

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA
FLORISTERÍA EN GRECIA

YULIANA ARIAS ARIAS

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

San José, Costa Rica

Junio 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

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

Luis Diego Villalobos Yock

Se debe anotar el nombre
PROFESOR TUTOR

Eneida Gongora

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

Jorge Elizondo

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Yuliana Arias Arias

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de alcanzar las metas.
A mi esposo por su paciencia, apoyo y comprensión durante todo el proceso de estudio
A mi familia por apoyar mis logros personales y académicos, y por comprender que debía dedicar tiempo a tareas de la Universidad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y fortaleza para culminar con éxito esta etapa académica.

A mi tutor por sus recomendaciones y disponibilidad de tiempo para fortalecer mis conocimientos.

A mis compañeros de la UCI que me apoyaron durante todo el proceso, con los cuales compartí diferentes puntos de vista, y hoy por hoy seguimos compartiendo conocimientos sobre administración de proyectos.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática u oportunidad de negocio.....	2
1.3 Justificación del problema u oportunidad de negocio	3
1.4 Objetivo general	3
1.5 Objetivos específicos.	3
2. MARCO TEORICO.....	5
2.1 Marco institucional	5
2.1.1 Antecedentes de la empresa	5
2.1.2 Misión y visión	5
2.1.3 Estructura organizativa	6
2.1.4 Productos que ofrecerá	6
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	7
2.2.1 Proyecto	7
2.2.2 Administración de Proyectos	7
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	8
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	9
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	10
2.2.6 Plan estratégico y los proyectos	12
2.3 Negocio de Floristería	13
3. MARCO METODOLOGICO	14
3.1 Fuentes de información.....	14

3.2	Métodos de Investigación	16
3.3	Herramientas	19
3.4	Supuestos y Restricciones.....	20
3.5	Entregables.....	22
4.	DESARROLLO.....	23
4.1	Análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio	23
4.1.1	Oferta de productos y servicios	23
4.1.2	Evaluación del mercado y demanda.....	24
4.1.3	Proyección total por grupo según cantón para Alajuela	25
4.1.4	Población asalariada	26
4.1.5	Proveedores (Fincas con cultivo de flores por extensión sembrada y cosechada o en edad de en producción en hectáreas).....	27
4.1.6	Mercado local (Competencia) y análisis del negocio.....	28
4.1.7	Estrategia de negocio.....	30
4.2	Plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.	31
4.2.1	Identificar a los Interesados.....	32
4.2.2	Clasificación de interesados.....	33
4.2.3	Seguimiento a la gestión de Interesados.....	36
4.2.4	Proceso de actualización.....	37
4.3	Plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.....	37
4.3.1	Planificar la gestión del alcance:	37
4.3.2	Recopilar los requisitos:	39
4.3.3	Definir el alcance	39
4.3.4	Estructura de desglose de trabajo (EDT):	40
4.3.5	Diccionario de la Estructura de desglose de trabajo (EDT):	42
4.3.6	Validación del alcance.....	45
4.3.7	Control del alcance.....	46

4.4	Plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.....	47
4.4.1	Definir Actividades.....	47
4.4.2	Secuencia de las actividades	49
4.4.3	Recursos de las actividades.....	51
4.4.4	Cronograma del proyecto	53
4.4.5	Control de cronograma.....	56
4.5	Plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.....	57
4.5.1	Planificar la gestión de costos	57
4.5.2	Estimación de Costos.....	57
4.5.3	Determinar el presupuesto	59
4.5.4	Control de Costos.....	60
4.6	Plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.....	61
4.6.1	Planificar la gestión de calidad	61
4.6.2	Aseguramiento de calidad	65
4.6.3	Controlar la calidad.....	66
4.7	Plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio	66
4.7.1	Planificar la gestión de Recursos Humanos	67
4.7.2	Organigrama Propuesto	67
4.7.3	Roles y responsabilidades.....	67
4.7.4	Adquirir el equipo del proyecto	68
4.7.5	Desarrollar el equipo del proyecto	69
4.8	Plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores	70
4.8.1	Planificar la gestión de las Comunicaciones	70
4.8.2	Gestionar la gestión de las Comunicaciones.....	71
4.8.3	Controlar las Comunicaciones.....	72
5.	CONCLUSIONES.....	74

6.	RECOMENDACIONES	76
7.	BIBLIOGRAFIA	77
8.	ANEXOS	79
8.1	Anexo 1: ACTA DEL PFG	79
8.2	Anexo 2: EDT.....	84
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA PFG	85
8.4	Anexo 4: FORMULARIO SOLICITUD DE CAMBIO	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa cantón de Grecia, Alajuela (Costa Rica)	2
Figura 2 Estructura Organizativa.....	6
Figura 3 Ciclo de vida de proyecto	8
Figura 4 Procesos en la administración de proyectos	9
Figura 5 Grupo de procesos de la Dirección de proyectos.....	10
Figura 6 Los grupos de proceso interactúan en una fase o proyecto.....	10
Figura 7 Contexto de la dirección de proyectos	12
Figura 8 Arreglo floral sencillo	13
Figura 9 Proyección total por grupo según cantón para Alajuela	25
Figura 10 Proyección de la población para el cantón de Grecia 2017-2021	26
Figura 11 Proyección total por grupo según cantón para Alajuela	26
Figura 12 Finca con cultivo de Flores.....	27
Figura 13 Población de Grecia por grupos de edad en el 2011	30
Figura 14 Estructura de desglose de trabajo.....	41
Figura 15 Cronograma de Proyecto No 1	53
Figura 16 Cronograma de Proyecto No2.....	54
Figura 17 Cronograma de Proyecto No 3.....	55
Figura 18 Organigrama de equipo propuesto.....	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Fuentes de información Utilizadas.....	15
Cuadro N° 2 Métodos de investigación Utilizadas.....	17
Cuadro N° 3 Herramientas Utilizadas.....	19
Cuadro N° 4 Supuestos y Restricciones	21
Cuadro N° 5 Entregables	22
Cuadro N° 6 Extensión sembrada, cosechada o en edad de producción	28
Cuadro N° 7 Floristerías en Grecia	28
Cuadro N° 8 Análisis FODA	31
Cuadro N° 9 Matriz de interesados	32
Cuadro N° 10 Nivel de Compromiso y Participación	33
Cuadro N° 11 Matriz de Poder-Interés	34
Cuadro N° 12 Estrategias para los interesados según su Poder-Interés	34
Cuadro N° 13 Seguimiento a la gestión de Interesados.....	36
Cuadro N° 14 Proceso de actualización.....	37
Cuadro N° 15 Plan de gestión del alcance.....	38
Cuadro N° 16 Matriz de rastreabilidad de requisitos	39
Cuadro N° 17 Definir el alcance	40
Cuadro N° 18 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.1.....	42
Cuadro N° 19 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.2.....	42
Cuadro N° 20 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.3.....	44
Cuadro N° 21 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.4.....	45
Cuadro N° 22 Validación del alcance.....	46
Cuadro N° 23 Ejemplo de formulario de Solicitud de Cambio	47
Cuadro N° 24 Definir las actividades.....	48
Cuadro N° 25 Secuencia de las actividades	50
Cuadro N° 26 Recursos de las actividades	51
Cuadro N° 27 Informe de avance de proyecto	56
Cuadro N° 28 Consideraciones para la gestión de costos	57
Cuadro N° 29 Estimación de costos 1	58

Cuadro N° 30 Estimación de costos 3.....	59
Cuadro N° 31 Estimación de costos 4.....	59
Cuadro N° 32 Presupuesto	60
Cuadro N° 33 Control de costos.....	60
Cuadro N° 34 Criterio de calidad Planificación de la gestión del proyecto	62
Cuadro N° 35 Trámites y permisos aprobados	62
Cuadro N° 36 Informes de seguimiento y control.....	63
Cuadro N° 37 Cierre del proyecto	64
Cuadro N° 38 Plantilla verificación de actividades	65
Cuadro N° 39 Solicitud de cambio.....	65
Cuadro N° 40 Formulario de cambios validados	66
Cuadro N° 41 Roles y responsabilidades del equipo	67
Cuadro N° 42 Disponibilidad de los recursos y equipo necesario	69
Cuadro N° 43 Formato Evaluación de desempeño	69
Cuadro N° 44 Gestión de las comunicaciones	70
Cuadro N° 45 Técnicas a utilizar para la gestionar la comunicación.....	71
Cuadro N° 46 Matriz de comunicaciones del proyecto.....	71
Cuadro N° 47 Técnicas a utilizar para gestionar la comunicación.....	72
Cuadro N° 48 Plantilla de control de la comunicación.....	73

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AYA:	Acueductos y Alcantarillados
EDT:	Estructura de Desglose de Trabajo
ICE:	Instituto Costarricense de electricidad
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INS:	Instituto Nacional de seguros
p.:	Página
PFG:	Proyecto Final de Graduación
PMBOK:	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI:	Project Management Institute
S.A:	Sociedad Anónima
UCI:	Universidad para la Cooperación Internacional
WBS:	Work Breakdown Structure

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años el cantón de Grecia ubicado en la provincia de Alajuela en Costa Rica ha presentado un mayor crecimiento y desarrollo en la zona lo que aumentado las necesidades del mercado en cuanto a servicios. El cantón cuenta con pocos negocios de floristería, lo que reduce la capacidad de escogencia por parte de los clientes, por lo que se percibe una oportunidad de brindar un servicio de calidad.

Al no contar con un incremento en la cantidad de servicios, la población se ve afectada en cuanto a la oferta que brindan los diferentes negocios. Las floristerías deben atender mayor cantidad de eventos y actividades especiales, lo que dificulta una atención especializada y de calidad para los clientes.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un plan de gestión del proyecto de creación de una floristería en Costa Rica. Este plan de gestión es necesario en la floristería ya que facilita la estandarización de procesos relacionados con el proyecto y garantiza un control y seguimiento actividades requeridas, problemas, oportunidades de mejora o simplemente dar apoyo en el análisis del proyecto. El plan de gestión permite identificar las debilidades y fortalezas del negocio lo que sirve como apoyo durante la toma de decisiones de la empresa. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio, desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio, definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería, definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas, desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio, desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto, definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio y desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores.

La metodología utilizada para desarrollar el plan de gestión para la creación de una floristería en Costa Rica fue mediante el método analítico sintético e inductivo. Se utilizó información de fuentes primarias y secundarias, tales como: libros, páginas web y juicio de expertos.

Al finalizar el desarrollo de los objetivos propuestos se logró obtener una base sólida para consolidar y fortalecer las diferentes actividades de la empresa en cuanto a calidad, tiempo y costo.

Como conclusión los planes de gestión desarrollados (interesados, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos y comunicación) para la creación de una floristería en Costa Rica fueron insumos valiosos que sirven para visualizar las necesidades del negocio desde una perspectiva más específica, además de que sirven para fortalecer las actividades mediante los lineamientos del PMI.

Se recomienda a los socios hacer uso de los planes de gestión para llevar a cabo el proyecto y actualizar los documentos con el fin de mantener los planes al día según las necesidades y perspectivas del negocio.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

El cantón de Grecia ubicado en la provincia de Alajuela Costa Rica posee una población que se encuentra en pleno crecimiento debido al desarrollo inmobiliario de la zona. Esto lo ha convertido en un foco de desarrollo residencial, que también han aumentado las necesidades del mercado en cuanto a servicios para la realización de diversas actividades y eventos de la población que habita los alrededores del cantón.

En el 2014 nació la idea de crear un negocio por parte de 2 socios que anhelan desarrollar una floristería para satisfacer estas necesidades y de esa manera crear mayor crecimiento económico y empleo local.

Actualmente los socios se encuentran valorando la posibilidad de invertir en el negocio, por lo que es necesario verificar la factibilidad del mismo.

La empresa tendrá por nombre Floristería el Jardín Griego y realizará arreglos, decoraciones florales y venta de artículos decorativos para todo tipo de eventos. Normalmente la población realiza eventos y actividades para las épocas festivas, lo que ocasiona que las necesidades de servicios relacionados a la decoración y arreglos florales tengan mayor demanda.

El cantón de Grecia posee 8 distritos en los cuales se pueden encontrar aproximadamente 6 floristerías activas, lo que se considera como una oportunidad de negocio considerando el aumento significativo de la población. Para el 2017, la proyección de la población de Grecia será aproximadamente 90 197 habitantes según los indicadores demográficos distritales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el siguiente mapa se encuentra la distribución del cantón de Grecia más cercanos al centro de Grecia, que es donde se desea desarrollar el negocio.



Figura 1 Mapa cantón de Grecia, Alajuela (Costa Rica)

Fuente: Elaboración Propia

1.2 Problemática u oportunidad de negocio

Debido al desarrollo urbanístico de la zona, se presentó un aumento de la población que pasó de 82 489 habitantes en el 2011 a 88 943 habitantes en el 2016. Para el 2017 la proyección de la población de Grecia será aproximadamente 90 197 habitantes según los indicadores demográficos distritales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), por lo que ha incrementado la necesidad de servicios requeridos por la población. La poca cantidad de negocios de este tipo en el cantón representa una oportunidad de inversión que deberá ser valorada cuidadosamente para definir la mejor ubicación que satisfaga las necesidades de los griegos.

1.3 Justificación del problema u oportunidad de negocio

La creación de una floristería en Grecia pretende satisfacer las necesidades de la población para la realización de eventos especiales tales como: matrimonios, fiestas, graduaciones, eventos sociales, empresariales y cualquier otro que sea requerido.

Los beneficios de implementar un plan de gestión del proyecto de creación de una floristería en Grecia Costa Rica son:

- Desde el punto de vista del consumidor, brindará mayor variedad de opciones considerando que existe muy poca oferta.
- Permitirá utilizar estos productos en diversos eventos y ocasiones especiales.
- Considerando el progreso de la zona, la creación del negocio incrementará las oportunidades de desarrollo de la economía.
- Desde el punto de vista del servicio, permitirá al usuario la posibilidad de realizar compras online y entregas a domicilio a cualquiera de los distritos ubicados en el cantón.
- Este negocio brindará al cliente la posibilidad de encontrar precios más accesibles para la realización de eventos y actividades especiales.
- Incremento de la oferta laboral para los habitantes de la zona.

Este plan permitirá identificar los pasos a seguir para poder brindar un mejor control y seguimiento de las actividades a realizar para implementar la floristería.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión del proyecto de creación de una floristería en Costa Rica.

1.5 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio.
- Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.

- Definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para la creación de la floristería.
- Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.
- Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.
- Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.
- Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio.
- Desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la empresa

En el 2014 nació la idea de creación de un negocio familiar que pretendía brindar servicios de floristería en el cantón de Grecia en Alajuela, Costa Rica. La idea de creación del negocio se analizó durante varios años pero fue hasta en el 2016 que se dio inicio al análisis de creación de negocio formal. Actualmente se cuenta con experiencia en decoración de salones para eventos e iglesias y en la realización de arreglos florales.

2.1.2 Misión y visión

Al ser una propuesta de negocio, los socios de la Floristería el Jardín Griego tienen una alternativa de visión, misión y valores que desean utilizar cuando se finalice la consolidación formal de la empresa. A continuación, se muestra la misión, visión y valores propuestos:

La misión de la Floristería el Jardín Griego S.A:

Ser una floristería visionaria que brinde un servicio de calidad y excelencia al cliente, de manera que cumplamos con variedad de productos florales, compromiso y dedicación.

La visión de la Floristería el Jardín Griego S.A:

Ser líderes en el mercado de las flores a nivel nacional, promoviendo la creatividad de diseños.

Los valores de la Floristería el Jardín Griego S.A:

- Responsabilidad
- Respeto
- Creatividad

- Compromiso
- Honestidad

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa estaría compuesta por una junta de socios, un gerente financiero, un gerente administrativo, 2 floristas y un encargado de entrega a domicilio como se muestra en la Figura 2.



Figura 2 Estructura Organizativa

Fuente Elaboración Propia

Los socios estarán a cargo de la supervisión y funcionamiento idóneo del negocio con el apoyo del Gerente financiero y administrativo.

La empresa brindará el servicio de decoración y realización de arreglos florales para diferentes eventos, por lo que se contempla la posibilidad de expandir el negocio en cantones aledaños para satisfacer la demanda del mercado.

2.1.4 Productos que ofrecerá

La Floristería el Jardín Griego ofrecerá servicios de decoración de espacios para actividades y eventos especiales.

Dentro de la gama de servicios que se pretende brindar se encuentran los siguientes:

- a. Ramos, bouquets y centros de flores para actividades y eventos tales como matrimonios, graduaciones, entre otros.
- b. Flores y plantas naturales
- c. Regalos
- d. Plantas artificiales
- e. Decoración floral de hogares
- f. Decoración floral empresas y eventos
- g. Servicios funerarios y decoración de iglesias
- h. Entregas a domicilio a cualquier parte del cantón.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

A continuación, se detallan algunos conceptos a considerar según la teoría de administración de proyectos del (PMI, 2013)

2.2.1 Proyecto

Según el PMI (2013) un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.3). Ante esta definición se destaca que un proyecto posee la característica de tener un comienzo y un fin, por lo que se reconoce que es un esfuerzo temporal para alcanzar los objetivos propuestos. Como resultado de este esfuerzo temporal se obtiene un producto o servicio deseado por las partes interesadas. Los proyectos tienden a ser únicos, debido a las circunstancias que pueda presentar el proyecto, tales como presupuesto, tiempo, recursos, riesgos, cronograma, calidad y alcance.

2.2.2 Administración de Proyectos

Según el PMI (2013) la Dirección de proyectos se define como” la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.3).

Los aspectos más importantes que hay que considerar dentro de la administración según el de proyectos son: identificar los requisitos, abordar las necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto, establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados, gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables, equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto tales como el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

La administración de proyectos es una herramienta eficaz ya que permite un mejor monitoreo de las actividades, además de que garantiza mayores posibilidades de detección de riesgos y problemas durante cada etapa del proyecto.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Los proyectos poseen un ciclo de vida que se distribuye según las etapas del proyecto: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y finalmente el cierre del proyecto como se muestra en la Figura 3.

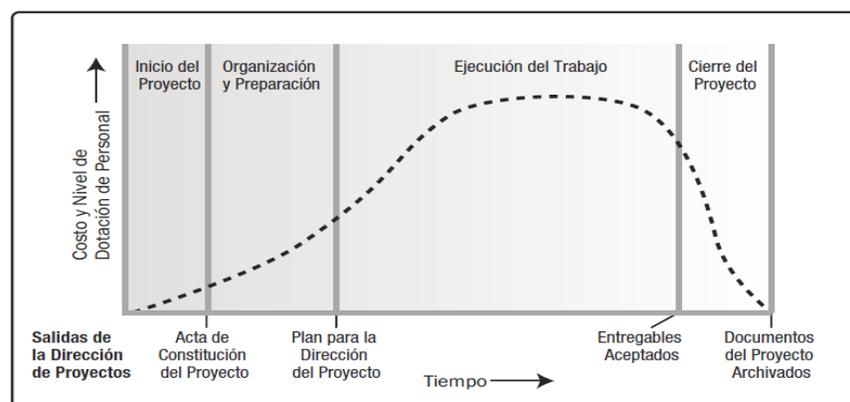


Figura 3 Ciclo de vida de proyecto

Fuente: (PMI, 2013)

Durante estas etapas se consideran los costos, recursos humanos, acta de constitución, ejecución del proyecto, entregables aprobados y finalmente los documentos del proyecto debidamente archivados.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

En ese sentido la administración de proyectos permite dar inicio, planificar, controlar y dar un mejor monitoreo, control y cierre de las actividades y tareas para mantener una mejor organización del proyecto como se muestra en la Figura 4.

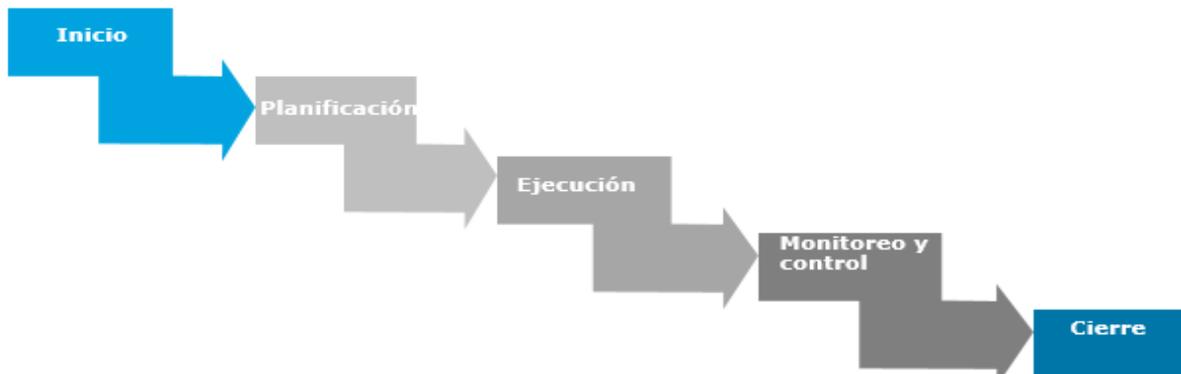


Figura 4 Procesos en la administración de proyectos

Fuente: (PMI, 2013)

A continuación, se detalla los grupos de procesos de la administración de proyectos:

- Grupo de proceso inicio: Definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente.
- Grupo de proceso de Planificación: Se realizan actividades de organización y preparación de las actividades a realizar como el alcance y objetivos del proyecto,
- Ejecución: Puesta en marcha del proyecto en la cual se realizan los procesos requeridos para alcanzar la meta.
- Monitoreo y control: Abarca actividades de supervisión del proyecto, para tener un mayor entendimiento del panorama de problemas, riesgos y oportunidades de mejora.
- Cierre: Etapa final del proyecto en la cual se dan por aceptados los entregables y se obtienen las metas y alcances propuestos en la etapa inicial y se cierran las etapas de todo el proyecto.

Los procesos de la administración de proyectos se poseen una forma muy organizada de supervisar de manera eficiente cada etapa de proceso como se muestra en la Figura 5.

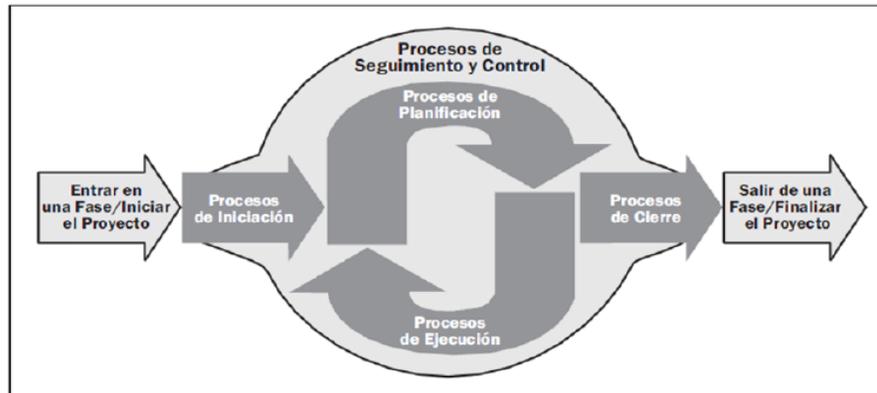


Figura 5 Grupo de procesos de la Dirección de proyectos

Fuente: (PMI, 2013)

Los grupos de proceso tienen la característica de que se relacionan y pueden interactuar durante el transcurso del tiempo, de manera que se puede estar en la fase de ejecución y de manera simultánea se pueden estar realizando actividades de monitoreo y control del proyecto, como se muestra en la Figura 6.

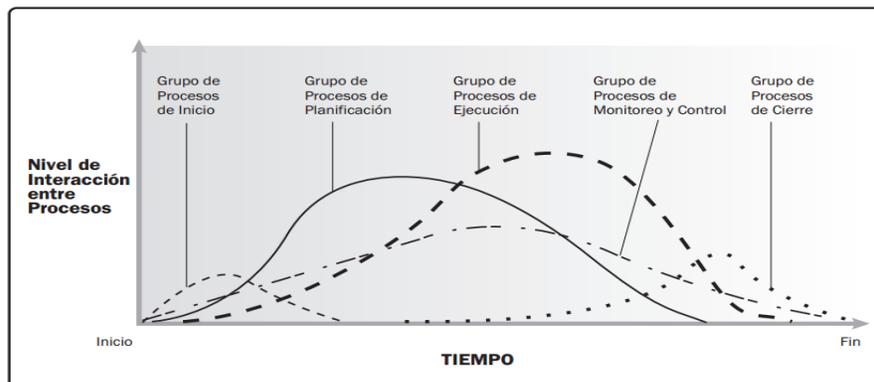


Figura 6 Los grupos de proceso interactúan en una fase o proyecto

Fuente: (PMI, 2013)

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el PMI (2013), " Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía PMBOK® se agrupan a su vez en diez áreas de conocimiento

diferenciadas. Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p.60).

La administración de proyectos se divide en los 5 procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre y estos a su vez se dividen en 10 áreas de conocimiento que se aplican durante la aplicación de un proyecto. Las siguientes son las áreas de conocimiento de la Administración de proyectos:

- **Gestión de integración del proyecto:** Es en el área de conocimiento en la que se realizan actividades como desarrollar el acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, gestionar el trabajo del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar control integrado de cambios y finalmente cerrar el proyecto o fase. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar, y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos.
- **Gestión de alcance del proyecto:** El objetivo es planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos, definir el alcance, crear la estructura de desglose de trabajo (EDT), validar y controlar el alcance el proyecto para que este incluya todas las actividades requeridas según las necesidades.
- **Gestión del tiempo del proyecto:** Para el caso de esta área se considera la planificación de la gestión del cronograma, definición de las actividades, secuencia de las actividades, se estiman los recursos de las actividades, se estiman las duraciones de las actividades y se desarrolla el cronograma.
- **Gestión de los costes del proyecto:** Esta área de conocimiento se enfoca en planificar la gestión de costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.
- **Gestión de la calidad del proyecto:** Esta área de conocimiento abarca la planificación de la gestión de calidad del proyecto, aseguramiento y control de la calidad del proyecto.
- **Gestión de recursos humanos del proyecto:** El objetivo de esta área es la planificar los recursos humanos, adquirir, desarrollar y dirigir el equipo de trabajo del proyecto.

- Gestión de comunicación del proyecto: Se planifica, gestiona y controla la gestión de las comunicaciones.
- Gestión de riesgos del proyecto: Se planifica la gestión de riesgos, se identifican riesgos, se realiza el análisis cuantitativo de riesgos, se una respuesta se y controlan los riesgos.
- Gestión de adquisiciones del proyecto: Se Planificar la gestión de adquisiciones, se efectúan las adquisiciones, se controlan y cierran adquisiciones.
- Gestión de interesados del proyecto: Identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar la participación de los interesados y controlar la participación de los interesados.

2.2.6 Plan estratégico y los proyectos

Lledó (2013) afirma que: “todo proyecto debería estar alineado dentro del plan estratégico de la compañía” (p.22). En el contexto de la dirección de proyectos para la creación de cualquier negocio es importante que el proyecto detecte los portafolios, programas, proyectos y sub proyectos requeridas dentro del plan estratégico para poder cumplir con el alcance y metas propuestas durante la realización del proyecto, como se muestra en la Figura 7.



Figura 7 Contexto de la dirección de proyectos

Fuente: (Lledó, 2013)

Los planes estratégicos y los proyectos van de la mano en el momento de crear un negocio, ya que facilita que las ideas y actividades se encuentren alineadas de manera que el negocio pueda mantener una base sólida sobre los objetivos que

se pretenden y aquellos que no se encuentran dentro del alcance. Un plan estratégico sirve como guía antes, durante y después de finalizado el proyecto, ya que se pueden analizar las acciones a tomar en ciertos periodos del proyecto.

2.3 Negocio de Floristería

Para iniciar un negocio de floristería en Costa Rica es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Tipos de flores:

Costa Rica posee un clima tropical que le permite el cultivo de gran variedad de flores. Dentro de las variedades de flores más comunes de una floristería se encuentran: rosas, girasoles, margaritas, claveles, lirios, yerberas, orquídeas, pastoras, helechos, calas, anturios, aves del paraíso, bastón de rey, entre otras flores tropicales.

- Tipos de servicios

Las floristerías brindan servicios de decoración para salones, iglesias, eventos especiales, graduaciones, matrimonios, funerales, variedad de arreglos para días festivos tales como, San Valentín, día de la madre, día del padre y navidad.



Figura 8 Arreglo floral sencillo

Fuente: Elaboración Propia

- Permisos y servicios básicos

Para consolidar el negocio formal de una floristería es necesario cumplir con los siguientes permisos: inscripción en el Ministerio de Hacienda,

inscripción en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), patente municipal, registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS), permiso de funcionamiento, registro de marca y nombre comercial, registro como contribuyente, inscripción de persona jurídica, impuesto a sociedades anónimas, gastos legales (honorarios abogados), gastos de contaduría, publicidad, servicios de mensajería (entrega a domicilio), y servicios (Agua, electricidad, Internet y teléfono).

3. MARCO METODOLOGICO

Para realizar este trabajo fue necesario recurrir a fuentes de información, herramientas y técnicas utilizadas en el proyecto, las cuales se detallan a continuación:

3.1 Fuentes de información

Losantos (2011) permite interpretar que las fuentes de información son instrumentos que sirven de ayuda para identificar mayor detalle sobre un tema de interés, lo que permite profundizar el conocimiento mediante la información proporcionada.

Fuentes Primarias

Son aquellas que contienen información nueva y original que proviene mediante entrevistas o por observación según indica de forma detallada Losantos (2011).

Para realizar esta investigación se utilizan las siguientes fuentes primarias: juicio de expertos en el tema de las flores, usuarios, un administrador de empresas y un decorador de salones para eventos.

Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellas se encuentran a la mano por parte de la persona que investiga tales como páginas web, libros, informes, las bibliografías según la investigación realizada por Losantos (2011).

Para realizar esta investigación se utilizan las siguientes fuentes secundarias: libros, páginas web y material suministrado por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro N° 1 Fuentes de información Utilizadas

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias Debe colocar diferentes fuentes para cada objetivo	Secundarias Debe colocar diferentes fuentes para cada objetivo
Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio	Proceso de observación en campo	Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos PMBOK Libro administración exitosa de proyectos (5ta Ed) Los estudios para el Análisis de Factibilidad (Velásquez, 2010)
Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.	Juicio de expertos Comentarios de involucrados	Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó Pablo, 2013)
Definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.	Juicio de expertos en el área de las flores	Libro servicios básicos de floristería y atención al público Cot, C & Miralles. (2013)
Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de	Comentarios de los socios y administradores	Libro Practice Standard for Project Scheduling PMI, 2011.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias Debe colocar diferentes fuentes para cada objetivo	Secundarias Debe colocar diferentes fuentes para cada objetivo
duración de las tareas requeridas.		
Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.	Análisis de costos por parte de un contador	Material proporcionado por la Universidad para la cooperación Internacional (UCI)
Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.	Juicio de expertos sobre calidad	El Estándar P5TM de GPM Global para la sostenibilidad en la sostenibilidad en la Dirección de proyectos.
Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio.	Entrevista a Socios	Ideas para montar tu propia floristería 2015 (Sitio web)
Desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores.	Entrevistas a los interesados	Proyectos finales de graduación

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son técnicas utilizadas en la búsqueda del conocimiento científico según lo detalla Alvarado y Moran (2010). Para la realización de esta investigación se determinó que las técnicas utilizadas serán el

método analítico sintético y método inductivo, los cuales se detallan a continuación:

3.2.1 Método Analítico sintético

Según los autores Alvarado y Moran (2010) se logró comprender que el método analítico sintético estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio para analizarlas en forma individual, posteriormente para analizarlas de manera integral.

3.2.2 Método Inductivo

Según las definiciones de Alvarado y Moran (2010) se determina que el método inductivo toma el razonamiento como su base para la analizar hechos y obtener una conclusión.

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

Cuadro N° 2 Métodos de investigación Utilizadas

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método Analítico sintético	Método Inductivo
Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio	A partir del análisis de las necesidades de la población.	Investigación sobre el crecimiento poblacional.
Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.	Según el análisis de los involucrados, la influencia y el poder por parte del proyecto.	A partir de la descomposición de los paquetes de trabajo se analizan los posibles interesados.
Definir un plan de gestión del	Según las	Con base en las

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método Analítico sintético	Método Inductivo
alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.	expectativas de los socios del proyecto y del desarrollo del cantón.	necesidades y posibilidades de los socios en cuanto a los entregables.
Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.	A partir del esfuerzo, actividades y entregables se realiza una estimación del período de tiempo requerido.	Con base los entregables, requerimientos para la realización del proyecto.
Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.	Con base a los costos identificados por los expertos en el tema.	Con base los entregables, requerimientos para la realización del proyecto.
Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.	Según el análisis de los elementos de aceptación requeridos.	Con base a los requerimientos y expectativas.
Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio.	Mediante la identificación de los recursos humanos	Para este objetivo no se utilizará esta técnica.
Desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y	Mediante la experiencia de los expertos, análisis de	Para este objetivo no se utilizará esta técnica.

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método Analítico sintético	Método Inductivo
alrededores.	las comunicaciones y realidad del cantón.	

3.3 Herramientas

Según la Guía del PMBOK (2013), una herramienta es un mecanismo que sirve de apoyo para alcanzar el éxito de un proyecto, ya sea mediante la utilización de plantillas, formularios, documentos entre otros.

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

Cuadro N° 3 Herramientas Utilizadas

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Análisis del servicio
Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Reuniones - Investigación de los involucrados
Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Reuniones - Investigación de los involucrados
Definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Reuniones

Objetivos	Herramientas
Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Evaluación de los entregables y actividades de la EDT.
Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Análisis de los costos en el mercado - Cotizaciones
Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Herramientas básicas de calidad
Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Reuniones - Organigrama - Relaciones de trabajo
Desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos

3.4 Supuestos y Restricciones

Según el PMI (2013) los supuestos “son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones”. (p.124).

Las restricciones por su parte según el PMI (2013) “son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso”. (p.124).

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro N° 4 Supuestos y Restricciones

Fuente Elaboración Propia

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio.	Se cuenta el tiempo para realizar el análisis	No contar con disponibilidad completa
Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio	Los interesados están conformes con la idea del proyecto	No se cuenta con suficiente experiencia para desarrollar el negocio
Definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.	Existe el interés por parte de los socios	No se cuenta con suficiente experiencia para desarrollar el negocio
Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.	El proyecto se realizará en el tiempo estimado.	El plazo para finalizar el proyecto es limitado
Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.	Se cuenta con el capital para iniciar el proyecto.	No se cuenta información sobre las ganancias según los meses del año para negocios similares.
Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el	Se cuenta con el conocimiento	No se cuenta con la experiencia para este

Objetivos	Supuestos	Restricciones
grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.	necesario.	tipo de negocio.
Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio	Se conoce la estructura organizacional y se identificaron las necesidades	No se cuenta con la experiencia para este tipo de negocio.
Desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores.	Existe el interés por parte de los socios	No se ha realizado un estudio de mercado

3.5 Entregables

Según el PMI (2013) “un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto”. (p.84)

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 5 Entregables

Fuente Elaboración Propia

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio.	Análisis de mercado y factibilidad del negocio
Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.	Plan de gestión de interesados
Definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las	Plan de gestión del alcance del proyecto

Objetivos	Entregables
actividades requeridas para creación de la floristería.	
Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.	Plan de gestión del tiempo
Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.	Plan de gestión de costos
Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.	Plan de gestión de la calidad
Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio	Plan de gestión de los recursos humanos

4. DESARROLLO

4.1 Análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio

En este apartado se realiza un análisis de mercado en el cantón de Grecia para la realización del negocio de una floristería.

A continuación, se muestra el detalle para cada uno de los componentes del estudio:

4.1.1 Oferta de productos y servicios

Se analizó por medio de la técnica de la observación la gama de productos y servicios que se ofrecen en el mercado de Grecia, a continuación un detalle de los principales hallazgos:

Productos:

- ✓ Ramos
- ✓ Bouquets
- ✓ Centros de flores para actividades
- ✓ Flores y plantas naturales
- ✓ Regalos (Chocolates, peluches y figuras decorativas)
- ✓ Plantas artificiales
- ✓ Telas decorativas
- ✓ Jarrones decorativos
- ✓ Velas aromáticas
- ✓ Tarjetas especiales
- ✓ Lazos y envolturas para regalo

Servicios:

- ✓ Servicio exprés
- ✓ Compras online y pago electrónico
- ✓ Servicios funerarios y decoración de iglesias
- ✓ Decoración floral empresas y eventos
- ✓ Decoración floral de hogares
- ✓ Bodas, graduaciones y fiestas

La oferta de productos en términos generales es tradicional para el mercado, por lo que para brindar el servicio es necesario adquirir proveedores especializados que garanticen calidad en los productos requeridos.

4.1.2 Evaluación del mercado y demanda

En este apartado se presenta una evaluación general de mercado en el cantón de Grecia según los indicadores demográficos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) tales como cantón, condición económica, rango de edad y total de fincas con cultivo de flores por extensión sembrada y cosechada o en edad de producción en hectáreas.

4.1.3 Proyección total por grupo según cantón para Alajuela

Para el 30 de junio del 2017, la proyección de la población del cantón de Grecia será aproximadamente 90 197 habitantes, como se muestra en la figura 9.

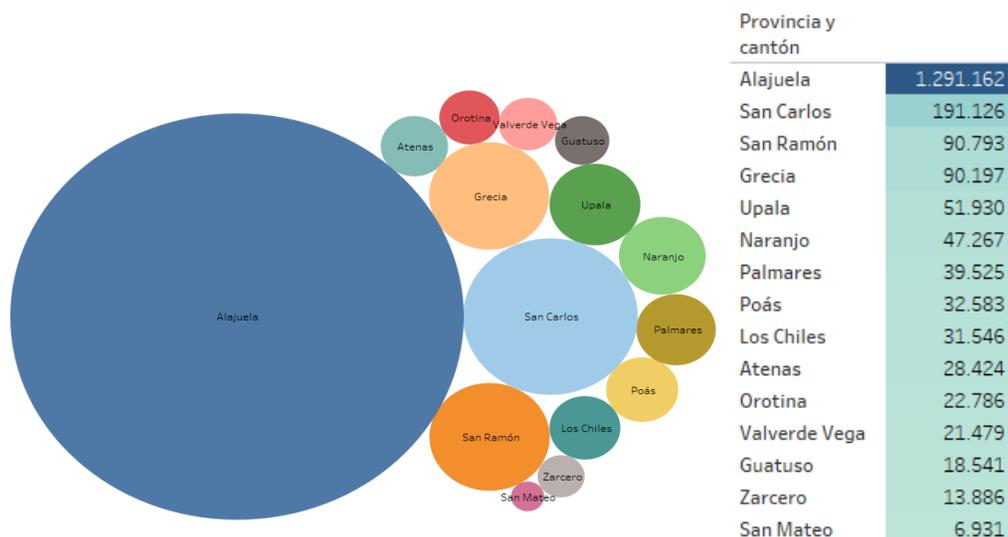


Figura 9 Proyección total por grupo según cantón para Alajuela

Fuente: Elaboración Propia

La proyección indica que la provincia de Alajuela tendría una población de 1 291 162 habitantes, mientras que el cantón de San Carlos 191 126 habitantes, San Ramón con 90 793 habitantes y el cantón de Grecia 90 197 habitantes. Para los demás cantones se determina que la población sería igual o inferior a los 51 930 habitantes.

Se concluye que el cantón de Grecia sería el tercer cantón más poblado de la provincia de Alajuela, lo cual indica que el cantón ha tenido en los últimos años un incremento poblacional considerable.

A continuación se muestra la proyección de la población entre los años 2017-2021 para el cantón de Grecia.

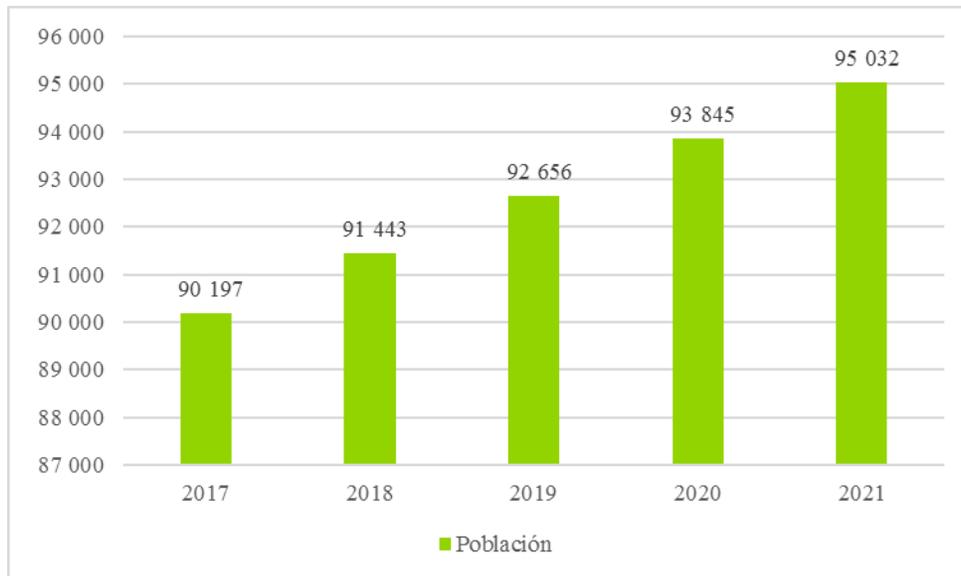


Figura 10 Proyección de la población para el cantón de Grecia 2017-2021

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la figura anterior, la proyección de la población estimada presentará un crecimiento significativo en comparación con la población actual. Esta sería una variable a considerar en cuanto a la proyección de un negocio.

4.1.4 Población asalariada

En cuanto a la población asalariada, situación económica y fuerza de trabajo se destaca entre los 8 distritos, el distrito de Grecia como se muestra en la figura 10.

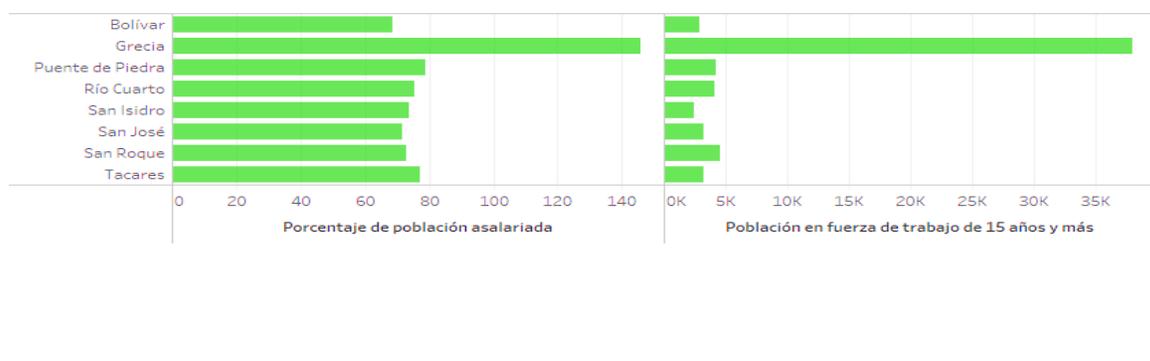


Figura 11 Proyección total por grupo según cantón para Alajuela

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que Grecia posee ventaja en cuanto a población asalariada y fuerza de trabajo de 15 años o más, quedando en segunda categoría de población

asalariada Puente de Piedra y Tacares, mientras que para la fuerza laboral de trabajo de 15 años y más se encuentran Puente de Piedra y San Roque.

4.1.5 Proveedores (Fincas con cultivo de flores por extensión sembrada y cosechada o en edad de en producción en hectáreas)

En este apartado se incluyen datos del sector agrícola y pecuario del país, proveniente del Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) que se realizó en el 2014. Para las fincas con cultivo de flores por extensión sembrada y cosechada en edad de producción se determinó que Cartago y Alajuela tienen la mayor cantidad de fincas con cultivos de flores por extensión o en edad de producción por hectárea.

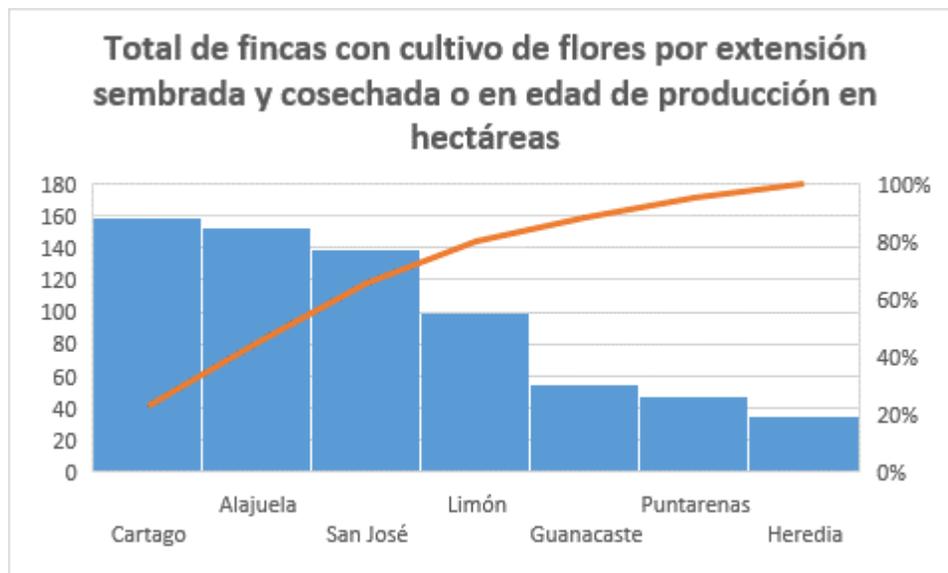


Figura 12 Finca con cultivo de Flores

Fuente: Elaboración Propia

El detalle sobre la extensión de tierra se presenta en el Cuadro 6, en el cual se observa que la provincia de Heredia, Guanacaste y Puntarenas poseen menor cantidad de fincas dedicadas al cultivo de las flores. Al ser Alajuela la segunda provincia con mayor cantidad de fincas con cultivos de flores por extensión facilita al cantón de Grecia para efectos de distancia y costos de transporte la adquisición de flores para cualquier negocio.

Cuadro N° 6 Extensión sembrada, cosechada o en edad de producción

Fuente: Elaboración Propia

Provincia y tamaño de la finca	Total de fincas	Extensión	
		Sembrada (Hectáreas)	Cosechada o en edad de producción (Hectáreas)
Costa Rica	689	823,4	775,4
San José	139	114,2	103,9
Alajuela	153	109,2	103,5
Cartago	159	128,6	121,6
Heredia	35	48,7	48,3
Guanacaste	55	17,5	12,0
Puntarenas	48	31,7	30,9
Limón	100	373,6	355,2

4.1.6 Mercado local (Competencia) y análisis del negocio

Según el estudio realizado Grecia cuenta con 6 floristerías, que en su mayoría se dedican a la decoración de eventos especiales, elaboración de arreglos florales y venta de artículos y regalos para fechas festivas. Estos negocios se encuentran ubicados cerca de los alrededores del centro del Cantón y poseen diversos productos y servicios como se muestra en el cuadro 7 Floristerías en Grecia, Costa Rica.

Cuadro N° 7 Floristerías en Grecia

Fuente: Elaboración Propia

N°	Nombre del Negocio	Detalle general de los productos	Servicios	Horario	Ubicación	Forma de Pago
1	Floristería Chuzquel (Con más de 35 años de Experiencia)	- Artículos en cerámica, peluches, almohadones, tarjetas, velas, esencias aromáticas y cofres.	Decoraciones para eventos especiales -Funerales -Servicio exprés	Lunes a sábado de 8:00am a 6:00pm	50mts. oeste de la Terminal de Buses de Grecia	Efectivo y tarjeta

N°	Nombre del Negocio	Detalle general de los productos	Servicios	Horario	Ubicación	Forma de Pago
		-Rosas o flores primaverales, artificiales				
2	Floristería arte y decoración Grecia	-Variedad en flores, arreglos frutales con chocolates y cupcakes. -Tarjetas, peluches, servicio de empaque de regalos	-Decoración de eventos especiales, salones e iglesias. -Servicio exprés	Lunes a sábado de 9:00am a 7:00pm	100 metros norte y 25 este del ICE, Grecia, Alajuela., Grecia	Efectivo y tarjeta
3	Floristería Santa Inés	-regalos y arreglos florales - Perfumes, peluches y globos	-Decoración de eventos - Servicio exprés	Lunes a sábado de 8:00am a 7:00pm	50 metros sur de Agelec	Efectivo y tarjeta
4	Floristería Florisa	-Arreglos naturales o artificiales, cintas, globos, chocolates, peluches, bisutería, almohadas	-Decoración de eventos - Servicio exprés	Lunes a sábado de 8:00am a 6:00pm	50 metros norte del ICE	Efectivo y tarjeta
5	Floristería Amaranto	-Arreglos florales naturales -Servicio de empaque de regalos y venta de detalles.	-Decoración de eventos - Servicio exprés	Lunes a sábado de 8:00am a 6:00pm	100mts. Oeste y 25mts. norte de la Panadería Musmanni del Mercado	Efectivo y tarjeta

Nº	Nombre del Negocio	Detalle general de los productos	Servicios	Horario	Ubicación	Forma de Pago
6	Floristería la Rosa dorada	-Bases para arreglos florales, bisutería, relojes, billeteras bolsos, empaques para regalos, chocolates y arreglos artificiales	-Decoración de eventos - Servicio exprés	Lunes a Domingo de 8:00am a 7:00pm	50 metros sur del Rancho de Nelson en la calle el cementerio	Efectivo y tarjeta

La mayoría de las floristerías brindan servicio exprés, tienen horarios muy accesibles y forma de pago en tarjeta y efectivo para los clientes de la zona.

4.1.7 Estrategia de negocio

- Mercado potencial:

Según los indicadores del INEC, la población total por zona y sexo en el 2011 para el cantón de Grecia era muy similar en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres.

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
Grecia	76 898	1 106	4 660	5 962	14 378	13 947	11 082	10 214	9 971	3 312	1 679	587
Hombres	38 138	553	2 435	2 957	7 243	7 011	5 448	4 978	4 882	1 608	766	257
Mujeres	38 760	553	2 225	3 005	7 135	6 936	5 634	5 236	5 089	1 704	913	330

Figura 13 Población de Grecia por grupos de edad en el 2011

Fuente: INEC

Según la figura anterior se puede analizar que las mujeres son la población del cantón con datos que presentan mayor incremento en comparación con los hombres. En cuanto a los rangos de edad se considera los potenciales clientes pueden ser aquellos que superan los 15 años debido a que refleja

mayor crecimiento poblacional y adquisición económica a partir de esta edad.

- Precio:

Los precios de los arreglos florales pueden variar según el tipo y cantidad de flores que solicite el cliente.

Tomamos como referencia el precio de una rosa arreglada sencilla el cual puede estar entre sencilla ¢2.000 – ¢2800 y para un arreglo floral mediano o grande ¢20 000, ¢40 000, ¢60 000 en adelante dependiendo de las características del arreglo floral.

- Venta y promoción:

Se destaca la publicidad visual mediante rótulos, anuncios en internet

Cuadro N° 8 Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas	Debilidades
-Conocimiento en variedad de flores -Habilidades y creatividad - Precios económicos	-Existe poca experiencia en negocios de este tipo -Se consideran productos perecederos -Cartera de productos limitada
Oportunidades	Amenazas
-Fechas festivas y días especiales -Obtención de clientes estratégicos - La población del cantón se encuentra en crecimiento por lo que la necesidad de los servicios aumenta -Con presencia en redes Sociales	-Crisis climática -Entrada de nuevos competidores -Ventas no fijas

4.2 Plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su

impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2013, p. 391).

4.2.1 Identificar a los Interesados

Para la identificación de los interesados se establece como técnica el juicio de expertos y la realización de reuniones, con el fin de obtener el registro de interesados que pueden influir en los resultados y metas del proyecto. A continuación, se muestra el cuadro N° 9 Matriz de interesados.

Cuadro N° 9 Matriz de interesados

Fuente: Elaboración Propia

ID	Iniciales	Organización o grupo de interés	Poder (1-5)	Interés (1-5)
1	MG	Municipalidad de Grecia	5	5
2	MINSA	Ministerio de Salud	5	5
3	MH	Ministerio de Hacienda	5	5
4	AYA	Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados	3	3
5	ICE	Instituto Costarricense de electricidad	3	3
6	RP	Registro Público	4	4
7	EA	Encargado Administrativo	5	5
8	F	Florista	5	5
9	S	Socios	5	5

El nivel de participación de los interesados se va a clasificar de la siguiente manera:

- ✓ **Desinformado:** Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales

para la comunidad.

- ✓ **Resistente:** Conocedor del proyecto, impactos potenciales, y resistente al cambio.
- ✓ **Neutral:** Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
- ✓ **Promotor:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- ✓ **Impulsor:** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado.

A continuación, se detalla el nivel de compromiso y participación requerido para cada uno de los interesados.

Cuadro N° 10 Nivel de Compromiso y Participación

Fuente: Elaboración Propia

ID	Interesados	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor	Impulsor
1	Municipalidad de Grecia	A				D
2	Ministerio de Salud			A		D
3	Ministerio de Hacienda			A	D	
4	Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados			A	D	
5	Instituto Costarricense de electricidad			A		D
6	Registro Público			A		D
7	Encargado Administrativo				A	D
8	Florista			A		D
9	Socios	A			D	

Leyenda: A: Actual D: Deseable

4.2.2 Clasificación de interesados

Para la creación de la floristería se determinó como técnica de clasificación de interesados la Matriz de Poder / Interés, en la cual se utilizarán los siguientes segmentos:

- a. Mantener Informado: involucrados a los que hay que mantener informado, los cuales tienen un bajo interés, pero alto poder de decisión.
- b. Actores Claves: involucrada clave que tienen un alto interés y poder de decisión en el proyecto.
- c. Esfuerzo Mínimo: involucrados que tienen un esfuerzo mínimo en el proyecto y que tienen un bajo interés y poder de decisión.
- d. Mantener Satisfecho: involucrados que se deben mantener informados un alto interés, pero bajo poder de decisión.

Cuadro N° 11 Matriz de Poder-Interés

Fuente propia

INTERES	1. Mantener Informado: Municipalidad de Grecia Ministerio de Salud Ministerio de Hacienda Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados Instituto Costarricense de Electricidad	2. Actores Claves Socios
	3. Esfuerzo Mínimo: Registro Público	4. Mantener Satisfecho: Florista Encargado Administrativo
	PODER	

Según el cuadro anterior y como parte de las iniciativas para los interesados según su poder interés se determinaron las siguientes estrategias

Cuadro N° 12 Estrategias para los interesados según su Poder-Interés

Fuente: Elaboración Propia

ID	Mandato	Interés	Cuadrante	Estrategia
1	Municipalidad de Grecia	Bajo	1	Comunicación fluida y considerar sus expectativas

ID	Mandato	Interés	Cuadrante	Estrategia
2	Ministerio de Salud	Bajo	1	Mantener reuniones para mantenerlo informado, considerar los requerimientos y expectativas.
3	Ministerio de Hacienda	Bajo	1	Comunicación fluida y atención de los requerimientos
4	Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados	Bajo	1	Coordinación directa con el instituto y atención de los requerimientos
5	Instituto Costarricense de Electricidad	Bajo	1	Coordinación directa con el instituto y atención de los requerimientos
6	Registro Público	Bajo	3	Identificar y cumplir con los requisitos para la inscripción de la empresa
7	Encargado Administrativo	Alto	4	Mantener reuniones para la toma de decisiones, prestar atención a necesidades y expectativas Realizar y presentar informes del desarrollo del proyecto.
8	Florista	Alto	4	Información básica en caso de ser requerido
9	Socios	Alto	2	Realizar reuniones para la toma de decisiones, prestar atención a necesidades y expectativas Presentar informes del desarrollo

ID	Mandato	Interés	Cuadrante	Estrategia
				del proyecto, problemas, riesgos y cualquier eventualidad relacionada con el proyecto

4.2.3 Seguimiento a la gestión de Interesados

Para realizar un adecuado seguimiento a la gestión de interesados relacionados al proyecto de creación de la Floristería se realizarán las siguientes actividades de monitoreo y control.

Cuadro N° 13 Seguimiento a la gestión de Interesados

Fuente: Elaboración Propia

Reuniones de seguimiento
Con el fin de poder otorgar un mejor seguimiento se realizarán sesiones de avance semanales para analizar el progreso de las actividades y estatus de los involucrados y poder monitorear el compromiso.
Control de documentación y asistencia
Los encargados de la gestión del proyecto deben llevar el control detallado de los avances e informes relacionados con los involucrados y responsabilidades.
Los socios del proyecto deben realizar minutas y detallar los problemas, riesgos y toma de decisiones.
Notificaciones
Como parte de los esfuerzos para mantener una comunicación fluida se notificarán los comunicados o aspectos relevantes que involucren a los interesados y las actividades del proyecto

4.2.4 Proceso de actualización

Para realizar un adecuado proceso de actualización es necesario que exista compromiso por parte de los involucrados y el equipo del proyecto. A continuación se detallan las actividades en el cuadro No 14.

Cuadro N° 14 Proceso de actualización

Fuente: Elaboración Propia

Actualización de entregables
<p>Actualizar actividades, documentos y grupos de interesados. Identificación de eventos que puedan incluir nuevos grupos</p>
Registro de Interesados
<p>Revisión mensual de los interesados</p>
Control de los Documentos de Seguimiento
<p>Realizar controles de la documentación de seguimiento Revisar documentos</p>

4.3 Plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.

4.3.1 Planificar la gestión del alcance:

La planificación del alcance incluye las actividades necesarias para la planificación, monitoreo, control y seguimiento, verificación del alcance para lograr las metas del proyecto

Se considerarán los siguientes procesos para la creación del negocio: planificación del alcance, definición del alcance, recopilación de requisitos y creación de la estructura de desglose de trabajo.

A continuación se presenta el plan de gestión del alcance:

Cuadro N° 15 Plan de gestión del alcance

Fuente: Elaboración Propia

Nombre del proyecto
Creación una floristería en el cantón de Grecia
Definición del alcance
Descripción del proyecto, alcance, entregables, restricciones, supuestos, criterios de aceptación, grupos de interés y restricciones.
Creación de la EDT
Realizar la estructura de desglose de trabajo y enviar la propuesta a los socios para revisión y aceptación. Realizar los ajustes necesarios y presentar las actividades de la estructura de desglose de trabajo
Diccionario de la EDT
La creación de la EDT debe estar aprobada para desarrollar el diccionario Se elabora una plantilla con las características de los paquetes de trabajo, la cual incluye el nombre de la actividad, descripción, sub tareas, responsables, recursos, duración, fecha de inicio, fecha final y costo.
Verificación del alcance y control del alcance
La verificación del alcance y control del alcance se pretende asegurar que se cumplan las expectativas y requerimientos esperados.

Objetivo General

Crear una floristería con el fin de dar inicio a un negocio que satisfaga las necesidades actuales.

Objetivos específicos

- Desarrollar los planes de gestión para la creación de la Floristería
- Realizar los trámites necesarios para la creación del proyecto
- Monitorear las actividades y elaborar un informes de avance para brindar mayor seguimiento al desarrollo del proyecto

- Desarrollar el informe de cierre para dar por finalizada la creación del negocio

4.3.2 Recopilar los requisitos:

Para alcanzar los objetivos propuestos es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

Cuadro N° 16 Matriz de rastreabilidad de requisitos

Fuente: Elaboración Propia

Requisitos	Objetivos	Entregable de la EDT/WBS	Criterio de aceptación
Planificación de la gestión del proyecto	Desarrollar los planes de gestión para la creación de la Floristería	Plan de gestión del proyecto	Entregable aceptado por los socios
Documentos de trámites y permisos para crear el proyecto	Realizar los trámites necesarios para la creación del proyecto	Ejecución de trámites del proyecto	Entregable aceptado por los socios
Informes de seguimiento y control	Monitorear las actividades y elaborar un informes de avance para brindar mayor seguimiento al desarrollo del proyecto	Informes de seguimiento y control	Entregable aceptado por los socios
Informe de actividades del proyecto	Desarrollar el informe de cierre para dar por finalizada la creación del negocio	Informe de cierre	Entregable aceptado por los socios

4.3.3 Definir el alcance

Se pretende desarrollar un plan de gestión para crear una floristería con el fin de dar inicio a un negocio que satisfaga las necesidades actuales.

Cuadro N° 17 Definir el alcance

Fuente: Elaboración Propia

Entregables
<p>Planificación de la gestión del proyecto</p> <p>Documentos de trámites y permisos para crear el proyecto</p> <p>Informes de seguimiento y control</p> <p>Informe de actividades del proyecto</p>
Supuestos
<p>Las solicitudes de permisos a las autoridades serán aceptadas.</p> <p>El proyecto se realizará en el tiempo estimado.</p> <p>El presupuesto será suficiente para cubrir las necesidades del proyecto.</p> <p>El mercado de proveedores es accesible</p>
Criterio de aceptación
<p>Cumplimiento de los requisitos</p> <p>Calidad de los entregables</p> <p>Aceptación por parte de los socios</p>
Restricciones
<p>Al ser una iniciativa familiar no se cuenta con alto grado de experiencia.</p> <p>El equipo debe ser capaz de cubrir la demanda</p> <p>Existe un límite en cuanto a recursos</p> <p>No existe disponibilidad de los socios al 100%</p>

4.3.4 Estructura de desglose de trabajo (EDT):

La estructura de desglose de trabajo (EDT) para la creación del negocio de la floristería está compuesta por los la Planificación de la gestión del proyecto, documentos de trámites y permisos para crear el proyecto, informes de seguimiento y control e informe de actividades del proyecto.

A continuación, se presenta la figura No 14 en la cual se presenta la estructura de desglose de trabajo EDT/WBS.

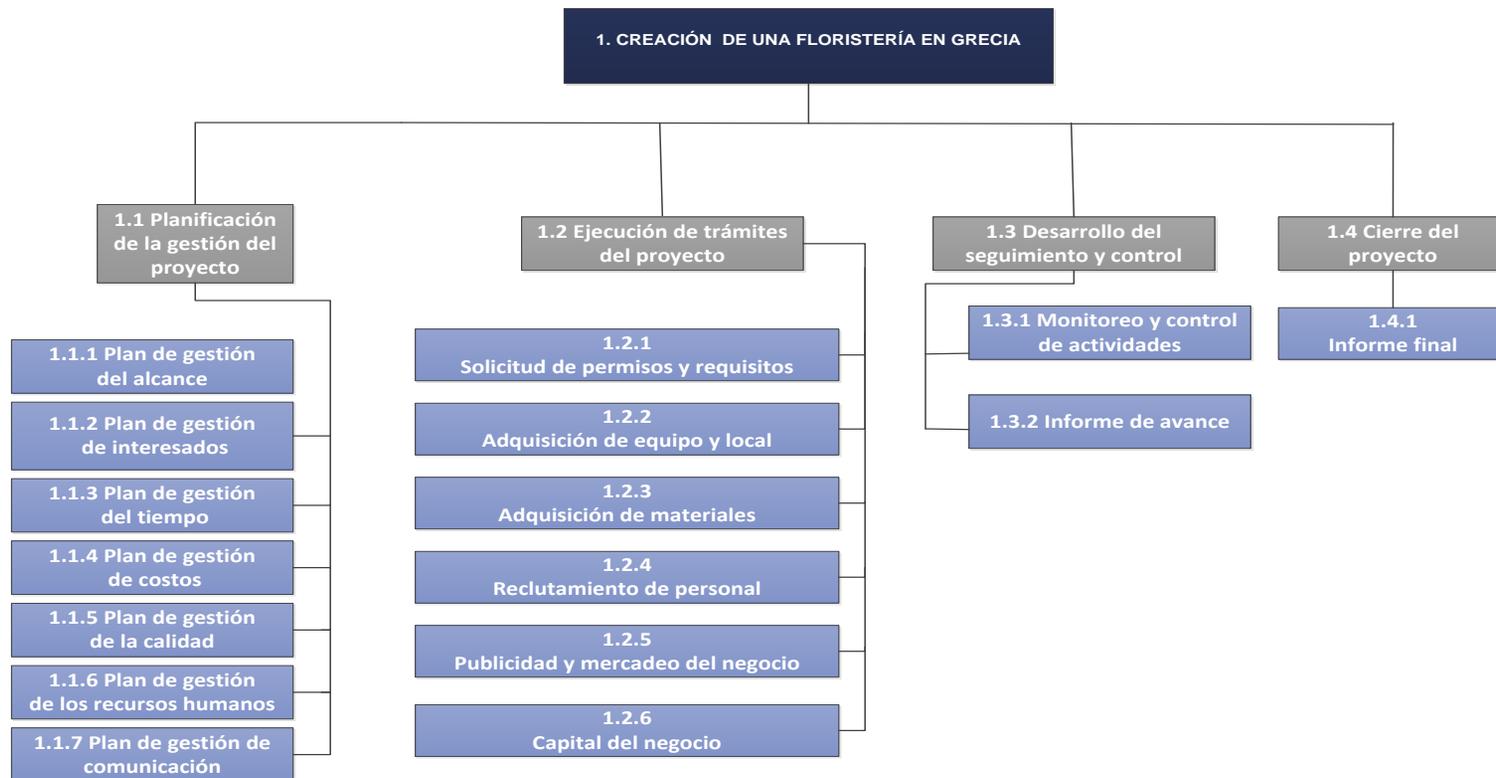


Figura 14 Estructura de desglose de trabajo

Fuete: elaboración Propia

4.3.5 Diccionario de la Estructura de desglose de trabajo (EDT):

A continuación se presenta la plantilla correspondiente para el diccionario de la estructura de desglose de trabajo (EDT) con las características de los paquetes de trabajo, la cual incluye el nombre de la actividad, descripción, sub tareas, responsables, recursos, duración, fecha de inicio, fecha final y costo.

Cuadro N° 18 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.1

Fuente: Elaboración Propia

Diccionario Estructurara de desglose de trabajo (EDT)		ID 1.1
Información general de la actividad		
Nombre de la actividad	Planificación de la gestión del proyecto	
Responsable	Director del proyecto	
Descripción	El objetivo de este entregable es desarrollar los planes a seguir para la creación de la Floristería, con el fin de conocer las actividades que son necesarias para dar inicio con un negocio.	
Supuestos	El proyecto se realizará en el tiempo estimado.	
Restricciones	No existe disponibilidad de los socios al 100%	
Recursos	Director de proyecto, equipo de oficina	
Duración	4 meses	
Costo	₡1,500,000	

Cuadro N° 19 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.2

Fuente: Elaboración Propia

Diccionario Estructurara de desglose de trabajo (EDT)		ID 1.2
Información general de la actividad		
Nombre de la actividad	Ejecución de trámites del proyecto	
Responsable	Director del proyecto	
Descripción	El objetivo de este entregable es realizar los trámites	

	<p>necesarios para la creación del proyecto:</p> <p>Infraestructura</p> <p>Alquiler del local (* Depósito)</p> <p>Remodelaciones iniciales requeridas</p> <p>Mantenimiento preventivo y correctivo</p> <p>Personal</p> <p>Recepcionista - Administrativo</p> <p>Florista – Asistente</p> <p>Equipo:</p> <p>Mobiliario de oficina - sala de espera</p> <p>Mesas de trabajo</p> <p>Equipo de refrigeración</p> <p>Material de corte y decoración</p> <p>Permisos y servicios:</p> <p>Patente municipal</p> <p>Registro en la CCSS</p> <p>Registro en el INS</p> <p>Permiso de funcionamiento (Min de Salud)</p> <p>Registro de marca y nombre comercial</p> <p>Registro como contribuyente</p> <p>Inscripción de persona jurídica</p> <p>Impuesto a sociedades anónimas</p> <p>Gastos legales (honorarios abogados)</p> <p>Gastos de contaduría</p> <p>Publicidad</p> <p>Servicios de mensajería (entrega a domicilio)</p> <p>Servicios (Agua, electricidad, Internet, Teléfono)</p> <p>Materia Prima:</p> <p>Flores y cortes de arbustos</p> <p>Bases (plástico, madera, vidrio, cerámica, etc.) para arreglos</p>
--	--

	Cinta y otros materiales similares
Supuestos	Las solicitudes de permisos a las autoridades serán aceptadas. El presupuesto será suficiente para cubrir las necesidades del proyecto.
Restricciones	El proyecto se realizará en el tiempo estimado. El presupuesto será suficiente para cubrir las necesidades del proyecto. No existe disponibilidad de los socios al 100%
Recursos	Director del proyecto, socios, equipo de oficina e internet
Duración	2 meses
Costo	₺ 8,625,000 (Inversión inicial total)

Cuadro N° 20 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.3

Fuente: Elaboración Propia

Diccionario Estructurara de desglose de trabajo (EDT)		ID 1.3
Información general de la actividad		
Nombre de la actividad	Desarrollo de seguimiento y control	
Responsable	Director del proyecto	
Descripción	El objetivo de este entregable monitorear las actividades y elaborar un informes de avance con el fin de mantener organizadas las tareas y brindar mayor seguimiento al desarrollo del proyecto	
Supuestos	El proyecto se realizará en el tiempo estimado.	
Restricciones	Al ser una iniciativa familiar no se cuenta con alto grado de experiencia. Existe un límite en cuanto a recursos	
Recursos	Director del proyecto, socios, equipo de oficina e	

	internet
Duración	6 meses
Costo	₴ 800 000

Cuadro N° 21 Estructura de desglose de trabajo (EDT) 1.4

Fuente: Elaboración Propia

Diccionario Estructurara de desglose de trabajo (EDT)		ID 1.4
Información general de la actividad		
Nombre de la actividad	Cierre del proyecto	
Responsable	Director del proyecto	
Descripción	En este entregable se incluyen actividades de cierre y el informe final del proceso de creación del negocio.	
Supuestos	El proyecto se realizará en el tiempo estimado. El presupuesto será suficiente para cubrir las necesidades del proyecto. El mercado de proveedores es accesible	
Restricciones	Al ser una iniciativa familiar no se cuenta con alto grado de experiencia.	
Recursos	Director del proyecto, equipo de oficina e internet	
Duración	1 mes	
Costo	₴ 500,000	

4.3.6 Validación del alcance

La validación del alcance se realiza mediante la revisión de los socios para asegurar que se cumplan las expectativas y requerimientos esperados.

Las entradas, técnicas y salidas en este proceso son:

- a. Entradas: Requisitos
- b. Técnicas: Revisión de documentación
- c. Salidas: Entregables aceptados

El control del alcance se realizará mediante reuniones periódicas, informe de avance y solicitudes de cambio.

Cuadro N° 22 Validación del alcance

Fuente: Elaboración Propia

Entregable	Métrica	Resultado esperado	Responsable de la aprobación
Planificación de la gestión del proyecto	100% de los documentos requeridos según las especificaciones de calidad	Planes del proyecto	Director del proyecto
Documentos de trámites y permisos para crear el proyecto	100% trámites, permisos aprobados	Permisos y trámites realizados	Director del proyecto
Informes de seguimiento y control	100% monitoreo y control de las actividades	Informes de seguimiento y control	Director del proyecto
Informe de actividades del proyecto	100% de realización de actividades	Informe de cierre	Director del proyecto

4.3.7 Control del alcance

El control del alcance para el proceso de implementación de la floristería se realizará mediante reuniones periódicas quincenales, informes de avance, y solicitudes de cambio. A continuación se detalla la plantilla a utilizar para las solicitudes de cambio.

Cuadro N° 23 Ejemplo de formulario de Solicitud de Cambio

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto		
Solicitud de cambio No: 1	Fecha de solicitud: 19/03/2016	
Director del proyecto: Yuliana Arias		
Cambio solicitado		
Actividad	Actual	Propuesto
Tramite de permisos	26/06/2017	15/07/2017
Justificación del cambio		
Debido a que se ha requerido más tiempo del establecido en la tramitación de permisos es necesario mover las fechas del cronograma del 26 de junio al 15 de julio.		
Impacto del cambio		
Tiempo: Sí		
Costo: N/A		
Calidad: N/A		
Alcance: N/A		
Aprobado por :		

4.4 Plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.

La gestión del tiempo toma en cuenta las siguientes tareas: definición de las actividades, secuencia de las actividades, recursos de las actividades, duraciones y el cronograma para el proyecto. Se utilizó la herramienta Microsoft Project para elaborar los detalles relacionados al plan de gestión del tiempo.

4.4.1 Definir Actividades

Definir las actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto (PMI, 2013). A continuación se presentan las actividades

correspondientes con las tareas de los paquetes de trabajo, que incluye el nombre de la actividad, tareas, responsables, duración, fecha de inicio y fecha final.

Cuadro N° 24 Definir las actividades

Fuente: Elaboración Propia

Nombre de la actividad
Creación de una Floristería en Grecia
Fase: I Planificación de la gestión del proyecto
Plan de gestión de interesados
Elaborar el plan de gestión de interesados
Entregable Plan de gestión de interesados
Revisar el entregable
Aprobación del entregable
Plan de gestión del tiempo
Elaborar el plan de gestión del tiempo
Entregable plan de gestión de tiempo
Revisar el entregable
Aprobación del entregable
Plan de gestión de costos
Elaborar el plan de gestión de costos
Entregable plan de gestión de costos
Revisar el entregable
Aprobación del entregable
Plan de gestión de Calidad
Elaborar el plan de gestión de calidad
Entregable plan de gestión de calidad
Revisar el entregable
Aprobación del entregable
Plan de gestión de recursos humanos
Elaborar el plan de gestión de recursos humanos
Entregable plan de gestión de recursos humanos
Revisar el entregable
Aprobación del entregable
Plan de gestión de comunicación
Elaborar el plan de gestión de comunicación
Entregable plan de gestión de comunicación
Revisar el entregable
Aprobación del entregable
Fase: II Ejecución de trámites
Solicitud de permisos y requisitos

Solicitar información sobre los permisos
Realizar trámite de permisos
Entrega y aceptación de trámites
Permisos aceptados
Adquisición del equipo del local
Realizar cotizaciones de equipo
Comprar equipo
Adquisición de materiales
Cotizar y ejecutar la compra de los materiales
Reclutamiento del Personal
Proceso de reclutamiento de personal
Contratación de personal
Publicidad y mercadeo del negocio
Coordinación de la publicidad y mercadeo
Realización de publicidad persuasiva e informativa
Capital del Negocio
Realizar trámites bancarios
Fase: III Control y seguimiento
Monitoreo y control de actividades
Revisión periódica de las actividades
Informe de avance
Realizar informe de avance
Presentar informe de avance
Fase IV: Cierre del proyecto
Elaborar informe de cierre
Presentar informe final de cierre
Finalización del proyecto

4.4.2 Secuencia de las actividades

Es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto (PMI, 2013, p153). Para la secuencia de las actividades se tomó en cuenta el orden lógico y la disponibilidad de los recursos. A continuación se detallan las actividades en el cuadro No 25.

Cuadro N° 25 Secuencia de las actividades

Fuente: Elaboración Propia

WBS	Nombre de la tarea	Predecesoras
1	Creación de una Floristería en Grecia	
1.1	Fase: I Planificación de la gestión del proyecto	
1.1.1	Plan de gestión de interesados	
1.1.1.1	Elaborar el plan de gestión de interesados	
1.1.1.2	Entregable Plan de gestión de interesados	4
1.1.1.3	Revisar el entregable	5
1.1.1.4	Aprobación del entregable	6
1.1.2	Plan de gestión del tiempo	
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del tiempo	
1.1.2.2	Entregable plan de gestión de tiempo	9
1.1.2.3	Revisar el entregable	10
1.1.2.4	Aprobación del entregable	11
1.1.3	Plan de gestión de costos	
1.1.3.1	Elaborar el plan de gestión de costos	
1.1.3.2	Entregable plan de gestión de costos	14
1.1.3.3	Revisar el entregable	15
1.1.3.4	Aprobación del entregable	16
1.1.4	Plan de gestión de Calidad	
1.1.4.1	Elaborar el plan de gestión de calidad	
1.1.4.2	Entregable plan de gestión de calidad	19
1.1.4.3	Revisar el entregable	20
1.1.4.4	Aprobación del entregable	21
1.1.5	Plan de gestión de recursos humanos	
1.1.5.1	Elaborar el plan de gestión de recursos humanos	
1.1.5.2	Entregable plan de gestión de recursos humanos	24FS+1 day
1.1.5.3	Revisar el entregable	25
1.1.5.4	Aprobación del entregable	26FS+1 day
1.1.6	Plan de gestión de comunicación	
1.1.6.1	Elaborar el plan de gestión de comunicación	
1.1.6.2	Entregable plan de gestión de comunicación	29FS+1 day
1.1.6.3	Revisar el entregable	30FS+1 day
1.1.6.4	Aprobación del entregable	31FS+1 day
1.2	Fase: II Ejecución de trámites	
1.2.1	Solicitud de permisos y requisitos	
1.2.1.1	Solicitar información sobre los permisos	
1.2.1.2	Realizar trámite de permisos	35
1.2.1.3	Entrega y aceptación de trámites	36
1.2.1.4	Permisos aceptados	36FS+1 day
1.2.2	Adquisición del equipo del local	
1.2.2.1	Realizar cotizaciones de equipo	
1.2.2.2	Comprar equipo	40
1.2.3	Adquisición de materiales	40
1.2.3.1	Cotizar y ejecutar la compra de los materiales	41
1.2.4	Reclutamiento del Personal	

WBS	Nombre de la tarea	Predecesoras
1.2.4.1	Proceso de reclutamiento de personal	40
1.2.4.2	Contratación de personal	45FS+1 day
1.2.5	Publicidad y mercadeo del negocio	
1.2.5.1	Coordinación de la publicidad y mercadeo	
1.2.5.2	Realización de publicidad persuasiva e informativa	
1.2.6	Capital del Negocio	
1.2.6.1	Realizar trámites bancarios	
1.3	Fase: III Control y seguimiento	
1.3.1	Monitoreo y control de actividades	
1.3.1.1	Revisión periódica de las actividades	
1.3.2	Informe de avance	
1.3.2.1	Realizar informe de avance	
1.3.2.2	Presentar informe de avance	56FS+1 day
1.4	Fase IV: Cierre del proyecto	
1.4.1	Elaborar informe de cierre	
1.4.2	Presentar informe final de cierre	59
1.4.3	Finalización del proyecto	60

4.4.3 Recursos de las actividades

La estimación de los recursos responsables de las actividades del proyecto se relaciona según la responsabilidad asignada para el mismo. Es importante destacar que el director del proyecto y los socios tendrán mayor responsabilidad sobre las actividades.

Cuadro N° 26 Recursos de las actividades

Fuente: Elaboración Propia

WBS	Nombre de la tarea	Recursos
1	Creación de una Floristería en Grecia	
1.1	Fase: I Planificación de la gestión del proyecto	
1.1.1	Plan de gestión de interesados	
1.1.1.1	Elaborar el plan de gestión de interesados	Director del Proyecto
1.1.1.2	Entregable Plan de gestión de interesados	Director del Proyecto
1.1.1.3	Revisar el entregable	Socio del Proyecto
1.1.1.4	Aprobación del entregable	Socio del Proyecto
1.1.2	Plan de gestión del tiempo	
1.1.2.1	Elaborar el plan de gestión del tiempo	Director del Proyecto
1.1.2.2	Entregable plan de gestión de tiempo	Director del Proyecto
1.1.2.3	Revisar el entregable	Socio del Proyecto
1.1.2.4	Aprobación del entregable	Socio del Proyecto
1.1.3	Plan de gestión de costos	
1.1.3.1	Elaborar el plan de gestión de costos	Director del Proyecto
1.1.3.2	Entregable plan de gestión de costos	Director del Proyecto
1.1.3.3	Revisar el entregable	Socio del Proyecto
1.1.3.4	Aprobación del entregable	Socio del Proyecto

WBS	Nombre de la tarea	Recursos
1.1.4	Plan de gestión de Calidad	
1.1.4.1	Elaborar el plan de gestión de calidad	Director del Proyecto
1.1.4.2	Entregable plan de gestión de calidad	Director del Proyecto
1.1.4.3	Revisar el entregable	Socio del Proyecto
1.1.4.4	Aprobación del entregable	Socio del Proyecto
1.1.5	Plan de gestión de recursos humanos	
1.1.5.1	Elaborar el plan de gestión de recursos humanos	Director del Proyecto
1.1.5.2	Entregable plan de gestión de recursos humanos	Director del Proyecto
1.1.5.3	Revisar el entregable	Socio del Proyecto
1.1.5.4	Aprobación del entregable	Socio del Proyecto
1.1.6	Plan de gestión de comunicación	
1.1.6.1	Elaborar el plan de gestión de comunicación	Director del Proyecto
1.1.6.2	Entregable plan de gestión de comunicación	Director del Proyecto
1.1.6.3	Revisar el entregable	Socio del Proyecto
1.1.6.4	Aprobación del entregable	Socio del Proyecto
1.2	Fase: II Ejecución de trámites	
1.2.1	Solicitud de permisos y requisitos	
1.2.1.1	Solicitar información sobre los permisos	Director del Proyecto
1.2.1.2	Realizar trámite de permisos	Director del Proyecto
1.2.1.3	Entrega y aceptación de trámites	Director del Proyecto
1.2.1.4	Permisos aceptados	Director del Proyecto
1.2.2	Adquisición del equipo del local	
1.2.2.1	Realizar cotizaciones de equipo	Director del Proyecto
1.2.2.2	Comprar equipo	Director del Proyecto
1.2.3	Adquisición de materiales	
1.2.3.1	Cotizar y ejecutar la compra de los materiales	Director del Proyecto
1.2.4	Reclutamiento del Personal	
1.2.4.1	Proceso de reclutamiento de personal	Director del Proyecto
1.2.4.2	Contratación de personal	Director del Proyecto
1.2.5	Publicidad y mercadeo del negocio	
1.2.5.1	Coordinación de la publicidad y mercadeo	Director del Proyecto
1.2.5.2	Realización de publicidad persuasiva e informativa	Director del Proyecto
1.2.6	Capital del Negocio	
1.2.6.1	Realizar trámites bancarios	Director del Proyecto
1.3	Fase: III Control y seguimiento	
1.3.1	Monitoreo y control de actividades	
1.3.1.1	Revisión periódica de las actividades	Director del Proyecto
1.3.2	Informe de avance	
1.3.2.1	Realizar informe de avance	Director del Proyecto
1.3.2.2	Presentar informe de avance	Director del Proyecto
1.4	Fase IV: Cierre del proyecto	
1.4.1	Elaborar informe de cierre	Director del Proyecto
1.4.2	Presentar informe final de cierre	Director del Proyecto
1.4.3	Finalización del proyecto	Director del Proyecto; Socio del Proyecto

4.4.4 Cronograma del proyecto

Desarrollar el cronograma es el proceso que consiste en analizar las secuencias de las actividades, duraciones, requisitos y recursos (PMI, 2013, P.172). A continuación se presenta el cronograma del proyecto.

WE	Task Mode	Task Name	Duratio	Start	Finish	Predeceso	Resource Names
1		Creación de una Floristería en Grecia	146 days	Mon 13/03/17	Mon 02/10/17		
1.1		Fase: I Planificación de la gestión del proyecto	113 days	Mon 13/03/17	Wed 16/08/17		
1.1.1		Plan de gestión de interesados	113 days	Mon 13/03/17	Wed 16/08/17		
1.1.1.1		Elaborar el plan de gestión de interesados	90 days	Mon 13/03/17	Fri 14/07/17		Director del Proyecto
1.1.1.1		Entregable Plan de gestión de intersados	0 days	Fri 14/07/17	Fri 14/07/17	4	Director del Proyecto
1.1.1.1		Revisar el entregable	22 days	Mon 17/07/17	Tue 15/08/17	5	Socio del Proyecto
1.1.1.1		Aprobación del entregable	1 day	Wed 16/08/17	Wed 16/08/17	6	Socio del Proyecto
1.1.2		Plan de gestión del tiempo	35 days	Mon 20/03/17	Fri 05/05/17		
1.1.2		Elaborar el plan de gestión del tiempo	11 days	Mon 20/03/17	Mon 03/04/17		Director del Proyecto
1.1.2		Entregable plan de gestión de tiempo	0 days	Wed 05/04/17	Wed 05/04/17	9	Director del Proyecto
1.1.2		Revisar el entregable	22 days	Thu 06/04/17	Fri 05/05/17	10	Socio del Proyecto
1.1.2		Aprobación del entregable	0 days	Fri 05/05/17	Fri 05/05/17	11	Socio del Proyecto
1.1.3		Plan de gestión de costos	94 days	Mon 27/03/17	Fri 04/08/17		
1.1.3		Elaborar el plan de gestión de costos	11 days	Mon 27/03/17	Mon 10/04/17		Director del Proyecto
1.1.3		Entregable plan de gestión de costos	0 days	Wed 12/04/17	Wed 12/04/17	14	Director del Proyecto
1.1.3		Revisar el entregable	22 days	Wed 05/07/17	Thu 03/08/17	15	Socio del Proyecto
1.1.3		Aprobación del entregable	0 days	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	16	Socio del Proyecto
1.1.4		Plan de gestión de Calidad	37 days	Mon 17/04/17	Tue 06/06/17		
1.1.4		Elaborar el plan de gestión de calidad	11 days	Mon 17/04/17	Mon 01/05/17		Director del Proyecto
1.1.4		Entregable plan de gestión de calidad	0 days	Mon 08/05/17	Mon 08/05/17	19	Director del Proyecto
1.1.4		Revisar el entregable	22 days	Mon 08/05/17	Tue 06/06/17	20	Socio del Proyecto
1.1.4		Aprobación del entregable	0 days	Tue 06/06/17	Tue 06/06/17	21	Socio del Proyecto
1.1.5		Plan de gestión de recursos humanos	35 days	Mon 24/04/17	Fri 09/06/17		

Figura 15 Cronograma de Proyecto No 1

Fuente: Elaboración Propia

1.1.5	☛	▸ Plan de gestión de recursos humanos	35 days	Mon 24/04/17	Fri 09/06/17		
1.1.5.	☛	Elaborar el plan de gestión de recursos humanos	11 days	Mon 24/04/17	Mon 08/05/17		Director del Proyecto
1.1.5.	☛	Entregable plan de gestión de recursos humanos	0 days	Tue 09/05/17	Tue 09/05/17	24FS+1 day	Director del Proyecto
1.1.5.	☛	Revisar el entregable	22 days	Wed 10/05/17	Thu 08/06/17	25	Socio del Proyecto
1.1.5.	☛	Aprobación del entregable	0 days	Fri 09/06/17	Fri 09/06/17	26FS+1 day	Socio del Proyecto
1.1.6	☛	▸ Plan de gestión de comunicación	36 days	Tue 02/05/17	Tue 20/06/17		
1.1.6.	☛	Elaborar el plan de gestión de comunicación	11 days	Tue 02/05/17	Tue 16/05/17		Director del Proyecto
1.1.6.	☛	Entregable plan de gestión de comunicación	0 days	Wed 17/05/17	Wed 17/05/17	29FS+1 day	Director del Proyecto
1.1.6.	☛	Revisar el entregable	22 days	Fri 19/05/17	Mon 19/06/17	30FS+1 day	Socio del Proyecto
1.1.6.	☛	Aprobación del entregable	0 days	Tue 20/06/17	Tue 20/06/17	31FS+1 day	Socio del Proyecto
1.2	☛	▸ Fase: II Ejecución de trámites	56 days	Mon 17/07/17	Mon 02/10/17		
1.2.1	☛	▸ Solicitud de permisos y requisitos	31 days	Wed 16/08/17	Wed 27/09/17		
1.2.1.	☛	Solicitar información sobre los permisos	1 day	Wed 16/08/17	Wed 16/08/17		Director del Proyecto
1.2.1.	☛	Realizar trámite de permisos	15 days	Thu 17/08/17	Wed 06/09/17	35	Director del Proyecto
1.2.1.	☛	Entrega y aceptación de trámites	15 days	Thu 07/09/17	Wed 27/09/17	36	Director del Proyecto
1.2.1.	☛	Permisos aceptados	1 day	Fri 08/09/17	Fri 08/09/17	36FS+1 day	Director del Proyecto
1.2.2	☛	▸ Adquisición del equipo del local	2 days	Wed 16/08/17	Thu 17/08/17		
1.2.2.	☛	Realizar cotizaciones de equipo	1 day	Wed 16/08/17	Wed 16/08/17		Director del Proyecto
1.2.2.	☛	Comprar equipo	1 day	Thu 17/08/17	Thu 17/08/17	40	Director del Proyecto
1.2.3	☛	▸ Adquisición de materiales	1 day	Fri 08/09/17	Fri 08/09/17	40	
1.2.3.	☛	Cotizar y ejecutar la compra de los	1 day	Fri 08/09/17	Fri 08/09/17	41	Director del Proyecto

Figura 16 Cronograma de Proyecto No2

Fuente: Elaboración Propia

WE	Task Mode	Task Name	Duratio	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
1.2.4		Reclutamiento del Personal	24 days	Thu 17/08/17	Tue 19/09/17		
1.2.4.		Proceso de reclutamiento de personal	22 days	Thu 17/08/17	Fri 15/09/17	40	Director del Proyecto
1.2.4.		Contratación de personal	1 day	Tue 19/09/17	Tue 19/09/17	45FS+1 day	Director del Proyecto
1.2.5		Publicidad y mercadeo del negocio	33 days	Thu 17/08/17	Mon 02/10/17		
1.2.5.		Coordinación de la publicidad y mercadeo	30 days	Thu 17/08/17	Wed 27/09/17		Director del Proyecto
1.2.5.		Realización de publicidad persuasiva e informativa	10 days	Tue 19/09/17	Mon 02/10/17		Director del Proyecto
1.2.6		Capital del Negocio	20 days	Mon 17/07/17	Fri 11/08/17		
1.2.6.		Realizar trámites bancarios	20 days	Mon 17/07/17	Fri 11/08/17		Director del Proyecto
1.3		Fase: III Control y seguimiento	146 days	Mon 13/03/17	Mon 02/10/17		
1.3.1		Monitoreo y control de actividades	146 days	Mon 13/03/17	Mon 02/10/17		
1.3.1.		Revisión periodica de las actividades	146 days	Mon 13/03/17	Mon 02/10/17		Director del Proyecto
1.3.2		Informe de avance	21 days	Wed 16/08/17	Wed 13/09/17		
1.3.2.		Realizar informe de avance	10 days	Wed 16/08/17	Tue 29/08/17		Director del Proyecto
1.3.2.		Presentar informe de avance	10 days	Thu 31/08/17	Wed 13/09/17	56FS+1 day	Director del Proyecto
1.4		Fase IV: Cierre del proyecto	21 days	Mon 04/09/17	Mon 02/10/17		
1.4.1		Elaborar informe de cierre	21 days	Mon 04/09/17	Mon 02/10/17		Director del Proyecto
1.4.2		Presentar informe final de cierre	0 days	Mon 02/10/17	Mon 02/10/17	59	Director del Proyecto
1.4.3		Finalización del proyecto	0 days	Mon 02/10/17	Mon 02/10/17	60	Director del Proyecto;Socio del Proyecto

Figura 17 Cronograma de Proyecto No 3

Fuente: Elaboración Propia

4.4.5 Control de cronograma

Para realizar un mejor control y seguimiento a las actividades del cronograma se realizan sesiones de seguimiento y se completará el informe de avance. En este informe de avance se pretende detallar de manera clara las actividades que se encuentran en proceso, las actividades que se encuentran en retraso, las actividades próximas a iniciar y las actividades terminadas, además de los problemas o riesgos presentados.

Cuadro N° 27 Informe de avance de proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Informe de avance de proyecto			
Elaborado por:		Fecha:	
Porcentaje Real		Porcentaje programado	
Actividades terminadas		Actividades en proceso	
1.		1.	
2.		2.	
Actividades a iniciar		Actividades próximas a terminar	
1.		1.	
2.		2.	
Actividades en retraso			
Actividad	Razón del retraso	Mitigación	Fecha a realizar la actividad
1.			
2.			
Problemas		Riesgos	
1.		1.	
2.		2.	
Comentarios			

4.5 Plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.

Este plan pretende detallar los procesos a utilizar para determinar los costos del proyecto.

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2013, p. 193).

4.5.1 Planificar la gestión de costos

La planificación de la gestión de costos establece las políticas, los procedimientos y documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar y controlar los costos. A continuación se muestran los temas a considerar:

Cuadro N° 28 Consideraciones para la gestión de costos

Fuente: Elaboración Propia

Consideración	Detalle
Unidades de medida	Efectivo, en dólares US
Nivel de precisión	Redondeo hacia arriba, sin utilizar decimales
Formatos de los informes	Se utilizarán los formatos establecidos por el socio y se realizarán revisiones mensuales.
Equipo de proyecto	Socios , Director de proyecto
Reserva	¢500 000

4.5.2 Estimación de Costos

Estimar los Costos es el proceso que consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto (PMI, 2013, p. 200). Para realizar la estimación de los costos, se utilizó la herramienta de juicio experto (personal de floristerías y proveedores).

Cuadro N° 29 Estimación de costos según el entregable

Fuente: Elaboración Propia

Detalle	Costo
Creación de una Floristería en Grecia	
Entregable Plan de gestión de interesados	€250,000
Plan de gestión del tiempo	
Entregable plan de gestión de tiempo	€250,000
Plan de gestión de costos	
Entregable plan de gestión de costos	€250,000
Plan de gestión de Calidad	
Entregable plan de gestión de calidad	€250,000
Plan de gestión de recursos humanos	
Entregable plan de gestión de recursos humanos	€250,000
Plan de gestión de comunicación	
Entregable plan de gestión de comunicación	€250,000

Cuadro N° 29 Estimación de costos generales del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Fase: II Ejecución de trámites desglosado			
Categoría	Detalle	Costos únicos	Costos mensuales
Adquisición del Equipo del local	Alquiler del local (* Depósito)	€350000	€350000
	Remodelaciones iniciales requeridas	€800000	
	Mantenimiento preventivo y correctivo		€150000
	Mobiliario de oficina - sala de espera	€1800000	
	Mesas de trabajo	€700000	
	Equipo de refrigeración	€900000	
	Material de corte y decoración	€350000	
	Recepcionista - Administrativo		
Reclutamiento del personal	Reclutamiento		€675000
Permisos y Requisitos	Patente municipal	€150000	
	Registro en la CCSS	€85000	
	Registro en el INS	€55000	
	Permiso de funcionamiento (Min de Salud)	€80000	

	Registro de marca y nombre comercial	€200000	
	Registro como contribuyente	€250000	
	Inscripción de persona jurídica	€180000	
	Gastos legales (honorarios abogados)	€250000	
	Servicios de mensajería (entrega a domicilio)		€150000
	Servicios (Agua, electricidad, Internet, Teléfono)		€150000
Publicidad y mercadeo			
	Publicidad y mercadeo		€100000
Adquisición de materiales			
	Flores y cortes de arbustos		€450000
	Bases (plástico, madera, vidrio, cerámica, etc) para arreglos		€300000
	Cinta y otros materiales similares		€150000

Cuadro N° 30 Estimación de costos Control y seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

Detalle	Costo
Fase: III Control y seguimiento	
Monitoreo y control de actividades	€400,000
Revisión periódica de las actividades	
Informe de avance	€400,000

Cuadro N° 31 Estimación de costos de informe de cierre

Fuente: Elaboración Propia

Detalle	Costo
Fase: III Control y seguimiento	
Elaborar informe de cierre	€500,000

4.5.3 Determinar el presupuesto

Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades (PMI, 2013, p. 208). Según los datos estimados para los costos del proyecto se determina que el presupuesto necesario para la realización del proyecto es el siguiente:

Cuadro N° 32 Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

Actividad	Duración	Costo Total	*Mensual Aproximado
I Planificación de la gestión del proyecto	4 meses	₪1,500,000	₪375,000
II Ejecución de trámites	2 meses	₪ 8,625,000 (Inversión inicial total)	₪4,312,500
III Control y seguimiento	6 meses	₪ 800 000	₪134,000
IV: Cierre del proyecto	1 mes	₪ 500,000	₪15,000
Reserva	5 meses	₪75,000	₪15,000
Imprevistos		₪75,000	₪5,000
Total		₪11,525,000	₪5,341,500

*Algunos de los costos de la inversión inicial son únicos.

4.5.4 Control de Costos

Controlar los Costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar cambios de la línea base de costo. (PMI, 2013, p. 215).

Cuadro N° 33 Control de costos

Fuente: Elaboración Propia

1.Asegurar que todas las solicitudes de cambio se lleven a cabo de manera oportuna
Las solicitudes de cambio deben realizarse como mínimo con 8 días de antes
2.Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden
Los Cambios deben realizarse con anticipación para no afectar el proyecto
3.Asegurar que los gastos no excedan los fondos autorizados por período, por componente de la EDT/ WBS, por actividad y para el proyecto en su totalidad
Se realizaran sesiones de avance para monitorear los gastos y tener un mejor

control de los costos. Se utilizará la técnica de valor ganado EV: -Se tomará en cuenta los gastos según el corte del seguimiento -Análisis de desviaciones de líneas base - Calcular el valor ganado EV
4.Monitorear el desempeño del costo para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costos
Se realizaran análisis de los costos para tener un mejor panorama sobre las variaciones presentadas
5.Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los gastos en los que se ha incurrido
Se realizaran análisis del desempeño de trabajo para tener un mejor panorama sobre los gastos incurridos.
6.Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre utilización de costos o de recursos
Se realizaran sesiones de avance para monitorear los cambios y tener un mejor control de los costos y recursos
7.Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados
Se enviaran los informes de avance a los interesados directos para mantener la comunicación de la información sobre el estatus del proyecto.
8.Realizar las acciones necesarias para mantener los excesos de costos previstos dentro de límites aceptables
Se analizan los excesos de costos según sea el caso

4.6 Plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.

4.6.1 Planificar la gestión de calidad

Planificar la gestión de calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de

documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos. (PMI, 2013, p. 227). A continuación se presentan los criterios de calidad de aceptación actividades requeridos para el proyecto:

Cuadro N° 34 Criterio de calidad Planificación de la gestión del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Entregable	Planificación de la gestión del proyecto	ID 1.1	Responsable: Director del proyecto
Verificación	Lista de chequeo		
Requerimiento	Planes de gestión		
Criterios de aceptación			
<p>Métrica: 100% de los documentos requeridos según las especificaciones de calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los planes deben estar desarrollados con los formatos requeridos y con ortografía adecuada 2. Documento en Microsoft Word impreso, firmado por el responsable - 3. El Cronograma en Microsoft Project <p>Cada uno de los planes debe deberá incluir:</p> <p>Introducción (objetivo del entregable y alcance del entregable). Desarrollo del plan según los requerimientos de los socios Conclusiones y recomendaciones Anexos</p>			
Fecha de entrega	XX-XX-2017		

Cuadro N° 35 Trámites y permisos aprobados

Fuente: Elaboración Propia

Entregable	Documentos de trámites y permisos para crear el proyecto	ID 1.2	Responsable: Director del proyecto
Verificación	Lista de chequeo		
Requerimiento	Trámites y permisos aprobados		
Criterios de aceptación			
<p>Métrica: 100% trámites, permisos aprobados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo de la documentación de los permisos y requisitos aprobados 2. Contratos y equipo necesario para el proyecto 3. Materiales del proyecto disponibles 4. Facturas del proyecto 5. Personal asignado 6. Actividades de publicidad 			
Fecha de entrega	XX-XX-2017		

Cuadro N° 36 Informes de seguimiento y control

Fuente: Elaboración Propia

Entregable	Informes de seguimiento y control	ID 1.3	Responsable: Director del proyecto
Verificación	Lista de chequeo		
Requerimiento	Informe de avance		
Criterios de aceptación			
<p>Métrica: 100% monitoreo y control de las actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe estar desarrollado con los formatos requerido y con ortografía adecuada 2. Documento en Microsoft Word impreso, firmado por el responsable - <p>Cada el informe debe deberá incluir:</p>			

Introducción (objetivo del entregable y alcance del entregable). Desarrollo acontecimientos relevantes del ocurridos en el proyecto Conclusiones y recomendaciones Anexos	
Fecha de entrega	XX-XX-2017

Cuadro N° 37 Cierre del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Entregable	Cierre del proyecto	ID 1.4	Responsable: Director del proyecto
Verificación	Lista de chequeo		
Requerimiento	Informe final		
Criterios de aceptación			
<p>Métrica: 100% de realización de actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El informe deben estar desarrollado con el formato requeridos y con ortografía adecuada 2. Documento en Microsoft Word impreso, firmado por el responsable - 3. El Cronograma en Microsoft Project <p>El informe final debe deberá incluir:</p> <p>Introducción (objetivo del entregable y alcance del entregable). Desarrollo acontecimientos relevantes del ocurridos en el proyecto (Lecciones aprendidas Conclusiones y recomendaciones Anexos</p>			
Fecha de entrega	XX-XX-2017		

Todos los entregables deben estar aprobados por el director del proyecto y por los socios.

A continuación se presenta la plantilla de verificación de las actividades para el proyecto:

Cuadro N° 38 Plantilla verificación de actividades

Fuente: Elaboración Propia

Requerimiento	(✓) Aprobado	Pendiente	En proceso
Planificación de la gestión del proyecto			
Documentos de trámites y permisos para crear el proyecto			
Informes de seguimiento y control			
Cierre del proyecto			
Comentarios			

4.6.2 Aseguramiento de calidad

Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas. (PMI, 2013, p. 227).

A continuación se presenta el formato a utilizar para realizar las solicitudes de cambio:

Cuadro N° 39 Solicitud de cambio

Fuente: Elaboración Propia

Proyecto	
Solicitud de cambio No:	Fecha de solicitud:
Director del proyecto:	
Cambio solicitado	
Justificación del cambio	

Impacto del cambio
Tiempo:
Costo:
Calidad:
Alcance:
Aprobado por :

4.6.3 Controlar la calidad

Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. (PMI, 2013, p. 227). A continuación se presenta el formato a utilizar para medir el control de calidad de los cambios solicitados:

Cuadro N° 40 Formulario de cambios validados

Fuente: Elaboración Propia

No de solicitud de cambio	Estatus	Responsable de la solicitud	Aprobado por
01	Aprobado		
02	Rechazado		
03	En proceso		
04			
Comentarios			

4.7 Plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto (PMI, 2013, p.255).

4.7.1 Planificar la gestión de Recursos Humanos

En este apartado del documento se llevara a cabo el desarrollo del organigrama del equipo necesario, los roles, responsabilidades y competencias requeridos para cada miembro del equipo de trabajo que realizará el proyecto. Además se presenta la disponibilidad de los recursos y las plantillas requeridas para desarrollar y dirigir el equipo del proyecto.

4.7.2 Organigrama Propuesto

A continuación se muestra el organigrama propuesto del equipo necesario para desarrollar las actividades del proyecto:

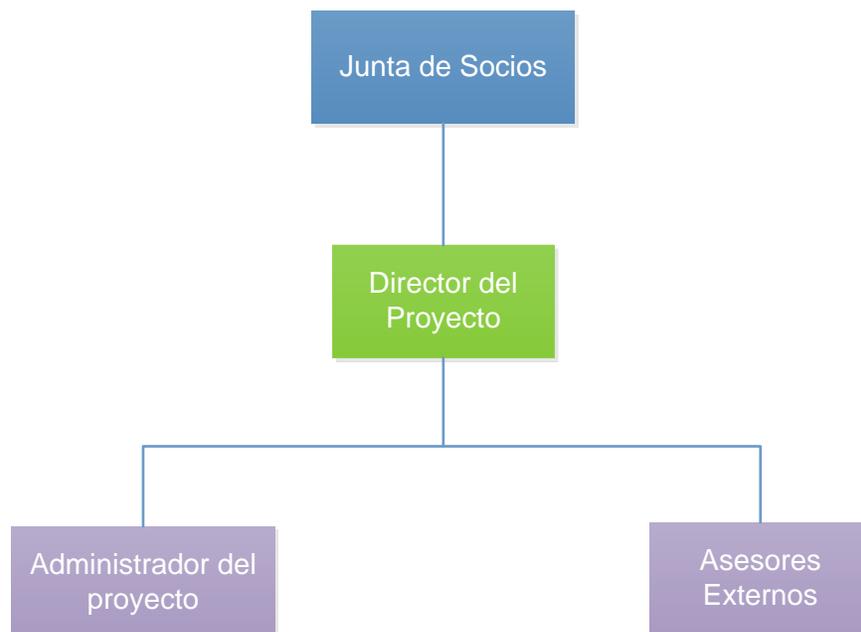


Figura 18 Organigrama de equipo propuesto

Fuente: Elaboración Propia

4.7.3 Roles y responsabilidades

A continuación se muestran los roles y responsabilidades para desarrollar las actividades del proyecto:

Cuadro N° 41 Roles y responsabilidades del equipo

Fuente: Elaboración Propia

Recurso	Rol	Responsabilidad	Competencia
Socio del proyecto	Autorizar los trámites del proyecto	Brindar la autorización de los trámites relacionados a las actividades a ejecutar en el proyecto	Profesional con experiencia en administración de empresas, con capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
Director del Proyecto	Supervisar las actividades	Coordinar y verificar la realización de las actividades a realizar.	Profesional con experiencia en administración de empresas, con capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.
Administrador del Proyecto	Control y seguimiento de actividades	Brindar monitoreo y control de las actividades que deben ir dentro de los entregables	Profesional con experiencia como Administrador de Proyectos, con capacidad analítica y de toma de decisiones.
Asesores externos	Apoyo en temas financieros, contabilidad	Responsable de brindar asesoría correspondiente en las actividades contables o financieras.	Profesional en el área contabilidad o finanzas, con capacidad de análisis de números y capacidad de comunicación oral y escrita.

4.7.4 Adquirir el equipo del proyecto

A continuación se muestran la disponibilidad de los recursos y el equipo necesario para desarrollar las actividades del proyecto:

Cuadro N° 42 Disponibilidad de los recursos y equipo necesario

Fuente: Elaboración Propia

Recurso	Disponibilidad
Junta de socios	Tiempo parcial
Director del proyecto	Tiempo parcial
Administrador del proyecto	Tiempo completo
Asesores externos	Tiempo parcial
Equipo Necesario:	
Papelería y accesorios de oficina	

4.7.5 Desarrollar el equipo del proyecto

Para llevar a cabo el desarrollo del equipo del proyecto se realizaran evaluaciones de desempeño y actualizaciones a los factores ambientales de la empresa.

A continuación se muestra el formato a utilizar para realizar la evaluación del desempeño.

Cuadro N° 43 Formato Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación de desempeño						
Nombre del Evaluado						
Responsable de la evaluación						
Calificación (1)Deficiente (2)Regular (3)Bueno (4) Muy bueno (5)Excelente	1	2	3	4	5	Comentario
Cumple con los roles y responsabilidades correspondientes						
Trabaja adecuadamente en equipo						

Toma decisiones y soluciona problemas					
Posee comunicación con los supervisores					
Acepta los cambios en las actividades					
Posee conocimientos del trabajo					
Planea y organiza las actividades					
Posee iniciativa personal					
Respeto los objetivos y el calendario del proyecto					
Ejerce seguimiento y control de las actividades					
Mantiene la calidad requerida en la documentación					
Respeto las indicaciones de los superiores					

4.8 Plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores

4.8.1 Planificar la gestión de las Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto (PMI, 2013, p.296).

Para efectos del negocio se van a utilizar los siguientes componentes:

Cuadro N° 44 Gestión de las comunicaciones

Fuente: Elaboración Propia

Contenido del plan	Detalle
La información que debe ser comunicada:	Toda información correspondiente al proyecto

Contenido del plan	Detalle
Responsable de comunicar la información:	Involucrados del proyecto
Tecnologías utilizadas para distribuir la información:	Reuniones presenciales del equipo Correo electrónico Informes del proyecto Documentos y entregables
Plazos y frecuencias de distribución de la información:	Semanalmente
Responsable de autorizar la información confidencial:	Socios del proyecto

4.8.2 Gestionar la gestión de las Comunicaciones

Para poner en práctica una buena gestión de las comunicaciones se deben considerar las siguientes actividades:

Cuadro N° 45 Técnicas a utilizar para la gestión de la comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Consideración	Técnica
Medio de comunicación:	Escrito formal
Estilo de redacción:	Activo
Modelo emisor- receptor	Retroalimentación directa
Gestión de reuniones	Minutas-informes de sesión
Escucha	Técnica de escucha activa

A continuación se presenta la matriz de las comunicaciones del proyecto:

Cuadro N° 46 Matriz de comunicaciones del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Responsable de la comunicación	Información que comunica	Medio de comunicación	Interesado de la comunicación	Frecuencia
Junta de Socios	Autorización de los trámites relacionados a	Documento impreso o digital en	Director Administrador del Proyecto	Semanal

Responsable de la comunicación	Información que comunica	Medio de comunicación	Interesado de la comunicación	Frecuencia
	las actividades a ejecutar en el proyecto.	Word		
Director	Información sobre las actividades a realizar.	Documento digital en Word	Junta de Socios Administrador del Proyecto	Semanal
Administrador del Proyecto	Monitoreo y control de las actividades	Informes de seguimiento-minutas de reunión	Junta de Socios Administrador del Proyecto	Semanal
Asesores externos	Información sobre las actividades contables o financieras.	Informes contables y financieros	Junta de Socios Director Administrador del Proyecto	Quincenal

4.8.3 Controlar las Comunicaciones

Para realizar un mejor control y seguimiento de las comunicaciones se brindara control periódico a las siguientes actividades:

Cuadro N° 47 Técnicas a utilizar para gestionar la comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Actividad a controlar	Responsable	Periodicidad
Informes de desempeño	Administrador del proyecto	Seguimiento semanal
Solicitudes de Cambio	Administrador del proyecto y socios	Seguimiento semanal
Actualizaciones del plan de la dirección del proyecto	Administrador del proyecto y socios	Seguimiento semanal
Actualizaciones de documentos del proyecto	Administrador del proyecto	Seguimiento semanal
Actualizaciones de activos de los procesos de la organización	Administrador del proyecto y socios	Seguimiento semanal

Cuadro N° 48 Plantilla de control de la comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Informes de desempeño				
Actividad a controlar		Se realizó el seguimiento		
		SI	NO	
Se realizaron reuniones para validar el informe de desempeño: Si la respuesta es no indique la razón:				
Se comunicó el resultado del informe de desempeño: Si la respuesta es no indique la razón:				
Solicitudes de Cambio				
Se realizó la solicitud formal de cambio Si la respuesta es no indique la razón:				
Se analizó y comunico la razón del control de cambio en el tiempo estimado: Si la respuesta es no indique la razón:				
Se presentó una adecuada comunicación: Si la respuesta es no indique la razón:				
Actualizaciones del plan de la dirección del proyecto				
Lista de actualización del plan:				
Actualización	Fecha	Estatus	Impacto	Responsable
XX				
Actualizaciones de documentos del proyecto				
Lista de actualización de documentos:				
Actualización	Fecha	Estatus	Impacto	Responsable
XX				
Actualizaciones de activos de los procesos de la organización				
Lista de actualización activos:				
Actualización	Fecha	Estatus	Impacto	Responsable
XX				

5. CONCLUSIONES

1. Se logró cumplir con los objetivos propuestos para la elaboración de los diferentes planes de gestión requeridos, lo cual facilita el proceso de inicio de la empresa que se desea consolidar. Igualmente es necesario continuar aplicando las buenas prácticas que recomienda el PMI en cuanto al desarrollo, seguimiento y control de los proyectos.
2. Se realizó el análisis de mercado en Grecia con el cual se determinó que la población del sector ha aumentado considerablemente.
3. La gestión de los interesados permitió identificar los responsables y participantes directos que tienen mayor impacto y poder decisión para llevar a cabo la implementación del negocio, con lo que se podrá tener mayor facilidad para realizar las actividades relacionadas al desarrollo de la empresa y facilita la identificación y valoración de los riesgos.
4. El alcance del proyecto permitió definir las actividades necesarias para dar inicio con el desarrollo del proyecto, en las cuales se pudo determinar la prioridad de los objetivos, el orden cronológico de las actividades y la importancia de las mismas para crear un negocio, todo esto basado en la metodología de administración de proyectos.
5. Se logró desarrollar el cronograma del proyecto lo cual permite un mejor seguimiento y control de la gestión del tiempo según las actividades a realizar para dar inicio con el negocio.
6. Se desarrolló el plan de gestión de costos para detectar la inversión económica a realizar durante el proceso de trámites e iniciación de la empresa, lo que facilita a los socios obtener un rango de presupuesto requerido en el negocio.
7. Se estableció el plan de gestión de calidad para una adecuada verificación de la calidad de los requerimientos del proyecto, lo que va permitir un mejor control y seguimiento por parte de los interesados.
8. En cuanto al desarrollo del plan de recursos humanos se logró determinar los requerimientos y expectativas de los socios en cuanto al tema del

personal, lo que permite una visualización más amplia sobre las necesidades y estructura organizacional requerida en la empresa.

9. Se llevó a cabo el diseño del plan de comunicaciones en el cual se identificaron el responsable y las tareas a seguir para brindar una gestión control y seguimiento de las comunicaciones a implementar en el proyecto de la floristería.
10. En general los planes de gestión desarrollados serán la base fundamental para el desarrollo y puesta en marcha de la empresa, lo que facilita el proceso de inicio e implementación por parte de los socios.

6. RECOMENDACIONES

Recomendaciones para la gestión del proyecto:

- Es importante considerar que para poner en práctica los planes de gestión desarrollados en este documento se necesita de la participación y compromiso de parte de los socios del proyecto.
- Es necesario utilizar las plantillas propuestas para mantener un mejor seguimiento y control de la gestión del proyecto.
- Se recomienda realizar revisiones de manera periódica a los planes de gestión para mantener las plantillas en constante actualización.
- Al poner en marcha el proyecto es necesario que exista interés por parte de los socios en utilizar los lineamientos establecidos según el PMI.

Recomendaciones para el negocio:

- Se recomienda a los Socios de la Floristería que contraten personal de la zona de Grecia, para que puedan brindar oportunidades de crecimiento laboral al Cantón.
- Se recomienda al Director del proyecto formalizar convenios con iglesias, escuelas y empresas sobre los servicios del negocio.
- Se recomienda al Director del proyecto realizar un estudio sobre las fechas y lugares que prefiere el mercado para este tipo de servicio, esto con el fin de identificar los puntos de referencia más importantes que podrían ser un impacto positivo para la empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

CADE Escuela de Diseño Floral. 5 puntos a considerar antes de iniciar un negocio de Floristería 2013. Consultado el 15 de enero de 2017, Recuperado de <http://www.centrodeartesdecorativas.edu.mx/5-puntos-a-considerar-antes-de-iniciar-un-negocio-de-floristeria/>

Cot, C & Miralles. (2013) servicios básicos de floristería y atención al público. Primera Edición.

Díaz, Rosaura. (2015) Plan de gestión para la implementación de un lavadero automático de autos en la ciudad de Cartagena, Colombia. Proyecto de graduación para optar por el título de Master en administración de proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.

Delgado & Alvarado. (2010) Métodos de investigación. Primera Edición. México

Empresa e Iniciativa Emprendedora. Montar una floristería 2011. Consultado el 15 de enero de 2017, Recuperado de <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Floristeria>

Estimaciones y proyecciones de población. Consultado el 15 de enero de 2017, Recuperado de <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Gamboa Johanna. (2015). Propuesta del plan de gestión para la creación de una empresa constructora y de servicios profesionales. Proyecto de graduación para optar por el título de Master en administración de proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.

Gido & Clements. (2012). Administración exitosa de proyectos, quinta edición. México, DF: South western.

GPM Global (2014). El Estándar P5TM de GPM Global para la sostenibilidad en la sostenibilidad en la Dirección de proyectos. Primera Edición.

Ideas para montar tu propia floristería 2015. Consultado el 15 de enero de 2017, Recuperado de <http://www.amadion.com/ideas-para-montar-tu-propia-floristeria/>

Lledó Pablo. (2013). Director de Proyectos, Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. (2ª ed.). Victoria, BC, Canadá.

Módulo n 1. Fuentes de información: Tipos y características. Consultado el 05 de febrero de 2017, Recuperado de http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf

Mulcahy, R (2013). Preparación Examen PMP. Eighth Edition. Estados Unidos: RMC Publications

Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos PMBOK. (5ªed.). Pennsylvania USA: PMI Publications.

Project Management Institute. Practice Standard for Project Scheduling. Second Edition. Pennsylvania, Estados Unidos: PMI, 2011.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
15/01/2017	Desarrollo de un plan de gestión para la creación de una floristería en Grecia
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupos de Procesos: Iniciación, planificación</p> <p>Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.</p>	Servicios Floristería
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
06/02/2017	02/06/2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un plan de gestión del proyecto de creación de una floristería en Costa Rica.</p>	

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad del negocio.
2. Desarrollar un plan de gestión de interesados para identificar los roles, expectativas y el impacto que implicaría el desarrollo del negocio.
3. Definir un plan de gestión del alcance del proyecto para determinar las actividades requeridas para creación de la floristería.
4. Definir un plan de gestión del tiempo para tener claras las actividades y el período de duración de las tareas requeridas.
5. Desarrollar un plan de gestión de costos para establecer el presupuesto requerido por el negocio.
6. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para verificar el grado de aceptación de los requerimientos del proyecto.
7. Definir un plan de gestión de los recursos humanos para determinar las necesidades y características del personal que administrará el negocio.
8. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para dar a conocer la floristería en la zona y alrededores.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Ante el crecimiento que ha demostrado la población del cantón de Grecia debido a los diversos condominios de la zona, se ha detectado una oportunidad de mercado en cuanto a servicios de floristería. La iniciativa de emprendedurismo de una floristería pretende satisfacer las necesidades de la población para la realización de eventos especiales como decoración como matrimonios, fiestas, graduaciones y cualquier otro que sea requerido.

Realizar un plan de gestión del proyecto permite identificar los pasos a seguir para poder brindar un mejor control y seguimiento de las actividades a realizar en la floristería. Según la cámara de plantas flores y follajes las exportaciones en Costa Rica disminuyeron de 200 a 150 millones de flores en el 2013, esto implica una mayor disponibilidad de materia prima para la comercialización nacional del producto.

Los beneficios de implementar un negocio de floristería en la zona son:

- Brinda mayor variedad de opciones a consumidor, considerando que existen pocos negocios de este tipo en el cantón.
- Permite al consumo utilizar estos productos para una gran variedad de eventos y ocasiones especiales.
- Incremento de oportunidades y empleo local
- Facilitar al usuario la posibilidad de realizar compras en online y entrega a domicilio
- Precios más accesibles al consumidor.

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

El producto final es un plan de gestión para una iniciativa de emprendedurismo de una floristería en el cantón de Grecia, Alajuela, está compuesto por los siguientes entregables:

1. Análisis de mercado y factibilidad del negocio
2. Plan de gestión del alcance del proyecto
3. Plan de gestión de interesados
4. Plan de gestión del tiempo
5. Plan de gestión de costos
6. Plan de gestión de la calidad
7. Plan de gestión de los recursos humanos
8. Plan de gestión de comunicación

Supuestos

El proyecto se realizará en el tiempo estimado.

El presupuesto será suficiente para cubrir las necesidades del proyecto.

Las solicitudes de permisos a las autoridades serán aceptadas.

Restricciones

El plazo para finalizar el proyecto termina el 05 de junio de 2017.

No se ha realizado un estudio de mercado

Al ser una iniciativa familiar no se cuenta con alto grado de experiencia.

Se cuenta con 14 horas semanales para realizar este proyecto

Identificación riesgos

Si no se cumple con los tiempos establecidos se puede ver afectada la fecha de entrega del documento final.

Si no se realizan actividades de mercadeo atractivas para el cliente se puede ver impactada la operación inicial del proyecto

Si no se trabaja de manera conjunta con los involucrados se pueden perder las expectativas de las partes interesadas

Si no se administra de manera eficaz el presupuesto se puede generar un impacto en las finanzas del proyecto.

Presupuesto

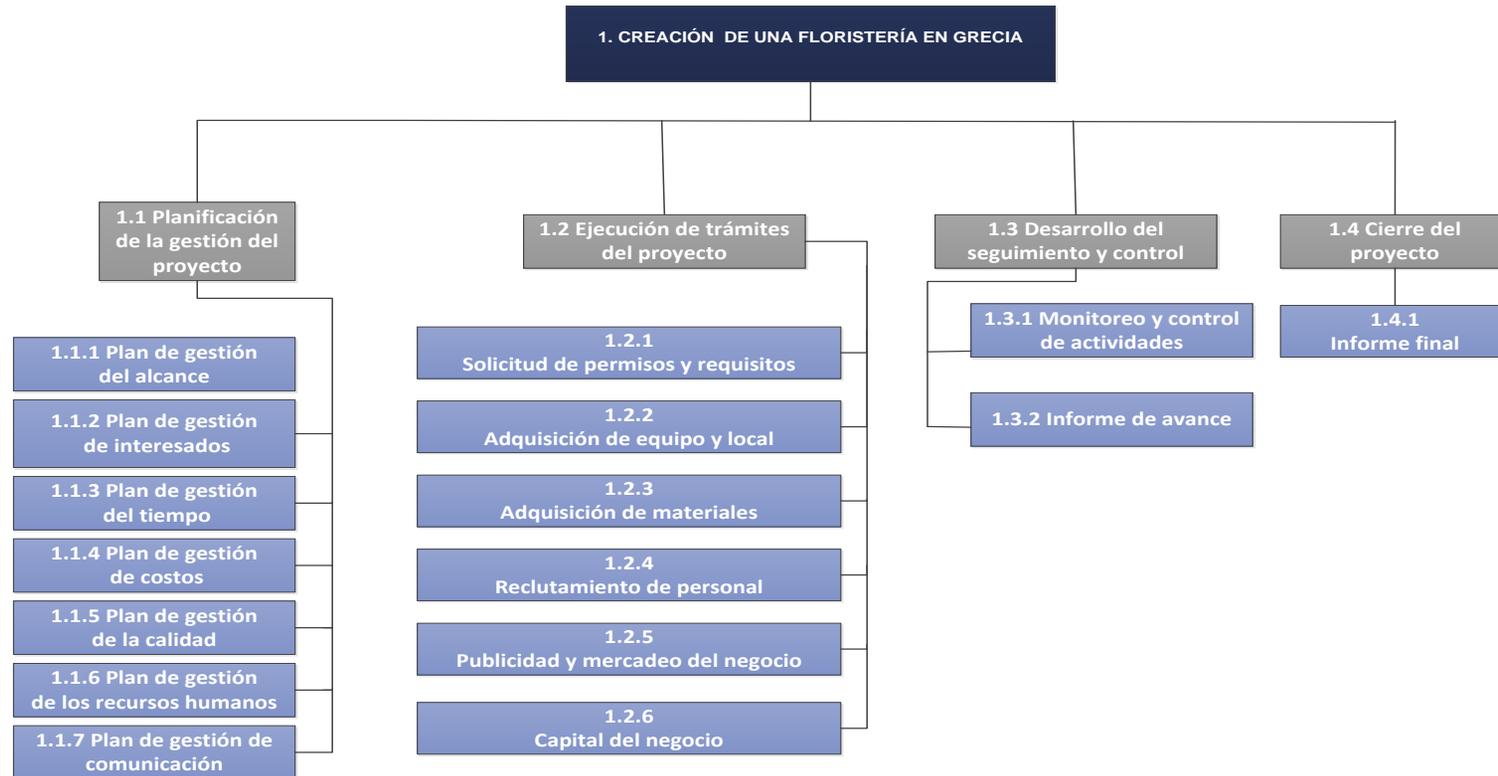
Recurso	Esfuerzo	Costo
Humanos		
• Estudiante	250 horas hombre	USD 2,500
Logística		
• Puesto de trabajo	200 horas oficina	USD 2,000
• Internet	250 horas internet	USD 250
Total, Presupuesto		USD 4750

Principales hitos y fechas

Nombre del Hito	Fecha
Análisis de mercado en Grecia para determinar la factibilidad	Marzo 2017

Plan de gestión de interesados	Marzo 2017
Plan de gestión del tiempo	Marzo 2017
Plan de gestión de costos	Marzo 2017
Plan de gestión de la calidad	Abril 2017
Plan de gestión de los recursos humanos	Abril 2017
Plan de gestión de comunicación	Mayo 2017
Información histórica relevante	
<p>La idea de la iniciativa de emprendedurismo de una floristería nació en el 2014 debido a la necesidad de un negocio en la zona de Grecia ya que existen muy pocas opciones de este negocio en este cantón.</p> <p>Actualmente los socios se encuentran en proceso de análisis de la posibilidad del negocio, por lo que no existe información histórica específica sobre este tipo de industria en la zona.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos: Encargado Administrativo, florista y socios</p> <p>Involucrados Indirectos: Municipalidad de Grecia, Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Registro Público, Acueductos y Alcantarillados (AYA) e instituto Costarricense de Electricidad (ICE)</p>	
Director de proyecto: Ing. Yuliana Arias Arias	Firma <i>Yuliana Arias Arias</i>
Autorización de: Lic. Yorleny Hidalgo	Firma

8.2 Anexo 2: EDT



8.4 Anexo 4: FORMULARIO SOLICITUD DE CAMBIO

Proyecto	
Solicitud de cambio No:	Fecha de solicitud:
Director del proyecto:	
Cambio solicitado	
Justificación del cambio	
Impacto del cambio	
Tiempo:	
Costo:	
Calidad:	
Alcance:	
Aprobado por :	