</b>	<b>4,4,4=12</b>
<b>C</b>	Colaboradores	CK+	Salario competitivo Oportunidades de aprendizaje y crecimiento Ambiente laboral justo, derechos laborales, humanos.	<b>1,2,4=7</b>	<b>3,3,2=8</b>
<b>P</b>	Proveedores	Materia prima y consultores	Seleccionados para compra, servicio Margen ganancia positivo y en crecimiento	<b>1,3,2=6</b>	<b>4,3,3=10</b>
<b>Co</b>	Consumidores	Varios	Precio justo Alta calidad Buen servicio	<b>3,1,3=7</b>	<b>3,3,2=8</b>
<b>Di</b>	Distribuidores	Varios	Buen margen de ganancia Facilidad de pago-crédito Disponibilidad de producto	<b>1,2,3=6</b>	<b>3,2,2=7</b>
<b>T</b>	<b>Tributación</b>	TD	Cargas impositivas pagadas Finanzas ordenadas y transparentes	<b>1,1,1=3</b>	<b>3,3,3=9</b>

#### 4.1.3.4 Matriz de poder / interés con interesados

A continuación se muestra la matriz de poder – interés la cual arrojó que los involucrados que debían ser gestionados atentamente eran la gerencia y dueños, los proveedores debían mantenerse informados, así como Tributación debía mantenerse satisfecho; y monitoreados los consumidores, clientes y colaboradores de quienes dependía fuertemente la manifestación de los resultados de las acciones que la empresa realizaba.

Los dueños y gerentes dependen de los clientes, de los colaboradores y de los distribuidores para que los planes, y los entregables tuvieran el efecto que se buscaba en la organización. El éxito del proyecto, manifestó que los involucrados fueron bien identificados según la matriz, y las actividades para gestionarlos fueron las adecuadas.

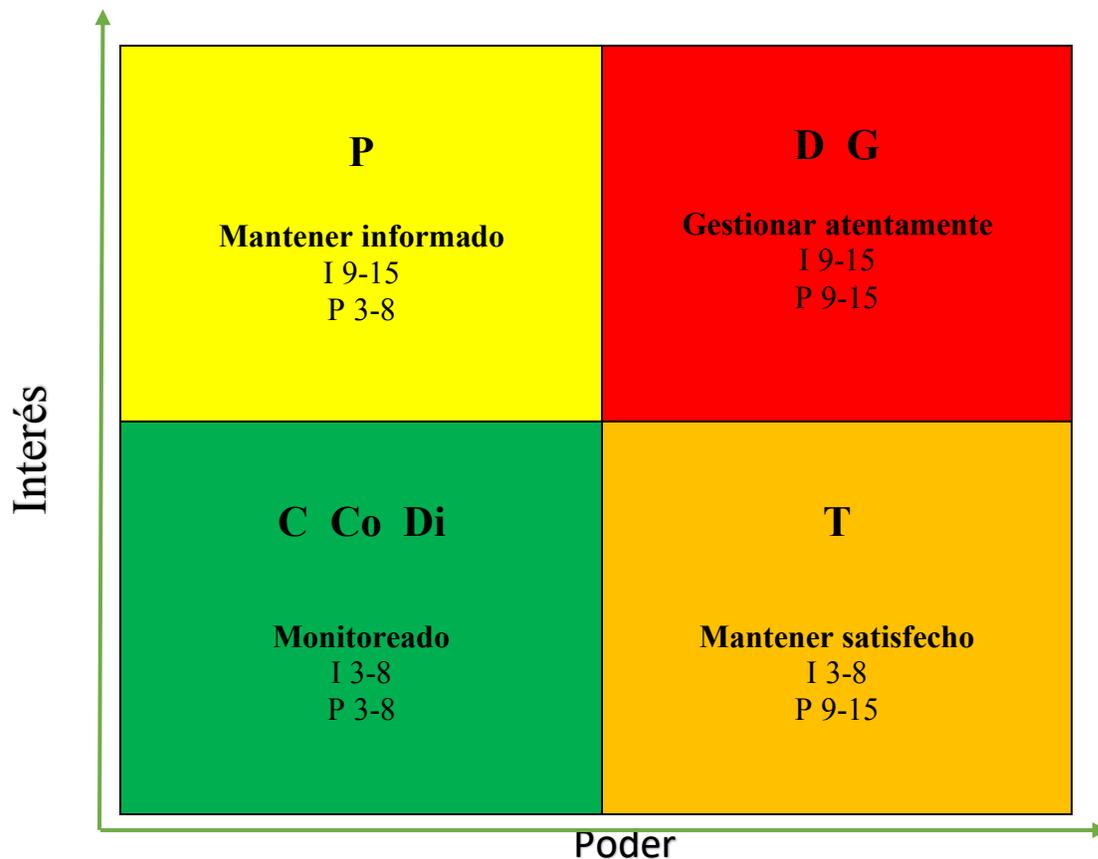


Figura 7 Mapa de Calor Gestión de Interesados. (Fuente Propia, 2018)

#### 4.1.3.5 Matriz de evaluación de la participación de interesados

El trabajo realizado fue mucho, y como parte clave del proyecto se debía saber dónde se ubicaban los involucrados y donde a dónde había que motivarlos y gestionarlos a llegar. Solo por medio de una comunicación constante y asertiva logró gestionar correctamente a los interesados y así lograr la participación deseable. La matriz de participación denota donde se encontraban los involucrados al inicio expresado como participación actual y donde se lograron colocar después de varias reuniones y actividades en torno al proyecto, la participación deseable es donde se encontraban al cierre del proyecto.

**Cuadro 10 Matriz de Participación de Involucrados. (Fuente Propia, 2018)**

Interesados	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor	Impulsor
Dueños de la Empresa y Patrocinador				A	D
Gerentes				A	D
Colaboradores			A	D	
Proveedores	A			D	
Consumidores-Clientes	A				D
Distribuidores			A		D
Tributación	A		D		

\*A: Participación Actual y D: Participación Deseable (lograda al final del proyecto)

#### 4.1.3.6 Matriz gestión de involucrados

Toda organización debe tener claras las estrategias a seguir y utilizar su potencial y esfuerzos para que el interés de todos sea alcanzado. CK+ apostó en este proyecto a estrategias de alta comunicación y atracción que permitieron un plan adecuado y que con su aplicación aseguró una rentabilidad y posicionamiento positivo en el mercado.

La matriz de gestión de involucrados, incluye las estrategias utilizadas para gestionar a los interesados del proyecto, y considerando su peso poder-interés, sus expectativas, y participación dentro del proyecto. El haber puesto en marcha estas estrategias, junto con el esfuerzo de gestión y análisis constante de los

involucrados es que CK+ logró ver avanzar el proyecto en cada una de sus etapas.

**Cuadro 11 Matriz de Gestión de Involucrados. (Fuente Propia, 2018)**

ID	Mandato	Interés	Cuadrante	Estrategia
Dueños de la Empresa y Patrocinador	Aprobación o desaprobación del proyecto	Éxito Proyecto Rentabilidad Posición en el mercado. Empresa organizada, proyectizada	Gestionar atentamente	Realizar reportes frecuentes de avance y logros. Hojas de control informativas.
Gerentes	Disposición de recursos	Rentabilidad y posición en el mercado. Incremento de ventas Reducción de costos Calidad, buen ambiente laboral. Productividad	Gestionar atentamente	Implementar reuniones informativas de avances, revisión de requerimientos y recursos.
Colaboradores	Ninguno	Salario competitivo Oportunidades de aprendizaje y crecimiento Ambiente laboral justo, derechos laborales, humanos.	Mantener monitoreado	Implementar espacios informativos y reuniones, correos cortos con temas de interés del grupo. Y cultura de manejo de cambio.
Proveedores	Determinación de precios y disponibilidad de materia prima, servicios	Seleccionados para compra, servicio Margen ganancia positivo y en crecimiento	Mantener informado	Desarrollar proceso y criterios de selección, y mantener una comunicación clara y transparente.
Consumidores-Clientes	Aceptación y demanda del producto	Precio justo Alta calidad Buen servicio	Mantener monitoreado	Implementar canales de comunicación claros y atractivos.
Distribuidores	Determinación del margen de ganancia y precio del producto	Buen margen de ganancia Facilidad de pago-crédito Disponibilidad de producto	Mantener monitoreado	Crear proceso de atracción de distribuidores.
Tributación	Poder de determinar carga impositiva	Cargas impositivas pagadas Finanzas ordenadas y transparentes	Mantener satisfecho	Mantener reportes claros, auditados y pagos de impuestos en tiempo y forma.

## **4.2 Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.**

### **4.2.1 Planear, recopilar y definir el alcance**

Tener en claro los objetivos y entregables es la base esencial de cualquier proyecto, la empresa apostó por la creación de un plan de gestión de proyectos, el proyecto se enfocó en los procesos de inicio y planificación de la Administración de Proyectos.

El plan desarrollado mostró una nueva forma de gestionar CK+, basándola en las 10 áreas de conocimiento, y procesos de la Administración de Proyectos, las cuales se resumieron y correlacionaron en los 4 objetivos planteados. Por medio del plan y sus objetivos la empresa logró la ordenanza de la misma a lo que le siguió el aumento de la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa en el mercado costarricense. El incremento de las ventas, los planes de comunicación adecuados para reaccionar de manera positiva a los requerimientos de los involucrados, entender y saber las preferencias de los colaboradores y clientes; fue esencial para lograr la productividad en CK+.

El alcance fue claro, lograr que la empresa contara con un plan de gestión que se basara en la gestión de Administración de Proyectos, donde tener planes para gestionar a los involucrados, los cronogramas (tiempos), riesgos, presupuesto, adquisiciones, calidad, recursos humanos y comunicaciones, todo de manera integral. El plan en sus 4 objetivos dio la base esencial para la ordenanza de la empresa, con el plan de gestión, los cimientos de CK+ cambiaron de manera rotunda. Incluso dio paso a los inicios de una empresa basada en la gestión de proyectos, pero en este caso llevando la gestión más allá de a los proyectos, aplicando la AP a la base de la empresa. Los requisitos para CK+ y su plan de gestión se obtuvieron por medio de las reuniones y sesiones de lluvias de ideas realizadas con varios de los involucrados, principalmente miembros de la empresa (dueños, gerentes, colaboradores y clientes). Para mayor claridad entre los requisitos, los involucrados y los objetivos se muestran el cuadro resumen a continuación.

**Cuadro 12 Requisitos de los Interesados. (Fuente Propia, 2018)**

Descripción del Requisito	Solicitado por el Involucrado
Información y comunicación clara, veraz y a tiempo.	D, G, C
Planes realizables y en congruencia con estrategias y objetivos.	D, G
Presupuestos claros, cuentas contables balanceadas y en revisión constante.	D, G,
Estrategias de ventas, mercadeo claras y con capacidad de rápido ajuste.	D, G
Capacitación en Administración de proyectos y ciclo Deming.	D, G, C
Productos de buena calidad y precio competitivo	G, Co

D: Dueños de la empresa y patrocinador, G: Gerentes, C: Colaboradores, P: Proveedores, Co: Consumidores, T; Tributación.

Además de los requisitos, los criterios de aceptación mayormente mencionados fueron: asegurar de rentabilidad positiva, ordenanza de la compañía en finanzas, comunicación, mercadeo y ventas; además de estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo. Los supuestos y restricciones se han mencionado ya en el cuadro N°5.

#### **4.2.2 Enunciado de trabajo (EDT)**

El enunciado de trabajo se encuentra en el [anexo 2](#), allí se plasmaron los entregables y su relación con los objetivos. Las actividades, paquetes de trabajo que se realizaron para obtener el logro de los entregables.

Era clave que se realizaran las actividades según el enunciado de trabajo, y que se respetara el tiempo asignado a las mismas, ya que estas dirigían a su vez el cronograma, y como sucede en varios proyectos, el proyecto de CK+ no es la excepción, el tiempo es sumamente escaso, razón primordial por la que las áreas de conocimiento se han agrupado.

Las actividades iban desde la investigación, donde el conocimiento de la empresa, de los involucrados, procesos, finanzas, manejo de recursos, adquisiciones, costos, comunicación entre otros fue base fundamental, así como las lluvias de ideas y estudios de la actualidad, manejo de la información y lo que se haría con esa información.

El trabajo del equipo de proyectos, de los gerentes, patrocinador y dueños de la empresa fue vital, para que las actividades, la información se recopilara y el uso de la información para la elaboración de los planes de gestión se diera en tiempo y produjeran los entregables y objetivos que la empresa requería según el proyecto.

La rentabilidad de la empresa, su presencia en el mercado, el futuro adecuado y deseado dependió de los planes de gestión que acá se elaboraron, y que dependía de las actividades estipuladas en el enunciado de trabajo.

#### **4.2.3 Cronograma del proyecto**

El cronograma que se plasmó y se siguió se encuentra en el [anexo 3](#), las actividades nombradas en la EDT están correlacionadas al 100% con los planes del cronograma, cada plan de gestión contiene los elementos que eran necesarios a estudiar y a desarrollar para que cada plan de gestión contuviera la información que llevaría al proyecto de CK+ al éxito. Planificar fue parte esencial de ese éxito, era imposible casi pensar en que sin planes de gestión CK+ podía cambiar de rumbo y encontrar nuevos puertos y oportunidades.

Exponer a la empresa al plan de gestión acá expuesto se consideró el foco de lo que serían muchas oportunidades rumbo a la rentabilidad y posicionamiento para CK+.

#### **4.2.4 Análisis de riesgos**

CK+ debió poner cuidado a los planes o actividades que podían llegar a no realizarse, y con gran cautela procedió a considerar los riesgos que posiblemente hasta el momento no había considerado, y además las respuestas a esos riesgos. En este apartado se hizo evidente que la empresa en realidad no había realizado

hasta el momento desde sus inicios un análisis de riesgos para su operación como un todo.

La poca o nula información que la empresa tenía en cuando a Administración de Proyectos (AP) era una de las razones más fuertes del porque la empresa había permanecido con deseos, promesas y buenas intenciones, pero que su falta de planes eran razón principal del por qué no habían logrado ubicarle donde la empresa deseaba y podía estar.

**Cuadro 13 Escala de Probabilidad. (Fuente UCI, 2017)**

Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

**Cuadro 14 Escala de Impacto. (Fuente UCI, 2017)**

Muy Alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy Bajo	0.05

Cuadro 15 Evaluación del Impacto de un Riesgo en los Objetivos Principales del Proyecto

Objetivo del proyecto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Costo	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo < 5%	Incremento del costo entre el 5 – 10 %	Incremento del costo entre el 10 – 20 %	Incremento del costo > 20%
Calendario	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario < 5%	Desviación general del Proyecto 5 – 10 %	Desviación general del Proyecto 10 – 20 %	Desviación general del Proyecto > 20 %
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Cuadro 16 Matriz de Probabilidad por Impacto. (Fuente UCI, 2017)

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto Probabilidad	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Cuadro 17 Escala de Calificación del Riesgo General del Proyecto. (Fuente UCI, 2017)

Alto	0.99 – 0.18
Moderado	0.17 – 0.05
Bajo	0.04 – 0.01

Cuadro 18 Matriz de Riesgo. (Fuente Propia, 2018)

Código del Riesgo	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Tipo de Riesgo	Tipo de Estrategia	Acciones Preventivas	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
RCK-001	Tiempo de planificación	Si no se cuenta con tiempo para planificar, debido a que el tiempo es escaso, se pueden tener fallas en las propuestas afectando el alcance, costos y el proyecto en su totalidad.	1.1.1.3, 1.1.1.4, 1.1.2.1, 1.2.1.2, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.2, 1.4.1	0,9	0,8	0,72	Alto	Mitigar	Revisar cronograma, recursos periódicamente. Seguimiento continuo. Motivar compromiso de involucrados.	Director Proyecto	0,5	0,2	0,10
RCK-002	Aceptación de los planes	Si no se cuenta con el acuerdo y aceptación del Plan de Gestión, debido a falta de información o pactos entre involucrados, el cronograma, calidad y costos se pueden afectar negativamente.	1.1.1.4, 1.1.3.4, 1.2.2, 1.3.1.2, 1.3.2.4, 1.4.1.6	0,5	0,4	0,20	Alto	Mitigar	Comunicaciones a cerca del proyecto y beneficios. Escalaciones a tiempo en desacuerdos. Preparación del equipo en negociación y acuerdos.	Director proyecto	0,3	0,2	0,06
RCK-003	Estimación	Si las estimaciones de costos no son precisas, debido a la falta de información o análisis, el costo del proyecto podría desviarse de lo aprobado inicialmente.	1.3.1.1, 1.3.1.3, 1.3.2.1	0,3	0,4	0,12	Bajo	Mitigar	Se debe destinar presupuesto adicional (imprevistos) para cumplir y no sobrepasar el presupuesto previsto.	Director Proyecto	0,1	0,4	0,04
RCK-004	Priorización	Si se cuenta con menos personal del necesario para los planes, debido a que se asignen a otros proyectos o carga trabajo regular se verá afectado el alcance del proyecto.	1.1.3.3, 1.2.1.3, 1.2.2.1, 1.2.2.3, 1.2.2.5, 1.3.1, 1.4	0,5	0,4	0,20	Alto	Mitigar	Agendar reuniones con antelación, temas en específico. Plan de entrega de información y cumplimiento en caso de otras prioridades.	Director de Proyecto	0,3	0,2	0,06
RCK-005	Proveeduría	Si no se planifica la selección de los proveedores a tiempo y de manera correcta, debido a poca investigación se afecta el plan de costos, calidad y adquisiciones	1.3.1, 1.3.1.2, 1.3.1.3, 1.3.2, 1.3.3	0,7	0,5	0,35	Alto	Mitigar	Enfoque en la planificación de las adquisiciones, investigación adecuada de proveedores disponibles así como de materiales a disposición.	Director de Proyecto	0,3	0,3	0,09
RCK-006	Comunicación / <u>Proyección</u>	Si no se manifiesta a los colaboradores los beneficios de la Administración de proyectos y las área del conocimiento, debido a falta de tiempo o enfoque, su afectando el alcance negativamente	1.1.3.2, 1.1.3.4, 1.2.1.4, 1.4.1.5, 1.4.1.6,	0,5	0,2	0,10	Medio	Mitigar	Talleres de AP, Reuniones con enfoque en AP.	Director de Proyecto	0,3	0,1	0,03

Riesgo general del proyecto	<b>ALTO</b>	1,69
-----------------------------	-------------	------

Riesgo general del proyecto (post-plan)	<b>BAJO</b>	0,38
---	-------------	------

Poner en marcha los planes de respuesta para los riesgos identificados fue esencial para mitigar en este caso el impacto y/o probabilidad de los mismos. CK+ fue diligente con el proyecto, y con ello logró mitigar los riesgos identificados y mantener el riesgo general en el rango de bajo, y ningún riesgo luego del plan mantuvo la categoría de riesgo alto. El cuadro 16 muestra claramente el impacto que cada riesgo puede tener en la triple restricción de AP y en la calidad. Al creer en el proyecto CK+ obtuvo una forma de gestionarse de manera ordenada y sumamente ventajosa para la operación y a la organización como un todo. Seguir operando sin tener un plan para áreas tan sensibles profundizaba su previa situación en todos esos aspectos, al darse la oportunidad por medio de este proyecto de usar las 10 áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos para que la misma fuera la base de su operación, de su misión y visión trajo consigo oportunidades y beneficios que la empresa había estado buscando por años.

Cuidar de las comunicaciones, la planificación, los acuerdos, el involucramiento, las estimaciones, adquisiciones, la priorización fueron acciones necesarias para que los riesgos que el proyecto traía consigo, perdieran su efecto. Y que los planes de gestión se desarrollaran de manera apropiada, de manera que la empresa lograra su objetivo último de rentabilidad y posicionamiento en el mercado nacional.

### **4.3 Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.**

#### **4.3.1 Planificar, estimar los costos y el presupuesto**

Para la planificación de los costos se consideró, el costo del producto como un todo, desde los materiales, impuestos, comisiones, mano de obra, además de costos como la depreciación de la maquinaria, planillas, servicios. Para el plan se realizaron varias investigaciones donde se encontró que otras opciones de materiales incluso productos son viables de explorar; opciones que la empresa investigó en el corto plazo.

También la organización no había considerado algunos de estos costos esenciales, por lo que el presupuesto acá brinda una mejor visión de los costos que afectan a la operativa de CK+, lo que afectaba directamente su rentabilidad.

Como parte de la planificación quedó plasmada la necesidad de un el análisis de valor para buscar alternativas de ingeniería de valor, alternativas más económicas para realizar el trabajo, y estudiar en detalle el ciclo de vida de los costos, ya que hay costos que se pueden eliminar o sustituir por otros, generando una disminución en los mismos, además se ha considerado la inclusión de herramientas de estimación como la estimación paramétrica.

En este aspecto, y por limitante de tiempo se ha estipulado que en esta parte del plan CK+ se enfocó en la investigación tanto de los materiales que requiere el tendadero como en los proveedores disponibles para obtener esos materiales. Sus costos variables son los que más atención requieren por lo que a la hora de obtener el presupuesto de su operación y de controlarla de mejor manera se hizo imperativo que se re pensara en los materiales necesarios, y porque no hasta las medidas estándar del producto y hasta se repensara en esta etapa y con este plan el producto mismo.

No era de esperarse que la empresa se centrara en este momento a re estructurar su producto, por lo que ha quedado un poco de lado esperando que sea parte porque no de un posible estudio de factibilidad.

Entonces en el plan, estimación de costos y presupuesto, se establecieron los costos actuales específicos del tendadero con los mejores proveedores encontrados hasta el momento, luego de varias averiguaciones, cotizaciones y esfuerzos por bajar costos en la operación.

**Cuadro 19 Costos CK+. (Fuente CK+, 2018)**

<b>Costos Principales</b>	<b>Monto (colones)</b>
Materiales	12,400
Mano de Obra	5,500
Transporte/Rodaje	3,500
Impuestos	3,600
Servicios	300
Comisiones	3,000
<b>TOTAL</b>	<b>28,300</b>

En el presupuesto CK+ tampoco consideraba los costos de publicidad, equipamiento o reservas para contingencias. Además no contaba con una periodicidad para la revisión de sus estimaciones de costos, las cuáles ha decidido definir ahora en estimaciones trimestrales.

#### **4.3.2 Calidad**

El plan de calidad se focalizó en las áreas del plan que CK+ decidió resguardar y priorizar. Entre esas áreas están las de: costos, contrataciones, comunicación, alcances, tiempos, recursos, riesgos, personas. La metodología que CK+ decidió implementar en cuestiones de calidad fue la del Ciclo Deming basada en Planificar, luego en Hacer, Revisar y Actuar.

CK+ reconoció que el plan de gestión de calidad además de que se debía basar en Planear, Hacer, Revisar y Actuar decidió incorporar otro concepto del mismo Deming, por lo que en gestión de calidad incorporó el concepto de reacción en cadena que viene a dar una afirmación más a su plan de gestión y a los objetivos que con el plan se propuso.

La organización estableció una lista de verificación como parte de su plan de calidad, con la intención de que llegaría a mejorar no sólo la calidad sino que la reacción en cadena tendría mayor aseguramiento y solidez. A continuación la reacción en cadena donde en cada uno de sus etapas se realiza el ciclo de Deming (PHRA), decidido así por CK+ en este, su plan de Calidad.

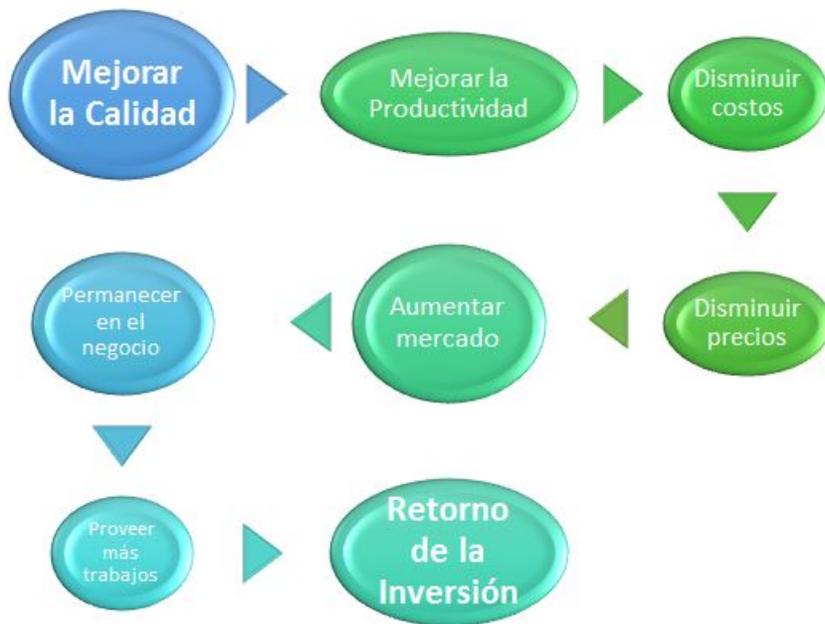


Figura 8 Reacción en Cadena CK+. (Fuente Propia, 2018)

Cuadro 20 Lista de Verificación de Calidad CK+. (Fuente Propia, 2018)

Elementos de Verificación	Priorización	Progreso
Calidad del producto (uso)	1	
Calidad del servicio	2	
Calidad de la venta	3	
Calidad del ciclo de vida del producto	1	
Calidad de los proveedores, compras	2	
Calidad de las decisiones gerenciales	1	
Calidad de los procesos	1	
Calidad del recurso humano	2	
Calidad de las contrataciones	1	
Calidad de las comunicaciones (internas y externas)	1	

**Métrica Priorización:** Alta - 1; Media – 2; Baja – 3.

**Métrica de Progreso:** Por encima del 80% - Verde; de 60% a 80% - amarillo y por debajo del 60% - rojo.

La calidad del producto, es tan importante para la empresa como la calidad de los colaboradores y la motivación que la organización puede darles y las oportunidades para todos. La calidad y asertividad en la comunicación, así como en los procesos, y de sus aliados (proveedores). Después de varias sesiones, con los dueños, gerentes y colaboradores, la empresa se vio sedienta de la AP, ya que su núcleo, su corazón siempre ha estado en el lugar adecuado, pero sin herramientas o conocimiento de cómo ordenarse, mejorar, innovar. Lo que le llevó a la lista de verificación. A la lista se sumó una guía de priorización basada en las prioridades dadas por la gerencia general y dueños guiadas por sus estrategias, y una métrica de progreso, para medir desempeño en la lista de verificación y así encaminar esfuerzos donde el progreso no sea el deseable.

La organización carecía de métricas de desempeño y de auditorías, ambas herramientas son parte ahora del plan de calidad. Así como la búsqueda de políticas que permiten y motivan la continuidad y mejora del plan.

Herramientas como las acá expuestas, son las que conforman el plan de calidad y que CK+ de manera continua implementa, y que le ha traído ideas, iniciativas varias, además del mayor valor hasta el momento logrado, el plan de calidad que junto al de costos y adquisiciones logran optimizar áreas de la empresa que al maximizar su productividad trajeron consigo una rentabilidad positiva.

#### **4.3.4 Proveedores**

Los proveedores se convirtieron y seguirán siendo parte estratégica del plan de gestión de CK+, por medio de una buena selección de los proveedores se logró alcanzar la reducción de costos, la disponibilidad y acuerdos entre los ya conocidos proveedores así como de quienes se incorporaron a la lista de proveedores permitió que CK+ pueda ver mejores márgenes de ganancia ayudando al plan a cumplir con gran parte del objetivo principal que el proyecto busca. Identificar mejores proveedores y oportunidades de compra, así como las

decisiones que la organización tomó entre hacer o comprar fue pilar del plan de adquisiciones.

CK+ solía decidir sus proveedores por familiaridad, recomendación y en ciertas ocasiones por lo que conocía o veía como oportunidades de costo. Ahora en el plan de adquisiciones de CK+ cuenta con una lista también de variables, criterios para seleccionar a los proveedores. A continuación los criterios más utilizados, según el plan:

**Cuadro 21 Lista de Criterios de Selección CK+. (Fuente Propia, 2018)**

Lista de Criterios de Selección de Proveedores (CK+)	
Costo del material	Disponibilidad materiales
Calidad y garantías	Portafolio de clientes
Costo de transporte, entrega	Beneficios extra: guía, entrenamiento
Tiempo de entrega	

Como parte del plan de adquisiciones se decidió por ejemplo adquirir dobladoras y doblar los tubos dentro de su proceso de producción interno, en lugar de pagar para que otros lo hicieran, acortando un poco los costos. Una de las mayores ganancias fue que CK+ buscara más allá de lo que pensaba ya eran sus costos, y viera la capacidad de hacer a lo interno. Además como parte del plan decidió adoptar el tipo de contrato de precio fijo mayoritariamente, y el de contratos por tiempo y materiales (T&M). Sin embargo en el plan se considera que se evalúen las situaciones para que los contratos de ser necesarios, sean los más adecuados, anteriormente CK+ no contaba con contratos.

**4.4. Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.**

#### **4.4.1 Recursos Humanos**

CK+ llegó a tener claro que los colaboradores eran clave para que el objetivo último de rentabilidad y posicionamiento se realizara, por ello se replanteó su estructura, y el enfoque hacia los colaboradores, y con eso la posibilidad de incorporar una descripción de puestos, para no sólo tener claro los requerimientos necesarios, sino la cantidad de personas requeridas la cuál debe estar en sincronía con la venta colocada.

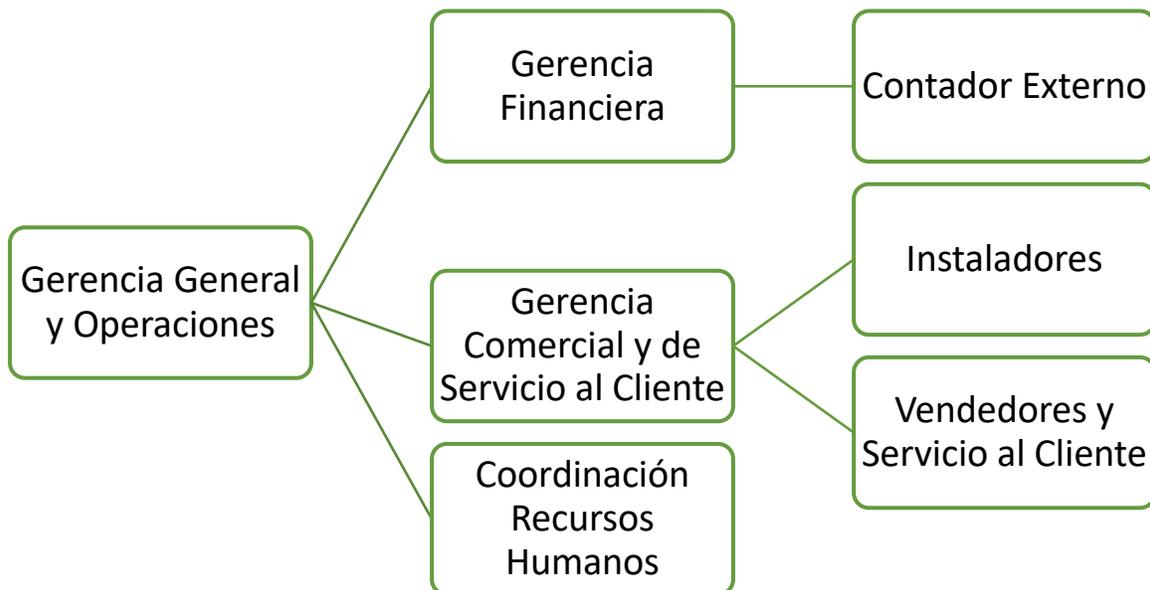
Con la nueva estructura CK+ hará uso de las gerencias y puestos asignados con mayor responsabilidad pero uniendo áreas que le son cruciales y que se pueden entrelazar mejor, la idea no es sólo basada en costos, sino en cómo las áreas se entrelazan, idea que tuvo y vio crecer conforme el proyecto avanzaba. La eliminación del ente de CEO, que podía pasar a sustituirse con la gerencia general que funcionaba casi al paralelo fue quizás el cambio más significativo. Para el plan CK+ se basó en la matriz RACI, la cual manifestó las verdaderas necesidades en cuestión de recursos que la empresa requería. A continuación la el cuadro con la matriz RACI, y la figura con el nuevo organigrama de CK+.

**Cuadro 22 Matriz RACI CK+. (Fuente Propia, 2018)**

<b>Actividad</b>	<b>Gerencia General</b>	<b>Gerencia Finanzas</b>	<b>Gerencia Comercial y Servicio al Cliente</b>	<b>Coordinación Recursos Humanos</b>
<b>Definir, Velar por Valores, Principios y Políticas Internas</b>	A	C	C	R
<b>Gestión de Involucrados</b>	A	R	R	R
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	C//A	R/A	R/A	A/C
<b>Gestión de Ventas</b>	A	C	R	I

Actividad	Gerencia General	Gerencia Finanzas	Gerencia Comercial y Servicio al Cliente	Coordinación Recursos Humanos
Procesos de Producción e Instalación	A	C	R	C
Gestión de Adquisiciones	A	C	A	C
Gestión de Costos	A	R	C	I
Gestión de Calidad	A	R	R	R
Gestión de Riesgos	A	R	R	R
Gestión de Comunicaciones y Mercadeo	C	I	R	R

R (responsable); A (aprueba); C (consultado); I (informado)



**Figura 9 Organigrama de CK+. (Fuente Propia, 2018)**

Además de una estructura organizacional diferente, CK+ incorporó varias premisas acerca del recurso humano, entre las más destacables están:

- Saber las capacidades de las personas, para poder asignarlas en la función correcta
- Toda jefatura es siempre un rol de recursos humanos por lo que debe saber sacar el mejor provecho de las personas.

- Recordación de objetivos, tener claro hacia donde, la recordación ayuda a que las desviaciones o re planetamientos sean siempre acorde a lo originalmete planteado.
- Tener claras las metas estoy motivado porque se hacia donde me dirijo, sé que estoy haciendo lo correcto y eso motiva.
- Planteamiento de ganancia para ambos, la empresa y el colaborador. Motivación genera productividad y rentabilidad. Que ocupan los colaboradores también, que les motiva, entenderles, saber eso es clave.
- Sistema de recompensa y de castigos. Saber que es gratificante y que es aversivo para el colaborador.

#### **4.4.2 Comunicaciones**

Para gestionar adecuadamente las comunicaciones CK+ apostó por varias iniciativas, algunas llegaron incluso a ser incluidas dentro de las políticas, valores y principios de la organización. La empresa está convencida de que la gestión adecuada y constante de las comunicaciones son la forma de lograr una motivación tanto interna como externa, varias herramientas dieron lugar a estas iniciativas, desde la encuesta realizada a los clientes existentes y potenciales, a los colaboradores, y expertos en sicología y recursos humanos. Los detalles y tabulación de la encuesta se encuentran en el [anexo 5](#).

A continuación se mencionan las iniciativas internas y externas realizadas y que CK+ decidió dar continuidad como parte de su plan de gestión de las comunicaciones, estas conforman lo que la organización planteó y decidió como su matriz inicial de comunicaciones. Y que hasta el momento ha visto que han resultado positivamente para influenciar positivamente a colaboradores, clientes y demás involucrados, lo que a la vez se ha reflejado en la productividad, ventas y posicionamiento de la empresa.

**Cuadro 23 Matriz de Comunicaciones CK+. (Fuente Propia, 2018)**

Iniciativa	Interna	Externa	Medio	Periodicidad (reuniones/revisiones)
Creación de Equipo de Comunicaciones	x		E-mail y Reuniones	Bi semanal
Nuevo equipo de Community Managers		x	E-mail, Social Media	Semanal
Plan de reconocimientos	x		E-mail, Informe	Mensual
Plan de descuentos y promociones		x	Social Media	Mensual
Revista de noticias	x	x	E-mail, Social Media	Trimestral
Reuniones de uno a uno (retroalimentación)	x		Reuniones	Mensuales
Reuniones departamentales	x		Reuniones	Semanales
Reunión Stand Up-Townhall	x		Reuniones, Informe	Bi mensual

Como parte del plan de gestión de las comunicaciones, CK+ decidió incorporar también algunas premisas a considerar siempre a la hora de comunicarse. Entre estas se encuentran:

- Un buen administrador debe saber comunicar los objetivos
- Información clara, evitar distorsiones o ambigüedad.
- Consistencia en lo que se dice y se realiza.
- No se comprometa de más, saber que puede realizar, para poder dar el servicio y se mantenga la credibilidad de lo que se comunica, del compromiso adquirido.
- Conocer al cliente, que te demanda, que necesita, porque eso es lo que se vende. Y debe ser continuo, porque los gustos cambian, las necesidades se transforman y se debe adaptar a lo que se necesita. De ahí el saber hacer una lectura de lo que el mercado requiere, no sólo que tengo yo capacidad de ofrecer.
- Buen servicio, como cliente ser reconocido como ser humano que requiere de algo, colaboradores de CK+ son facilitadores de lo que el cliente ocupa.

- Aprender a escuchar al cliente, ya que es quien mejor te puede retroalimentar.
- Necesidad de innovar, de dar algo novedoso, que cambia y que algo que quizás no se te había ocurrido y que puede uno los pueda satisfacer.
- Entrenamientos de como comunicar de manera correcta, que sea fácil de entender.
- Entender la cultura de donde se desea vender el producto, para llegarle a las personas.

## 5. CONCLUSIONES

El plan de gestión de CK+ basado en la Administración de Proyectos con miras a un incremento en la rentabilidad de la empresa y en su posicionamiento en el mercado costarricense, se concretó y vio así el cumplimiento de los entregables y objetivos deseados. Para cada área de conocimiento se logró identificar el plan a seguir, CK+ se comprometió con el proyecto de manera consistente y constante. El plan contó con acciones muy concretas y claras, que fueron aplicables a la empresa en su actualidad y a las cuales dará continuidad en el futuro. El plan contiene las bases deseadas para la ordenanza de CK+, en cada área que le es crucial y que clave para el objetivo último.

Primeramente el plan de involucrados claramente tuvo un enfoque en conocerles, entenderles, considerando expectativas así como el peso que cada interesado tiene. Este plan se ajusta para cada proyecto o decisión que la empresa desee considerar, si no se realiza un análisis de involucrados, tanto las expectativas como los resultados pueden distar mucho de lo deseable. A su vez contar con un plan para la dirección es otra de las pautas que CK+ reconoció y trabajó, donde siempre quedaron claras las iniciativas, y su relación con los objetivos establecidos, que fueron acompañados de un seguimiento adecuado que permitió lograr cada plan establecido y ver su beneficio reflejado en la operativa.

Segundo, CK+ gestionó las acciones a seguir según la estructura de trabajo, en tiempo y con mucha claridad en el alcance, y considerando los riesgos en todo momento, el saber que requerimientos necesarios, hasta donde se podía llegar con los recursos y el tiempo, y al identificar y dar respuestas a los riesgos generando plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos que dio lugar a acciones y planes que permitieron un incremento en las ventas de un 10% en el último trimestre.

Concretar los planes de gestión, al llevarlos a un punto donde la implementación fuera realizable y sus logros fueran evidentes fue posible en gran medida por la claridad con la que los paquetes de trabajo se establecieron pero aún más por la coordinación entre las actividades, los planes y los participantes.

Así es como tercer beneficio se mencionan aquellos obtenidos con el plan de costos, calidad y adquisiciones. En estas áreas los logros fueron muchos ya que CK+ contaba con poca información y herramientas en estas áreas tan delicadas, y prácticamente sus decisiones se realizaban con base a impulsos o buenas intenciones, pero muy lejos de un plan establecido, como lo es hoy en día. Sin embargo para contarle como ese tercer beneficio se menciona el hecho de que ahora sus decisiones y acciones se basan en investigación del mercado, proveedores, materiales y clientes. En herramientas de análisis, metodologías, auditorías, mediciones, aseguramiento y revisiones.

Como cuarto logro está el llegar a contar con un plan integral con la capacidad de re evaluarse y pulsar decisiones, planes, ideas ha llevado a CK+ a forma nueva de hacer negocios, por lo que dentro de los beneficios más claros está la incorporación de una metodología basada en planear, hacer, revisar y actuar; que trae a su vez una reacción en cadena que es justo lo que CK+ busca en sus objetivos, como lo son mejorar la calidad, el retorno de la inversión, aumentar su presencia en el mercado, mejorar la productividad. La metodología acompañó cada plan de manera que el plan de gestión conservara sus bases y a la vez pudiera revisarse y re plantearse hacia una mejora continua.

Como quinto logro se encuentra el plan de recursos humanos en conjunto con el de comunicaciones, integran de manera exitosa el resto de los planes, dando como resultado que los beneficios anteriores se incrementen, y dando paso a una ordenanza integral. El último plan llegó a organizar los canales de interacción interna y externa, dando paso a una empresa con bases sólidas, donde la motivación y alta productividad de los colaboradores, además de una comunicación exitosa y a tiempo con los clientes dan lugar a un mayor posicionamiento de la empresa dentro y fuera.

Para mencionar un último logro, CK+ con el plan de gestión vio una transformación pronta, y a la vez sólida de sí, ahora se reconoce a sí misma con sus principios, valores y planes para gestionarse y a cada una de las áreas y personas que le integran. En poco tiempo, con un gran compromiso y esfuerzo la

organización se vio gestarse y desarrollarse más allá de lo que en un pasado pensó podía llegar a ser.

## **6. RECOMENDACIONES**

El plan de gestión de CK+ basado en la AP trajo consigo una organización total de la empresa, dejando bases fuertes para gestionarse a sí misma de manera más eficiente y eficaz. El objetivo de crecimiento financiero, como de posicionamiento se vio realizarse, sin embargo hay pautas muy claras que conforme el plan se fue desarrollando, las mismas se hicieron presentes y que deben quedar acá plasmadas para que los dueños de la empresa las consideren tan prioritarias como el plan mismo.

Las siguientes recomendaciones se basan en lecciones aprendidas anteriores, así como experimentadas en el transcurso del plan, y las mismas se mencionan tratando de seguir el orden de prioridad que se les debe dar:

1. En materia financiera, la empresa debe realizar un estudio de factibilidad. El plan acá expuesto le da una base sólida para gestionarse de la manera más adecuada hasta el momento, sin embargo los ingresos, gastos y oportunidades monetarias deben ser calculadas a consciencia y bajo un estudio de mercado adecuado, que refuerce o no la posición de la empresa y/o de su producto.
2. Como parte del estudio de mercado, el producto tiene potencial, sin embargo la diversificación es crucial hoy en día. Hay muchos productos que acompañan las necesidades del hogar en cuestión de orden, limpieza y confort que CK+ debería de explorar. El anexo 5 presentar algunas opciones encontradas y discutidas como opciones viables.
3. Cada plan desarrollado acá hasta la fase de planeación debe ser implementado (ejecutado), así como monitoreado y se le debe dar cierre. Seguir los grupos de procesos de la AP que por cuestión de tiempo no se desarrollaban en el plan.

4. Implementar control de cambios a la hora de ejecución y el resto de las fases, así como en cualquier cambio al plan actual. Que los cambios sea consensuados, y aceptados como monitoreados es clave en cualquier planificación basada en la AP.
5. Ampliar el plan de gestión con el GPM (Green Project Management), debido al tipo de empresa donde la huella verde es de gran significancia y representa una ventaja competitiva, ampliar su plan de gestión con bases del GPM puede dar mayores resultados en cuestión de posicionamiento y rentabilidad, a la vez que su esencia de sostenibilidad permanece y se magnifica.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, A. (2013). Taller: Metodología de Investigación en PYMES. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. España. Recuperado de [https://www.auiip.org/reunion\\_internacional/web/ponencias/Ponencia\\_Antonio\\_Aragon\\_Sanchez.pdf](https://www.auiip.org/reunion_internacional/web/ponencias/Ponencia_Antonio_Aragon_Sanchez.pdf)
- Balestrini, Miriam. Como se elabora el proyecto de investigación. 7ma. ed. Píe Imprenta: Caracas: Consultores Asociados, 2006.
- BBVA (2012). Emprendedores. La teoría del empresario innovador de Schumpeter. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-teoria-del-empresario-innovador-schumpeter>
- Biografías y vidas. Joseph Alois Schumpeter. Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/schumpeter.htm>
- Conexionesan. (2016). Apuntes Empresariales. Gestión de Proyectos. Las diez áreas de conocimiento según el PMI. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/>
- Chamoun, Y. (2002). Administración profesional de proyectos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc. Graw Hill, México, D.F.
- Executive Education INCAE. (2016) ¿Por qué fracasan los negocios familiares? El problema de sucesión. Recuperado de: <http://www.incae.edu/es/blog/2017/05/16/por-que-fracasan-los-negocios-familiares-el-problema-de-sucesion.html>.
- Finol de Franco, M., Camacho, H. (2006). El proceso de investigación científica. Ediluz, Maracaibo, Venezuela.
- Gabay, A. (2014). La gestión ágil y de proyectos y sus paralelos con PMBok. Córdoba. Slideshare. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Alejandroslide/gestion-agil-y-paralelos-con-pmbokjornadas-cordobasepiembre-122014agabay>
- Gbenedji, G. (2016). Planificar la gestión de los recursos humanos. Recuperado de <https://www.gladysgbenedji.com/planificar-la-gestion-de-los-recursos-humanos/>
- Hardware Business Review Staff (2016) Your Project Needs a Charter. Here’s What That Means. Recuperado de <https://hbr.org/2016/11/your-project-needs-a-charter-heres-what-that-means>
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2013). Directrices para la dirección y gestión de proyectos. San José, Costa Rica.
- ISOTools (2015) Fases para la elaboración del plan de calidad de un proyecto. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/04/16/fases-para-la-elaboracion-del-plan-de-calidad-de-un-proyecto/>Jaramillo, C. (2015).

- Lara, J. La Nación. (2015). Ahorre hasta € 20.000 en luz actualizando hábitos y aparatos. Recuperado de: <http://www.nacion.com/el-pais/servicios/ahorre-hasta-c-20-000-en-la-luz-actualizando-habitos-y-aparatos/N5O2QKQCSNBSLARPO55S7U7GFM/story/>
- Lledó, P. (2013). Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Victoria: Pablo Lledó.
- Malhotra, N. (2008). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Quinta edición PEARSON EDUCACIÓN, México. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Manufactura Inteligente. (2015). Kaizen. Definición de Kaizen. Recuperado de <http://www.manufacturainteligente.com/kaizen/>
- Medium Corporation. (2016) PMP Conceptos Rápidos. Parte 2/3. Recuperado de <https://medium.com/administrador-de-proyectos/pmp-conceptos-r%C3%A1pidos-parte-2-6fed02b6856f>
- Montoya S. Omar. Tecnología y desarrollo humano en el contexto neoliberal. En: Revista SCIENTIA ET TECHNICA, Año VIII, No. 20; Octubre 2002. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7255/4285>
- Muñoz, E. Universidad de Costa Rica. (2014). I Foro Institucional. Costa Rica debe bajar consumo eléctrico en casas. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2014/05/13/costa-rica-debe-bajar-consumo-electrico-en-casas.html>
- Munch, L. (2006). Fundamentos de administración: casos y prácticas. 2da edición. México. Trillas. Recuperado de [http://www.academia.edu/27771856/FUNDAMENTOS\\_D\\_E\\_ADMINISTRACION\\_CASOS\\_Y\\_PR%C3%81CTICAS](http://www.academia.edu/27771856/FUNDAMENTOS_D_E_ADMINISTRACION_CASOS_Y_PR%C3%81CTICAS)
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, Innovación y determinismo tecnológico. Scientia et Technica Año X, No 25. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7255/4285>
- Pérez, J., Merino, M. (2013). Definición .De. Definición de Herramienta. Recuperado de <https://definicion.de/herramienta/>
- Ponce, J. (2017) El lanzamiento de nuevos productos. Recuperado de <http://marketingyservicios.com/lanzamiento-nuevos-productos/>
- Project Management Institute. (2017). La Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Project Management Institute, Inc. Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2006). Practice Standard for Breakdown Structures. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2011). Practice Standard for Scheduling. Second Edit. Pennsylvania, Estados Unidos. Project Management Institute, Inc.

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.

Schumpeter, J. Teoría del Desarrollo Económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico /Joseph Alois Schumpeter; trad. de Jesús Prados Arrarte—2ª ed. - - México: FCE, 1997.

Vineet, C. y Sanjay, S. (2016) Empresas del Siglo XXI: Las seis claves para impulsar la creatividad. Recuperado de <http://www.elfinancierocr.com/gerencia/empresas-del-siglo-xxi-las-seis-claves-para-impulsar-la-creatividad/VMEIUPVSZVAC5N6LQS7WBCPYFM/story/>

### **Justificación de bibliografía**

La bibliografía consultada se empleó como base y guía durante el proceso de tesis, cada vez que se agregaron referencias al documento se notó una mejora en la investigación, lo que permitió ampliar la información y optar por decisiones más acertadas para el plan de gestión de CK+. Los textos consultados y acá referenciados van desde documentos de una sola publicación hasta libros con varias ediciones. Las Guías de PMI fueron base crucial, así como el libro de Pablo Lledó. Los documentos consultados en internet fueron varios, y solamente algunos fueron seleccionados para ser utilizados como referencia. En casos se tuvo utilizar textos de consulta que datan de más de 7 años atrás, por ejemplo relacionado con la teoría de Schumpeter que en realidad es de los años 1900. Las fuentes primarias y secundarias acá plasmadas también marcaron una gran diferencia siendo de mucho beneficio y ayudaron a tener un entendimiento del proyecto, así como a su enriquecimiento. Las reuniones, sesiones de lluvias de ideas, entrevistas, encuestas y demás fuentes primarias y secundarias y herramientas de investigación y análisis hicieron posible el desarrollo de los objetivos, conclusiones y recomendaciones.

## 8. ANEXOS

## Anexo 1: Acta del proyecto

<b>Acta del Proyecto</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>
19 Febrero 2018	Plan de gestión de proyecto para tenderos CK+ para incrementar la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de Aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Procesos:</b> Inicio y Planificación <b>Áreas de Conocimiento:</b> Gestión de la Integración / Gestión del alcance/ Gestión del tiempo / Gestión de costos / Gestión de la calidad / Gestión de los recursos humanos / Gestión de las comunicaciones / Gestión de los riesgos / Gestión de las adquisiciones / Gestión de los interesados.	Sector Comercial
<b>Fecha de Inicio del Proyecto</b>	<b>Fecha de Finalización del Proyecto</b>
19 Febrero 2017	25 mayo 2018
<b>Objetivos del proyecto (general)</b>	
Desarrollar un plan de gestión de proyectos para CK+ que permita incrementar la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica.	
<b>Objetivos del proyecto (específicos)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir un plan de gestión integral y de los interesados para impulsar las finanzas y objetivos de CK+ que permita una mayor rentabilidad y posicionamiento.</li> <li>2. Desarrollar un plan de gestión del alcance, del cronograma y riesgos para identificar acciones y planes que permitan un incremento en las ventas.</li> <li>3. Elaborar un plan de gestión de costos, calidad y adquisiciones para contar con un presupuesto óptimo que permita una rentabilidad positiva y con un nivel de calidad adecuado.</li> <li>4. Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos y de comunicaciones para ordenar los canales de interacción interna y externa, que permitan la motivación, alta productividad de los colaboradores y el posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la misma.</li> </ol>	
<b>Justificación de impacto (aporte y resultados esperados)</b>	
<p>El proyecto surge como una opción a la baja rentabilidad, debido al bajo posicionamiento en el mercado costarricense. Las ventas son pocas, la ganancia muy reducida debido al poco volumen en demanda. La empresa tiene años de existir, genera poca ganancia, y se vende mayormente por referencias. En más de 30 años de existencia, se ha manejado siempre con el mismo producto, con algunas variaciones, pero de poco o ningún impacto en la rentabilidad y posicionamiento.</p> <p>El proyecto a realizarse contará con varios beneficios para la empresa y el mercado comercial. Entre los más rescatables están:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes de gestión en sus etapas de inicio y planificación para organizar las áreas más claves de la empresa, como lo son los costos y la demanda de sus productos.</li> <li>2. Continuar con la huella verde que le caracteriza a la empresa para así contribuir a la conservación del planeta y de la vida que le habita y explotar esa ventaja competitiva.</li> <li>3. Incrementar la participación de la empresa en el mercado costarricense, por medio de canales de comunicación y por medio de una mejor gestión de los involucrados.</li> <li>4. Dirigir a la empresa hacia una mejor continua, con una base esencial obtenida por medio de los</li> </ol>	

<p>planes de gestión de la administración de proyectos a desarrollar.</p> <p>5. Innovación, novedad y diversidad de planes, por medio del análisis situacional y alternativas planteadas en cada objetivo del plan de gestión.</p>		
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>		
<p>El producto final es un plan de gestión de proyecto para la nueva línea de productos de tenderos CK+ que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acta del Proyecto, Plan para la Dirección, Identificación y Planificación de los Interesados.</li> <li>○ Requisitos, EDT, Cronograma, Identificación-Análisis y Respuestas a los Riesgos.</li> <li>○ Estimación de los Costos, Presupuesto, Plan de Calidad y Plan de Adquisiciones.</li> <li>○ Planes de Recursos, de Comunicación Interna y de Mercadeo.</li> </ul>		
<b>Supuestos (elementos que se dan por presentes en el proyecto pero que deben ser explicitados)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con el capital para desarrollar nuevos productos.</li> <li>2. La demanda del producto será positiva.</li> <li>3. La ganancia de la línea de productos es positiva.</li> <li>4. La línea de productos cuenta con la calidad deseada por el mercado.</li> </ol>		
<b>Restricciones (factores que limitan el alcance del producto o la gestión del proyecto)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los grupos de proceso a considerar en cada objetivo y plan de gestión implica los de inicio y planificación únicamente.</li> <li>2. Se cuenta con poco presupuesto para publicidad.</li> <li>3. El tiempo disponible para el plan de gestión de proyectos es de 3 meses.</li> </ol>		
<b>Identificación riesgos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se incurren en retrasos debido a la mala planificación del tiempo, podría verse negativamente impactado el cronograma y el proyecto en sí.</li> <li>2. Si el tiempo o la investigación apropiada no se llega a dar debido a falta de tiempo o herramientas, podría verse impactado el alcance y la calidad del proyecto.</li> <li>3. Si los involucrados solicitan muchos cambios con respecto a los avances, y productos, debido a planteamientos confusos, podría verse impactado el alcance, el costo y la calidad del proyecto.</li> </ol>		
<b>Presupuesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de aceptación y tabulación = 5 000 colones</li> <li>• Comunicación (página web, Facebook, tarjetas, otros) = 300 000 colones</li> <li>• Softwares de apoyo, plantillas de trabajo, presupuesto = 50 000</li> <li>• Materiales para pruebas de producción = 150 000 colones</li> </ul>		
<b>Principales Hitos y fechas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Finalización</b>
Plan de Gestión Integral e Interesados	26 Febrero 2018	10 Abril 2018
Plan de Gestión del Alcance, Cronograma y Riesgos.	11 Abril 2018	01 Mayo 2018
Plan de Gestión de Costos, Calidad y Adquisiciones	30 Abril 2018	08 Mayo 2018
Plan de Gestión de Recursos Humanos y de la Comunicación.	09 Mayo 2018	17 Mayo 2018
Cierre del Proyecto	18 Mayo 2018	25 Mayo 2018
<b>Información histórica relevante</b>		
<p>La empresa CK+ es una empresa familiar que inició en 1990 en Costa Rica, siempre ha permanecido como una empresa pequeña y con su producto estrella, el tendero. En los últimos años sus esfuerzos se han basado en aumento de publicidad por medio de redes sociales, sin embargo, no ha llegado a invertir más que tiempo de un conjunto pequeño de colaboradores. La inversión económica se da a escala muy pequeña, por lo que la empresa cubre sus costos en materiales, pero no cuenta con activos, inventario o</p>		

salarios fijos. Los intentos de ordenar la empresa, otorgando un plan de gestión de la administración de proyectos enfocado en la rentabilidad y posicionamiento en Costa Rica es algo novedoso y considerado integral y que sirve como base para un estudio de factibilidad de la empresa; y que puede ser la base que la empresa requiere para un presente y un futuro seguro para los socios y colaboradores.

#### **Identificación de grupos de interés (Stakeholders directos e indirectos)**

Involucrados Directos:

- Maricelle Ovares – Directora de Proyecto
- Maricelle Rojas – Gerente Operaciones CK+
- Laura Wright – Gerente Administrativa CK+ (Patrocinadora)
- Colaboradores

Involucrados Indirectos:

- Socios CK+
- Proveedores
- Consumidores

**Director de Proyecto  
Maricelle Ovares R.**

*Maricelle Ovares R.*

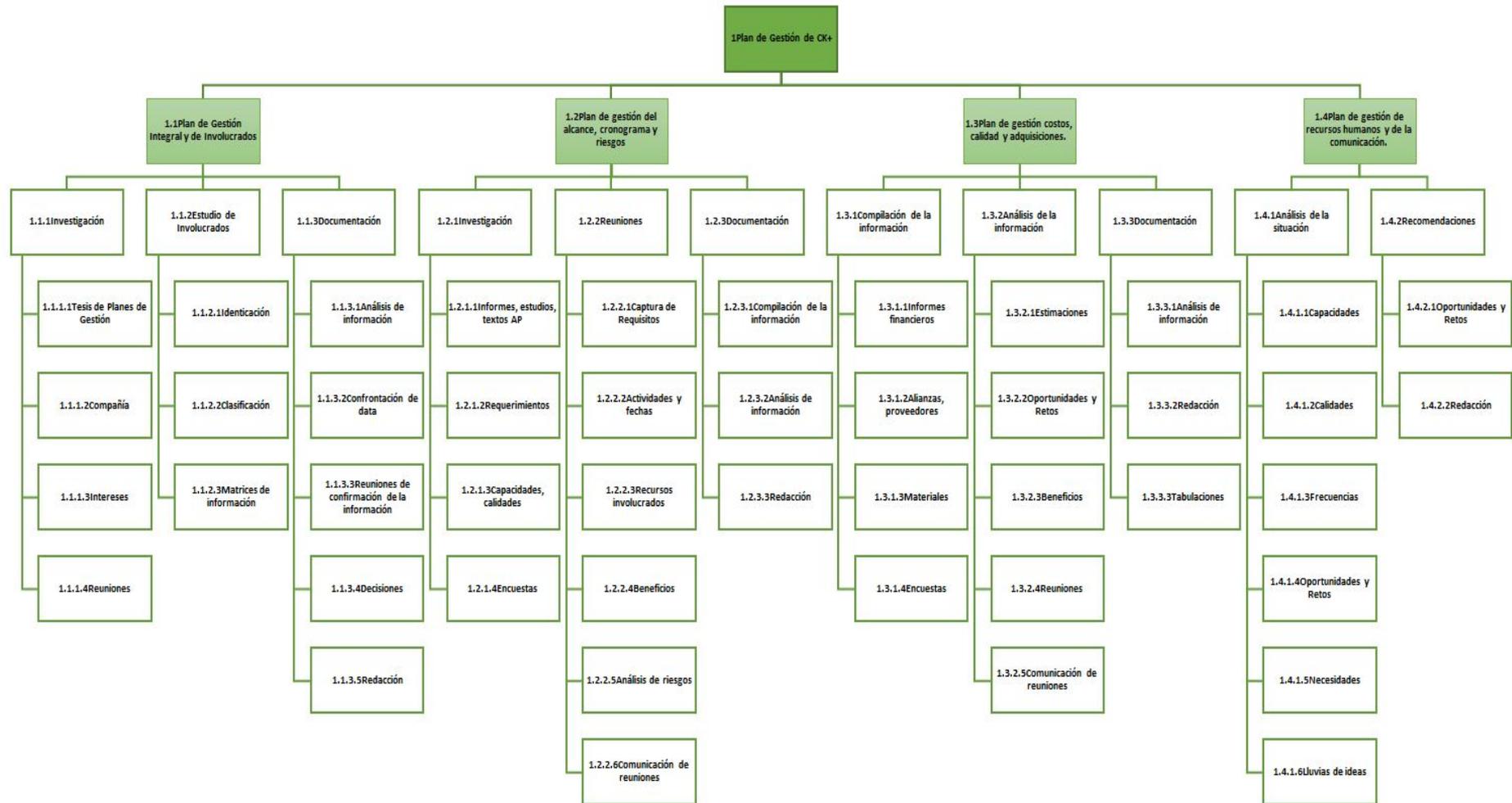
**Autorizado por  
Marlon Sequeira**

**Firma**

## Anexo 2: Tabla y diagrama EDT

Código EDT	Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Final
1	Plan de Gestión de CK+	105	19/02/18	04/06/18
1.1	Plan de Gestión Integral y de Involucrados	43	26/02/18	10/04/18
1.1.1	Investigación	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.1	Tesis de Planes de Gestión	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.2	Compañía	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.3	Intereses	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.4	Reuniones	32	26/02/18	30/03/18
1.1.2	Estudio de Involucrados	43	26/02/18	10/04/18
1.1.2.1	Identificación	20	21/03/18	10/04/18
1.1.2.2	Clasificación	15	26/03/18	10/04/18
1.1.2.3	Matrices de información	15	26/03/18	10/04/18
1.1.3	Documentación	15	26/03/18	10/04/18
1.1.3.1	Análisis de información	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.2	Confrontación de data	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.3	Reuniones de confirmación de la información	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.4	Decisiones	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.5	Redacción	8	02/04/18	10/04/18
1.2	Plan de gestión del alcance, cronograma y riesgos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1	Investigación	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.1	Informes, estudios, textos AP	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.2	Requerimientos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.3	Capacidades, calidades	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.4	Encuestas	1	30/04/18	01/05/18
1.2.2	Reuniones	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.1	Captura de Requisitos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.2	Actividades y fechas	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.3	Recursos involucrados	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.4	Beneficios	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.5	Análisis de riesgos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.6	Comunicación de reuniones	20	11/04/18	01/05/18
1.2.3	Documentación	6	25/04/18	01/05/18
1.2.3.1	Compilación de la información	6	25/04/18	01/05/18
1.2.3.2	Análisis de información	6	25/04/18	01/05/18
1.2.3.3	Redacción	6	25/04/18	01/05/18
1.3	Plan de gestión costos, calidad y adquisiciones.	12	30/04/18	12/05/18
1.3.1	Compilación de la información	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.1	Informes financieros	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.2	Alianzas, proveedores	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.3	Materiales	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.4	Encuestas	6	30/04/18	06/05/18

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre de la Tarea</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>
1.3.2	Análisis de la información	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.1	Estimaciones	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.2	Oportunidades y Retos	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.3	Beneficios	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.4	Reuniones	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.5	Comunicación de reuniones	5	07/05/18	12/05/18
1.3.3	Documentación	12	30/04/18	12/05/18
1.3.3.1	Análisis de información	12	30/04/18	12/05/18
1.3.3.2	Redacción	12	30/04/18	12/05/18
1.3.3.3	Tabulaciones	12	30/04/18	12/05/18
1.4	Plan de gestión de recursos humanos y de la comunicación.	13	09/05/18	22/05/18
1.4.1	Análisis de la situación	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.1	Capacidades	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.2	Calidades	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.3	Frecuencias	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.4	Oportunidades y Retos	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.5	Necesidades	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.6	Lluvias de ideas	9	09/05/18	18/05/18
1.4.2	Recomendaciones	3	19/05/18	22/05/18
1.4.2.1	Oportunidades y Retos	3	19/05/18	22/05/18
1.4.2.2	Redacción	3	19/05/18	22/05/18



### Anexo 3: Cronograma del proyecto

Código EDT	Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Final
1	Plan de Gestión de CK+	105	19/02/18	25/05/18
1.1	Plan de Gestión Integral y de Involucrados	43	26/02/18	10/04/18
1.1.1	Investigación	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.1	Tesis de Planes de Gestión	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.2	Compañía	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.3	Intereses	32	26/02/18	30/03/18
1.1.1.4	Reuniones	32	26/02/18	30/03/18
1.1.2	Estudio de Involucrados	43	26/02/18	10/04/18
1.1.2.1	Identificación	20	21/03/18	10/04/18
1.1.2.2	Clasificación	15	26/03/18	10/04/18
1.1.2.3	Matrices de información	15	26/03/18	10/04/18
1.1.3	Documentación	15	26/03/18	10/04/18
1.1.3.1	Análisis de información	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.2	Confrontación de data	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.3	Reuniones de confirmación de la información	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.4	Decisiones	8	02/04/18	10/04/18
1.1.3.5	Redacción	8	02/04/18	10/04/18
1.2	Plan de gestión del alcance, cronograma y riesgos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1	Investigación	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.1	Informes, estudios, textos AP	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.2	Requerimientos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.3	Capacidades, calidades	20	11/04/18	01/05/18
1.2.1.4	Encuestas	1	30/04/18	01/05/18
1.2.2	Reuniones	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.1	Captura de Requisitos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.2	Actividades y fechas	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.3	Recursos involucrados	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.4	Beneficios	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.5	Análisis de riesgos	20	11/04/18	01/05/18
1.2.2.6	Comunicación de reuniones	20	11/04/18	01/05/18
1.2.3	Documentación	6	25/04/18	01/05/18
1.2.3.1	Compilación de la información	6	25/04/18	01/05/18
1.2.3.2	Análisis de información	6	25/04/18	01/05/18
1.2.3.3	Redacción	6	25/04/18	01/05/18
1.3	Plan de gestión costos, calidad y adquisiciones.	12	30/04/18	12/05/18
1.3.1	Compilación de la información	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.1	Informes financieros	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.2	Alianzas, proveedores	6	30/04/18	06/05/18
1.3.1.3	Materiales	6	30/04/18	06/05/18

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre de la Tarea</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>
1.3.1.4	Encuestas	6	30/04/18	06/05/18
1.3.2	Análisis de la información	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.1	Estimaciones	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.2	Oportunidades y Retos	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.3	Beneficios	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.4	Reuniones	5	07/05/18	12/05/18
1.3.2.5	Comunicación de reuniones	5	07/05/18	12/05/18
1.3.3	Documentación	12	30/04/18	12/05/18
1.3.3.1	Análisis de información	12	30/04/18	12/05/18
1.3.3.2	Redacción	12	30/04/18	12/05/18
1.3.3.3	Tabulaciones	12	30/04/18	12/05/18
1.4	Plan de gestión de recursos humanos y de la comunicación.	13	09/05/18	22/05/18
1.4.1	Análisis de la situación	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.1	Capacidades	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.2	Calidades	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.3	Frecuencias	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.4	Oportunidades y Retos	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.5	Necesidades	9	09/05/18	18/05/18
1.4.1.6	Lluvias de ideas	9	09/05/18	18/05/18
1.4.2	Recomendaciones	3	19/05/18	25/05/18
1.4.2.1	Oportunidades y Retos	3	19/05/18	25/05/18
1.4.2.2	Redacción	3	19/05/18	25/05/18

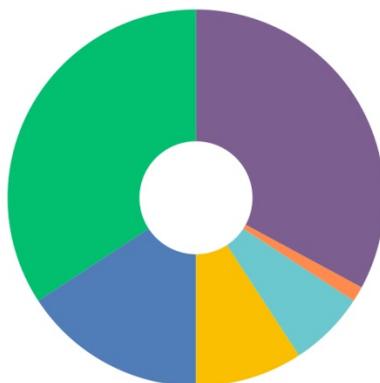
### Anexo 4: Cronograma PFG

Código EDT	Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Final
1	Proyecto Final de Graduación (PFG) CK+	119	19/02/18	18/06/18
1.1	Etapas I	84	19/02/18	14/05/18
1.1.1	Investigación y Análisis	84	19/02/18	14/05/18
1.1.1.1	Material Cursos Previos	84	19/02/18	14/05/18
1.1.1.2	Fuentes Primarias y Secundarias	84	19/02/18	14/05/18
1.1.1.3	Consultas del Tutor	84	19/02/18	14/05/18
1.1.2	Entregables y Revisiones	77	19/02/18	14/05/18
1.1.2.1	Avance 1	35	19/02/18	26/03/18
1.1.2.2	Avance 2, Revisión y Ajustes	6	27/03/18	10/04/18
1.1.2.3	Avance 3, Revisión y Ajustes	6	11/04/18	16/04/18
1.1.2.4	Avance 4, Revisión y Ajustes	13	17/04/18	30/04/18
1.1.2.5	Avance 5, Revisión y Ajustes	6	01/05/18	08/05/18
1.1.2.6	Avance 6, Revisión y Ajustes	6	09/05/18	15/05/18
1.1.2.7	Avance 7, Revisión y Ajustes	6	16/05/18	25/05/18
1.1.3	Preparación para la Defensa	84	19/02/18	25/05/18
1.1.3.1	Revisión Integral	84	19/02/18	25/05/18
1.1.3.2	Análisis de Documento	84	19/02/18	25/05/18
1.1.3.3	Ajustes Finales de Etapa 1	84	19/02/18	25/05/18
1.1.4	Asignación de los Lectores	35	09/04/18	14/05/18
1.1.4.1	Lector 1	35	09/04/18	14/05/18
1.1.4.1.1	Evaluación	35	09/04/18	14/05/18
1.1.4.1.2	Aprobación	35	09/04/18	14/05/18
1.1.4.2	Lector 2	35	09/04/18	14/05/18
1.1.4.2.1	Evaluación	35	09/04/18	14/05/18
1.1.4.2.2	Aprobación	35	09/04/18	14/05/18
1.2	Etapas 2	28	26/05/18	11/06/18
1.2.1	Defensa del PFG	21	26/05/18	04/06/18
1.2.1.1	Preparación	21	26/05/18	04/06/18
1.2.1.2	Ajustes	21	26/05/18	04/06/18
1.2.1.3	Atención a Consultas	21	26/05/18	04/06/18
1.2.2	Revisión Proyecto Lectores	14	26/05/18	28/05/18
1.2.2.1	Lectura y análisis	14	26/05/18	28/05/18
1.2.2.2	Recomendaciones	14	26/05/18	28/05/18
1.2.3	Ajustes - Recomendación de Lectores	7	28/05/18	04/06/18
1.2.3.1	Revisión de recomendaciones	7	28/05/18	04/06/18
1.2.3.2	Ajustes al documento	7	28/05/18	04/06/18
1.2.4	Evaluación y Calificación	7	04/06/18	11/06/18
1.2.4.1	Calificación lectores	7	04/06/18	11/06/18
1.2.4.2	Calificación tutor	7	04/06/18	11/06/18
1.2.4.3	Comunicación al estudiante	7	04/06/18	11/06/18

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre de la Tarea</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>
1.3	Etapa 3	7	11/06/18	18/06/18
1.3.1	Versión Final PFG	7	11/06/18	18/06/18
1.3.1.1	Edición	2	11/06/18	13/06/18
1.3.1.2	Impresión	0	14/06/18	14/06/18
1.3.1.3	Entrega	0	15/06/18	15/06/18

## Anexo 5: Encuesta clientes externos CK+

1. ¿Le gustaría comprar un tendedero CK+ para el secado de prendas, siendo una opción económica, elegante, discreta y amigable con el ambiente?



Omitidas: 0 Respondieron: 76

	Si lo compraría en el corto plazo	34 %	26
	Si lo compraría en el mediano plazo	16 %	12
	Si lo compraría en el largo plazo	9 %	7
	No lo compraría	7 %	5
	Yo no me encargo de las compras, pero lo recomendaría	1 %	1
	Ya tengo un tendedero en casa, pero lo recomendaría	33 %	25

---

## 2. ¿Cómo califica la utilidad del tendedero CK+?

---



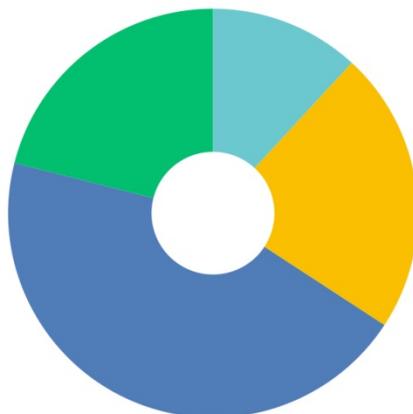
Omitidas: 0 Respondieron: 76

	Muy alta	54 %	41
	Alta	26 %	20
	Media	12 %	9
	Baja	0 %	0
	Muy baja	0 %	0
	No conocía el producto, pero lo veo muy útil	8 %	6

---

### 3. ¿Qué tan innovador es para usted/hogar el tendedero CK+?

---



Omitidas: 0 Respondieron: 76

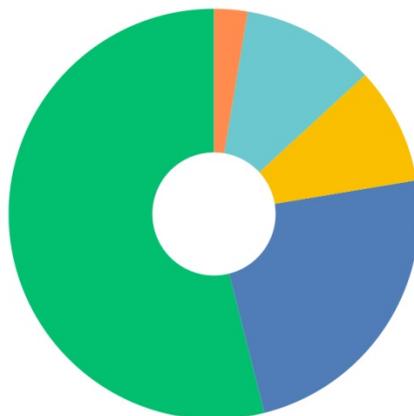
	Extremadamente innovador/a	21 %	16
	Muy innovador/a	45 %	34
	Algo innovador/a	22 %	17
	No tan innovador/a	12 %	9
	Nada innovador/a	0 %	0

---

---

#### 4. Cuando piensa en el tendedero CK+, ¿cree que es algo que usted necesita?

---



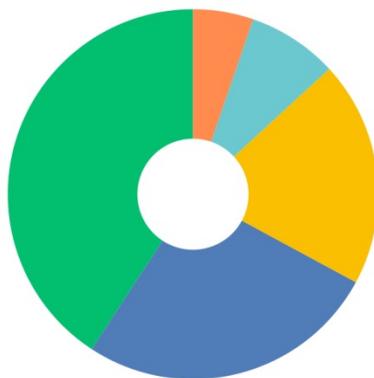
Omitidas: 0 Respondieron: 76

	Definitivamente lo necesito	54 %	41
	Probablemente lo necesito	24 %	18
	Indecisa/o	9 %	7
	Probablemente no lo necesito	11 %	8
	Definitivamente no lo necesito	3 %	2

---

5. ¿Cómo calificaría la relación calidad (aluminio de alta duración) precio (COP55,000) del tendedero CK+?

---

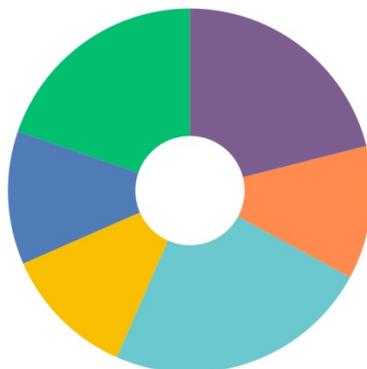


Omitidas: 0 Respondieron: 76

Excelente	41 %	31
Muy buena	26 %	20
Buena	20 %	15
Regular	8 %	6
Costosa	5 %	4
Muy costosa	0 %	0

---

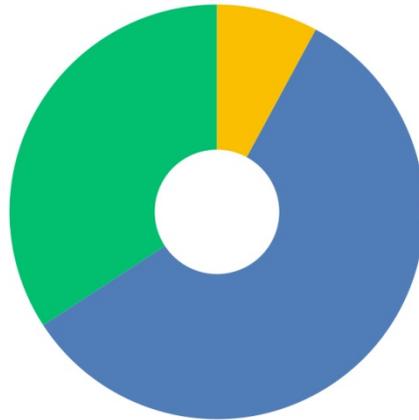
6. ¿Qué tan probable sería que usted comprara un tendedero CK+ en el año en curso?



Omitidas: 0 Respondieron: 76

	Extremadamente probable	20 %	15
	Muy probable	12 %	9
	Algo probable	12 %	9
	No tan probable	24 %	18
	Ya tengo uno, quisiera comprar otro	12 %	9
	Ya tengo uno, no compraría otro	21 %	16

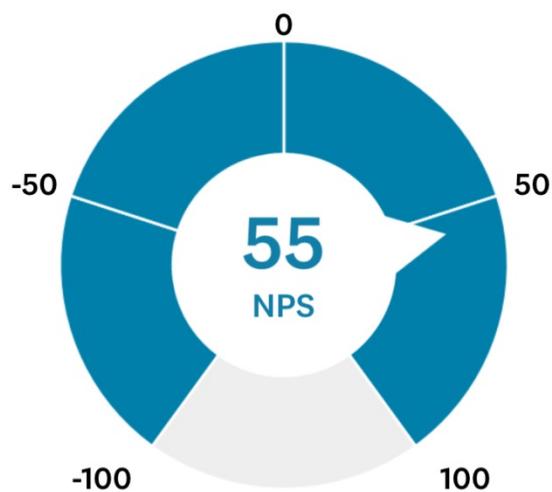
7. ¿Qué precio pagaría por el tendedero de CK+ tomando en cuenta garantía (2 años), comodidad, elegancia, ahorro energía/espacio, y su apoyo al medio ambiente?



Omitidas: 0 Respondieron: 76

	De ₡30,000 a ₡39,000	34 %	26
	De ₡40,000 a ₡55,000	58 %	44
	De ₡56,000 a ₡70,000	8 %	6
	Otro (especificar)		3 >

## 8. ¿Qué tan probable es que recomiendes este producto a tus amigos o colegas?



Omitidas: 1 Respondieron: 75

<b>Índice de Net Promoter® Score</b>	<b>55</b>
Detractores (0-6)	7 % 5
Pasivos (7-8)	32 % 24
Promotores (9-10)	61 % 46