



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSTGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“FORMULACIÓN DE PLAN PILOTO DE TRES PUNTOS DE VENTA PARA FORTALECER ACERCAMIENTO DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR FINAL”

ELABORADO POR

ESTEBAN FERNANDEZ VIQUEZ

GABRIEL QUESADA MORA

HEREDIA, COSTA RICA

2016



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 22 de Noviembre del 2016
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:
"FORMULACIÓN DE PLAN PILOTO DE TRES PUNTOS DE VENTA PARA FORTALECER ACERCAMIENTO DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR FINAL", elaborado por los estudiantes : **Esteban Fernández Víquez y Gabriel Quesada Mora** como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Carolina Campos Azofeifa, MBA, PMP, CSSBB



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 1 de Diciembre del 2016

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:
“FORMULACIÓN DE PLAN PILOTO DE TRES PUNTOS DE VENTA PARA FORTALECER ACERCAMIENTO DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR FINAL”
elaborado por los estudiantes: : **Esteban Fernández Víquez y Gabriel Quesada Mora**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Luis Orias Marchena. MAP



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 22 de Noviembre del 2016

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado : **"FORMULACIÓN DE PLAN PILOTO DE TRES PUNTOS DE VENTA PARA FORTALECER ACERCAMIENTO DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR FINAL"** elaborado por los estudiantes: **Esteban Fernández Víquez y Gabriel Quesada** para optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

Giseja Alfaro Chaves 207010506

Bachillerato en enseñanza del castellano.

Bachillerato en filología española. Carné de colegiada 67138


DECLARACIÓN JURADA

Los suscritos, **Esteban Fernández Víquez y Gabriel Quesada Mora** con cédula de identidad número **206310342 y 111440789**, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que somos los autores del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 08 de Diciembre del 2016



Esteban Fernández Víquez



Gabriel Quesada Mora

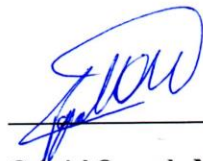
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los suscritos, **Esteban Fernández Víquez y Gabriel Quesada Mora** con cédula de identidad número **206310342 y 111440789**, exoneramos de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizamos a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 08 de Diciembre del 2016



Esteban Fernández Víquez



Gabriel Quesada Mora

Dedicatoria

A Dios, por habernos permitido concluir este periodo de formación, dándonos salud y la alegría de compartir con nuevas personas.

A nuestras familias, por su incondicional apoyo y sacrificar ese valioso tiempo.

Agradecimiento

A cada uno de los profesores, que hicieron de este tiempo compartido una oportunidad para retornos a pensar diferente, afianzar ese espíritu de investigación, transmitirnos nuevas herramientas y en resumen hacernos mejores profesionales.

Resumen ejecutivo

Con el fin de cumplir con una decisión estratégica de la corporación se plantea realizar un piloto con tres puntos de ventas en las mejores locaciones posibles, el objetivo recae en conocer el mercado costarricense y probar la implementación de los puntos de venta propios, y su rentabilidad en el país, al igual que en los otros países donde la corporación tiene presencia en Centroamérica.

Posicionar los productos con marca propia y llevarlos hasta el consumidor final representa un aumento en los márgenes de rentabilidad en un 29% (cuadro No 10) en el año 5 después de estabilizado el proyecto. Actualmente cuando la corporación vende intermediarios apenas logra un 5% de rentabilidad y pierde, además, la posibilidad de mostrar su marca al consumidor final. (D. Monge, entrevista personal, 11 de Noviembre de 2016).

La inversión para este proyecto se estima en 33,9 millones de colones, básicamente contempla la remodelación de locales, compra de equipos y un mes de operación.

La recuperación de la inversión ocurre en menos de medio año. El punto de equilibrio se logra al vender 2861 kg por mes por punto de venta.

El proyecto tiene un índice de deseabilidad real de 8,16 un TIR de 280%, un VAN de 233 millones de colones y una rentabilidad promedio de 18,28% en los primeros 5 años proyectados en este estudio.

Durante el primer año se logra recuperar la inversión y estabilizar los puntos de ventas consolidando el negocio.

Para mantener los clientes se plantea una estrategia de servicio, además se busca fidelizar la marca de la corporación vendiendo el producto con el empaque que lleva, esto resaltarán en el cliente las cualidades del producto, como lo son higiene, fresca y calidad.

Para la implementación del proyecto se requiere el apoyo de área de staff de la corporación, además se contratará un gerente de proyecto para la implementación del trabajo, en cada punto de venta se contará, de manera permanente, con un administrador y un ayudante.

Finalmente, es relevante consolidar la marca de la corporación en el mercado, que el cliente tenga conocimiento de los productos con una marca que los respalde y por ende obtener un mejor margen de utilidad al eliminar intermediarios, esta se plantea como la razón para creer en el éxito del proyecto.

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	xi
Índice de Gráficos.....	xvi
Índice de Tablas.....	xvii
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
1.1 Estado actual de la investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Justificación.	4
1.4 Objetivo general y específico.....	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1.1 Punto de venta	7
2.1.2 Cadena de valor	7
2.1.3 Desarrollo estratégico.....	8
2.1.4 Estudio técnico	9
2.1.5 Locación	10
2.1.6 Estudio financiero	10
2.2 TEORÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	12
2.2.1 Proyecto	12
2.2.2 Dirección de proyectos	13
2.2.3 Áreas de conocimiento	14
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	15
3.1.1 MARCO METODOLÓGICO	15
3.1.1 Método de investigación	15

3.1.2	Método inductivo.....	16
3.1.3	Método deductivo.....	16
3.1.4	Método analítico.....	16
3.2	Descripción del contexto	16
3.3	Fuentes de información.....	17
3.4.1	Herramientas.....	18
3.4.2	Bibliografía.....	18
3.4	Plantillas para dirección de proyectos.....	18
3.5	Juicio de expertos.....	18
3.6	Software	19
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		20
4.1	Análisis	20
4.1.1	Estudio Financiero.....	20
4.1.1.1	Recursos Humanos Necesarios.....	20
4.1.2	Plan de Comercial	21
4.1.2.1	El producto.....	21
4.1.2.2	Necesidades que cubre.....	21
4.1.2.3	Ventajas con respecto a la competencia	21
4.1.3	Análisis de costos.....	22
4.1.3.1	Costos Variable.....	22
4.1.3.2	Costos Fijos.....	22
4.1.4	Inversión Inicial.....	23
4.1.5	Punto de equilibrio	24
4.1.6	Presupuesto y Evolución de ventas	25
4.1.7	Gastos Proyectados	26

4.1.8	Política comercial de Cobro	27
4.2	Plan Financiero	27
4.2.1	Plan de Inversión	27
4.2.2	Presupuesto de inversión	27
4.2.3	Activo Fijo.....	27
4.2.4	Activo Circulante	28
4.3	Análisis de viabilidad.....	29
4.3.1	Estudio técnico	31
4.3.2	Objetivos del estudio técnico.....	31
4.3.3	Determinación del tamaño óptimo del proyecto.....	32
4.3.4	Localización óptima del proyecto.....	34
4.3.5	Descripción geográfica	34
4.3.6	Ingeniería del proyecto	37
4.3.6.1	Actividades para la apertura de local	37
4.3.6.2	Horario de servicio.....	38
4.4.5.3	Atención y servicio al cliente	38
4.3.7	Productos	39
4.4.5.5	Tiempos de vida de los productos	41
4.4.5.6	Recepción y traslado de insumos	43
4.4.5.7	Aspectos generales en la manipulación y procesamiento de alimentos	43
4.4.5.8	Seguridad	44
4.4.5.9	Equipos	45
4.4.5.10	Distribución de planta.....	46
4.4.5.11	Organización.....	47
4.4	Marco legal	49

4.4.1.1	Impuesto de ventas.....	49
4.4.1.2	Impuesto sobre la Renta.....	50
4.4.2	Integración del proyecto	50
4.5	Gestión del alcance del proyecto	51
4.5.1	Descripción del alcance del proyecto	51
4.5.2	Descripción del alcance del producto.....	52
4.5.3	Restricciones.....	54
4.5.4	Límites del proyecto	55
4.5.5	Supuestos	55
4.6	EDT.....	55
4.6.1	Diccionario EDT.....	59
4.7	Validar y controlar el alcance	60
4.8	Plan de gestión de tiempo	61
4.9	Definición de actividades y planificación de cronograma	61
4.9.1	Duración y secuencia de actividades.....	65
4.9.2	Recursos de las actividades	68
4.10	Plan de gestión de costos.....	70
4.10.1	Estimación de costos y determinación de presupuesto.....	71
4.10.2	Control de los costos	74
4.11	Plan de Gestión de calidad.	75
4.11.1	Planificación de la gestión de calidad.....	75
4.11.2	Aseguramiento de calidad	78
4.11.3	Control de calidad.....	80
4.12	Plan de gestión de recursos humanos.	81
4.13	Roles y responsabilidades en el proyecto.....	81

4.14	Organigrama.....	86
4.15	Gestión de los riesgos.....	86
4.15.1	Mapeo de Riesgos.....	88
4.15.1.1	Mapa de Color	90
4.15.1.2	Criterios utilizados	91
4.15.1.3	Resultado Mapa de Calor.....	91
4.16	Gestión de las adquisiciones	93
4.17	Gestión de involucrados	97
4.17.1	Identificación de los Interesados	97
4.18	Gestión de Comunicaciones	101
4.18.1	Identificar los interesados.....	101
4.18.2	Planificar las Comunicaciones.....	102
4.18.3	Distribuir la información	103
4.18.4	Gestionar expectativas de los interesados	103
4.18.5	Información de Desempeño.....	103
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		104
5.1	Conclusiones	104
5.2	Recomendaciones	106
CAPITULO VI: PROPUESTA		107
Bibliografía.....		109
Bibliografía citada:		109
Bibliografía consultada:.....		110
Anexos		111
Anexo1. Guía de entrevista a expertos		111

Índice de Gráficos y Figuras

<i>Figura No 1.</i> Modelo de cadena de valor	8
Gráfico No 1 Evolución del Volumen de Ventas	26
En el Gráfico 2 No se muestran las fluctuaciones proyectadas para los gastos.	26
Gráfico No 3 Comparación de intereses y rentabilidad del proyecto.	31
<i>Figura No 2</i> Organigrama de los puntos de venta.....	48
<i>Figura No 3</i> Análisis de la duración de proyecto y sus hitos.	66
<i>Figura No 4</i> Análisis de la duración de proyecto y sus hitos.	67
Gráfico No 4 Uso de recursos en el proyecto.	70
GráficoNo 5, Uso de recursos financieros en el proyecto	75
<i>Figura No 5..</i> Organigrama del proyecto.	86
<i>Figura No 6</i> Proceso de compras para la corporación.	94
<i>Figura No 7.</i> Flujo de proceso para contratación de personal	96
<i>Figura 8.</i> No Poder e interés de los involucrados	100

Índice de Tablas

Tabla No 1 Participación de Mercado	4
Tabla No 2 Lugares preferidos de compra	5
Tabla No 3 Aves procesadas durante el 2015.....	5
Tabla N°4 Detalle del personal y salarios propuestos.	20
Tabla No 5 Costos Fijos	23
Tabla No 6 Detalle de inversión inicial.	24
Tabla No 7 Proyección de Crecimiento Anual.....	25
Tabla No 8 Activos Fijos.....	28
Tabla No 9 Activos Circulantes.....	29
Tabla No 10 Razones de rentabilidad del proyecto.	30
Tabla No.12 Capacidad máxima de equipo en Kilogramos.	33
Tabla No 13: Elaboración propia. Matriz multi-criterio.....	36
Tabla No 14. Horario de servicio. Elaboración propia.....	38
Tabla No 15. Productos de pollo entero sin tender.....	40
Tabla No16. Productos de pollo entero Tender	40
Tabla No 17. Productos de pollo deshuesado.....	40
Tabla No 18. Productos de pollo partes.....	41
Tabla No 19 Productos procesados	41
Tabla No 20. Tiempo de vida de los productos	42
Tabla No 21. Tiempo de vida de los productos procesados	42
Tabla No 22. Materiales a adquirir	46
Tabla No 23. Entregables	53
Tabla No 24. Estructura de desglose del trabajo	56
Tabla No 25. Paquetes de trabajo	59
Tabla No 26. Cronograma elaborado con Microsoft Project 2013.....	62
Tabla No 27. Reporte de ruta crítica en Microsoft Project.....	68
Tabla No 28. Recursos del proyecto.....	69
Tabla No 29. Presupuesto.....	72
Tabla No 30. Criterios de evaluación ponderados.....	76
Tabla No 32. Aseguramiento de calidad.	79

Tabla No 33. Hoja de verificación para el proyecto.....	80
Tabla No 34. Roles y responsabilidades.....	82
Tabla No 35. Matriz RACI del proyecto	85
Tabla No 36 Participantes en el taller.....	87
Tabla No 37 Mapeo de Riesgos.....	88
Tabla No 38 Clasificación de riesgos	91
Tabla No 39 Mapa de Calor de los riesgos identificados.	91
Tabla No 40 Riesgo que se les debe dar seguimiento.	93
Tabla No 41 Poder e influencia de los interesados.....	98
Tabla No 42 Poder e influencia de los interesados.....	100
Tabla 45 No de la gestión de los interesados.....	101

Índice de Imágenes

Imagen No 1 Diseño y distribución de local	47
Imagen No 2 Estructura de Desglose del trabajo	58

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

La empresa en la que se desarrolla la investigación ingresó a Costa Rica en el 2006, con miras de una posición en el mercado costarricense, al igual que lo ha hecho en algunos países de la región latinoamericana. Durante los siguientes años la corporación ha logrado estabilizar y hacer crecer sus operaciones las cuales se concentran en la producción y desarrollo de productos basados en avicultura.

La cadena de producción llega hasta los canales de distribución; sin embargo en la empresa no hay relación directa con los clientes finales. Los productos son preparados y distribuidos hasta puntos de venta o restaurantes, estos últimos venden los productos a un mayor precio al que fue adquirido, aún en los puntos de venta donde no se da un valor agregado al producto. Este modelo de negocio no solo ha generado altos costos de intermediación, también la marca de la corporación carece de conocimiento en el país.

Se define que en la corporación, los costos de intermediación recaen en el costo financiero de las franquicias y vendedores que al analizar la cadena de producción no dan valor añadido al producto, e incluso en algunos casos el mal manejo de este puede afectar la percepción de calidad del producto con clientes finales.

En este modelo de negocio el cliente tiene alta influencia y competitividad, lo cual aumenta los costos de intermediación para vender el producto. Con ello se genera la necesidad de explorar oportunidades de reducir los costos y de llevar la marca de la corporación hasta el cliente final.

Esta misma necesidad es la que da inicio a la investigación, en la cual se colectan tanto datos cualitativos como cuantitativos, basados en la línea base de la empresa y encuestas realizadas. Se utiliza el aprendizaje de la corporación en otras regiones como punto de referencia para considerar las soluciones, además del criterio de expertos.

Como meta de la investigación se presenta desarrollar un plan piloto de puntos de venta que logre disminuir los intermediarios, asimismo los altos costos que estos aportan a la cadena de distribución y aprovechar la necesidad para ejercer directamente como agente regulador de precios en la región.

La investigación permite analizar la empresa e identificar las amenazas y oportunidades en su entorno, permitiendo que el plan piloto se acople a las complicaciones previstas y aproveche las fortalezas de la empresa, todo ello con el fin de afianzarse en este mercado tan competitivo.

1.2 Planteamiento del problema.

La estrategia actual del negocio limita la cadena de producción a tener un contacto inexistente con el cliente final, por lo tanto se genera un costo de intermediación comercial donde los revendedores y restaurantes obtienen un margen de ganancia superior al que percibe la corporación, por la venta a estos como intermediarios.

El giro del negocio es de volumen, debido al bajo margen que se obtiene por producto. Lo anterior causa la necesidad de disminuir los costos y aumentar ese volumen. Es fundamental incrementar la cartera de clientes para un adecuado aumento de las ventas, así como poseer características distintivas para ser competitivos en el mercado actual.

Con el proyecto se plantea dar paso a un cambio estratégico de la corporación, con el fin de solventar los problemas de posicionamiento de marca y alto costo de intermediación que su actual modelo de negocio, desde la incursión de la compañía en el país, no ha despejado.

El estudio plantea formular la estrategia de puntos de venta propios. Cabe destacar que en otras regiones de Latinoamérica la corporación ha logrado socavar esta misma problemática adoptando este medio por el cual el estudio lleva la necesidad de identificar, con alto grado de confianza, si puede generar beneficios similares en Costa Rica y por ende formular su implementación.

Los puntos de venta propios plantean llevar la marca directamente al consumidor final, de forma que la corporación pueda convertirse en regulador de precios en el mercado cortando los altos costos producidos en el pasado por los intermediarios.

En números, el tema de los márgenes se desglosa de la siguiente manera: el costo total de un kilo de pollo es de 1 200 colones, para que la corporación pueda competir con precios solo se puede ganar 60 colones (5%), los intermediarios se dejan 567 colones (45%) y el consumidor final termina pagando 1 827 colones, en promedio por cada kilo de producto fresco. La empresa busca participación en ese margen del 45%, que normalmente se lo dejan los intermediarios.

Al mismo tiempo, al llevar productos con empaque de la marca permite que el consumidor tenga conocimiento de la marca de la corporación, también se ampliaría la cartera de clientes basado en precios competitivos con inigualable calidad y frescura en sus productos, por otro lado, es importante mencionar que en el mercado costarricense la corporación ha intentado ofrecer mejores precios, revisando su costo de producción, sin embargo ese beneficio en el precio no es transmitido al consumidor final por lo que la ganancia queda en manos del intermediario, con los puntos de venta propios se plantea ofrecer esos beneficios al consumidor final y lograr aumentos en el consumo de la proteína avícola.

1.3 Justificación.

Según las 5 estrategias competitivas genéricas que plantea Thompson (2009), se desea solventar la problemática de la empresa, por medio de la adaptación a la estrategia de mejores costos de proveedor. Según los autores “Ofrece a los clientes más valor al incorporar atributos de producto con un costo menor que los rivales.” (P.132)

Una forma eficiente de entregar a los consumidores finales una mayor adquisición por su dinero es por medio de los puntos de ventas. La corporación cuenta con los recursos necesarios para entregar un producto de gran calidad y fresca, garantizando el traslado del producto desde la planta hasta el cliente final, en un empaque y marca propia, esta brinda la garantía de una compra de un producto de la corporación.

Al mismo tiempo, llegar hasta el cliente con esta estrategia logra posicionar la marca en el país. Según la encuesta realizada el 17 de Diciembre del 2015 por el departamento de mercadeo de la empresa, con una muestra de 28 personas se dio el siguiente resultado cuando se preguntó por el nombre de marcas de pollo conocidas:

Tabla No 1 Participación de Mercado

MARCA	PORCENTAJE
PIPASA-CARGILL	84.73%
CORPORACIÓN DEL PROYECTO	15.27%
TOTAL GENERAL	100%

Fuente: SENASA

El resultado es un reconocimiento de marca de solo un 15% en las regiones de interés, mientras que la competencia acaparara un 84% de reconocimiento de marca.

Al mismo tiempo se desea conocer cómo el mercado adquiere el pollo, por lo que la encuesta indagaba específicamente este punto, los resultados según la tabla 2:

Tabla No 2 Lugares preferidos de compra

LUGAR	PORCENTAJE
CARNICERÍAS	61.58%
MERCADOS MUNICIPALES	12.07%
SUPERMERCADO	26.35%

Fuente: Elaboración propia

Se presenta que en el mercado de esta región se adquiere su producto en un 61%, en puntos de ventas de tipo carnicería.

El porcentaje de participación en el mercado de aves procesadas a Setiembre del 2016 según datos de SENASA se muestra en la tabla 3:

Tabla No 3 Aves procesadas durante el 2015

EMPRESA	AVES PROCESADAS	PARTICIPACIÓN
PIPASA-CARGILL	34 231 268	47%
RICURA	10 742 110	15%
COPORACION DEL PROYECTO	12 576 464	17%
OTROS	14 642 188	20%
TOTAL	72 192 030	100%

Fuente: SENASA

1.4 Objetivo general y específico.

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un anteproyecto para la implementación de 3 puntos de venta propios con el fin de disminuir los costos de intermediación en un periodo de 1 año.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio financiero y analizar los resultados.
- Realizar un estudio técnico para el proyecto de 3 puntos de venta.
- Establecer las zonas adecuadas para desarrollar el proyecto.
- Establecer y estandarizar las operaciones en los puntos de venta según los requerimientos de la corporación.
- Establecer un plan de gestión y ejecución para los puntos de venta.

CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2. MARCO REFENRENCIAL

Una vez planteado el problema y definidos los objetivos del proyecto es necesario contar con un marco de referencia teórica que permita proveer fundamentación sobre los conceptos en los que se desarrollaran los objetivos.

2.1.1 Punto de venta

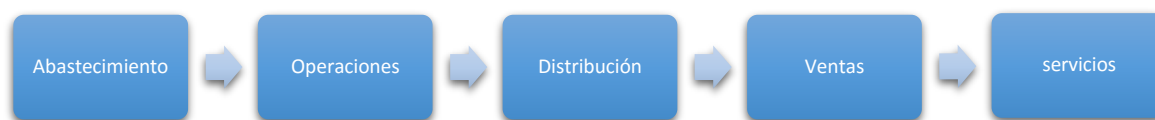
“Por definición el Punto de Venta o POS (Point of Sale) es el punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra. Es el lugar adecuado donde las marcas pueden posicionarse”. (www.informabtl.com, 2015).

Para una corporación tener un punto de venta propio es una de las herramientas de mayor eficiencia para crear una relación directa con los consumidores, y de esta manera tener la oportunidad de agregar valor a sus productos por medio de servicio al cliente.

2.1.2 Cadena de valor

Al estudiar la corporación es importante identificar todas las actividades que se realizan y las que dan soporte a estas, se utiliza el concepto cadena de valor según Thompson (2012) en su obra “Administración Estratégica” define el concepto como “...todas las actividades diversas que desempeñan una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor” (P.107). La cadena de valor tiene gran importancia en los estudios de costos y permite un marco comparativo con la competencia y la industria.

Figura No 1. Modelo de cadena de valor



Fuente: Arthur A. Thompson, Jr. (2001), Administración Estratégica, 2016.

Si se plantea una estrategia competitiva por costos se considera que la suma de los costos de las actividades primarias y secundarias fundamentan los costos internos, sin embargo a nivel de competitividad con otras empresas se considera el costo de las cadenas de valor de proveedores y distribuidores.

2.1.3 Desarrollo estratégico

En el marco de estructura organizacional y de desarrollo estratégico de una empresa, cuando una corporación se estabiliza y logra generar crecimiento debe plantear la situación actual con una perspectiva tanto interna como externa. El objetivo es conocer la situación actual de la empresa, dónde se desea estar a futuro, mediante la formulación de un planteamiento de una estrategia exitosa.

Se utilizan herramientas y conceptos de análisis para evaluar la situación actual de la empresa. Entre las herramientas más comunes está el análisis FODA, cuyo nombre es un acrónimo para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se presenta generalmente en un cuadro que permite una fácil visualización de estos diferentes aspectos.

La importancia de análisis FODA no es solo recae en la recolección de los datos necesarios sino en el resultado del análisis, entre los aspectos de forma que evalúe y se formulen acciones que permitan dar uso de las mejores características de la corporación en el plan establecido.

Para efectos del análisis se entiende como fortaleza los aspectos en los que la empresa es altamente competitiva y se encuentra muy estable. De forma contraria las debilidades representan las cualidades de la empresa, donde se obtiene un bajo rendimiento y hay poca competitividad. Las oportunidades son las circunstancias que pueden beneficiar a la corporación, finalmente, las amenazas son los aspectos y agentes que pueden influenciar negativamente en la corporación.

2.1.4 Estudio técnico

En el marco de estudios necesarios para el proyecto, las empresas deben entender y verificar las aristas técnicas del proyecto en un estudio que responda a la posibilidad técnica del producto o servicio del proyecto, equipos, instalaciones, estructura organizacional, locación y tamaño del local o fábrica, que hagan posible el objetivo por medio del estudio técnico.

Según la obra Evaluación de proyectos (Baca, 2001) el estudio técnico está compuesto por:

- “Estudio y determinación de la localización óptima del proyecto
- Estudio y determinación del tamaño del proyecto.
- Análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos
- Identificación y descripción del proceso
- Determinación de la organización humana y jurídica que se requiere para la correcta operación del proyecto.” (P. 84)

En cuanto al tamaño de los proyectos se deben considerar algunos aspectos base, como la demanda del producto. Es recomendable que el tamaño permita responder a una demanda superior a la esperada, por lo contrario podría ser riesgoso no poder suplirlas por problemas externos, además se debe considerar el espacio tanto de equipos como suministros y de la organización en general. Sin dejar de considerar la viabilidad financiera relacionada con el costo del espacio.

2.1.5 Locación

Desde la perspectiva de locación se busca el punto que suministre en la mayor fiabilidad financiera posible y mayor rentabilidad. Existen varias herramientas de análisis de datos cuantitativos y cualitativos para determinar la localización óptima. Una de las herramientas son las matrices de decisión.

La matriz de decisión permite comparar las ventajas y desventajas de cada locación según factores importantes a considerar, cuando estos factores son reconocidos se debe ponderar la importancia de cada uno, según los objetivos del proyecto, esto le dará el peso requerido a cada factor. La matriz permite comparar entonces cada locación según los elementos de importancia reconocidos de forma cuantitativa y jerarquizar entre las diferentes opciones de locación para el proyecto.

El estudio técnico también proporciona información de los equipos necesarios para las operaciones. Para llegar a este punto se tiene un entendimiento completo de los procesos y de la cadena de valor que permitan plantear las necesidades del servicio o producto. Desde la perspectiva técnica hay otros factores de importancia que influyen en la evaluación de los equipos. Algunos elementos comunes a evaluar entre equipos son el proveedor, mantenimiento, requisitos de instalación y funcionamiento, capacidad requerida para operarlos, costos, tamaño y consumo de energía entre otros.

Además de incluir información sobre las operaciones, datos y evaluaciones técnicas de equipos también contempla la distribución de los espacios, de forma que los equipos y procesos se desenvuelvan en el espacio disponible para el proyecto, de la forma más eficiente posible.

2.1.6 Estudio financiero

Durante la evaluación de un proyecto es importante analizar, mediante el conocimiento de los detalles técnicos, los recursos financieros requeridos para lograr el proyecto. Además de definir la inversión y costo total se determinan los indicadores adecuados para validar la

viabilidad económica del proyecto y definir los monitores y controles para el flujo de esos recursos.

El estudio financiero es la herramienta que permite lograr lo anterior, para dicho estudio se construye un flujo de caja simplificado que permite analizar los datos según los métodos de proyecciones de ventas, determinación del precio y razones financieras.

Se muestra a continuación una estructura común y reducida de un estudio financiero (Baca, 2001, P.160):

- Ingresos
- Costos financieros
- Costos totales (incluye administrativo, producción , ventas)
- Inversión
- Depreciación y amortización
- Capital de trabajo
- Costo de capital

De esta información se realizan los siguientes estudios:

- Estado de resultados
- Punto de equilibrio
- Balance general
- Evaluación económica (indicadores financieros)

Al estudiar la factibilidad de un proyecto se da uso de herramientas de evaluación del valor del dinero en el tiempo, esto permite realizar comparaciones de los flujos para determinar la deseabilidad del proyecto en términos económicos.

El valor actual neto (VAN) es un indicador que se utiliza comúnmente para esos fines. El VAN es el valor de los beneficios económicos que provee el proyecto, al ser expresado en dinero actual y se compara contra el beneficio obtenido con la tasa de descuento.

La tasa de descuento representa los beneficios del flujo del costo, de oportunidad del capital utilizado para el proyecto. Si el VAN es mayor o igual a cero es un punto de consideración para aceptar la inversión en el proyecto.

Otro método de análisis es llevar la tasa de descuento a tal punto que el VAN es 0. En este punto la rentabilidad del proyecto es mayor, en cuanto sea mayor esta tasa en comparación a la tasa de costo de oportunidad por el capital del proyecto. Esta tasa es llamada tasa interna de retorno, es importante valorar la variación del TIR, con cambios en las variables del proyecto como inversión, inflación entre otros.

El punto de equilibrio es un método que presenta de manera pronosticada el flujo de ingresos en el proyecto necesarios para cubrir la inversión inicial y los gastos del proyecto. Además de indicar el momento en que se genera ganancia también es una herramienta para definir metas de ventas y estudiar el impacto de los tipos de costos en el proyecto.

2.2 TEORÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

La gerencia de proyectos demanda un conjunto amplio de conocimientos, herramientas y actitudes para convertir una necesidad en un proyecto exitoso. Existen herramientas, guías y métodos para aumentar el grado de confiabilidad y éxito que tendrá el proyecto a ser dirigido. Como referencia se utiliza para el proyecto la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK 5ta edición). La guía del PMBOK representa un estándar internacional que define métodos y procesos, los cuales han evolucionado con el aporte y conocimiento de profesionales en la dirección de proyectos.

2.2.1 Proyecto

Según la definición expuesta por el Project Management Institute (PMI) en la guía PMBOK (PMI, 2013, p.3) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”

Por medio de esfuerzo se entiende su concepto según la Real Academia Española (RAE) “Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.” (dle.rae.es, 2016). Lo cual indica que en la gerencia de proyectos se encontrarán dificultades al

tratar de conseguir el objetivo y que la actividad como tal contempla las actividades y energías para vencerlas.

2.2.2 Dirección de proyectos

La dirección de proyectos se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” PMBOK (PMI, 2013, P.5). Durante la vida del proyecto se pueden generar gran cantidad de cambio de diferentes fuentes por lo que la actividad de dirección de proyectos es progresiva y se mejora de manera continua.

La guía del PMBOK define 47 procesos para la dirección de proyectos, están agrupados en 5 grupos de procesos:

- **Inicio:** se brinda para obtener autorización para iniciar el proyecto, es el conjunto de todos los procesos que estén relacionados a la definición del proyecto y entre sus elementos más importantes está el acta del proyecto que da una determinación inicial del alcance, objetivos, recursos a comprometer e involucrados entre otras partes.
- **Planificación:** el grupo de procesos que despliegan un plan de acción para el desarrollo del proyecto, generando un plan de gestión, se contempla aspectos como alcance, objetivos, tiempo, costos, calidad entre varios más. Para efectos del proyecto son importantes también los aspectos de recursos humanos y adquisición de equipos.
- **Ejecución:** son los procesos que ejecutan el trabajo necesario y definido en el plan de gestión del proyecto, son procesos dinámicos en que se pueden generar varios cambios, por lo que requieren mejoras continuas al plan de gestión del proyecto.
- **Monitoreo y control:** son los procesos que evalúan el progreso y desempeño del proyecto según lo establecido. Es una actividad continua y logra plantear ajustes y acciones correctivas en caso necesario.
- **Cierre:** son los procesos que se utilizan para establecer el proyecto como cerrado, de manera formal, por la entrega del producto final documentado.

2.2.3 Áreas de conocimiento

Los procesos a su vez son agrupados en diez áreas de conocimiento que conforman las diferentes secciones de la guía PMBOK. Según la guía las áreas de conocimiento son: “Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto.” (PMI, 2013)

El proyecto plantea generar un plan de gestión para implementar puntos de venta, el cual invoca el uso de las diferentes áreas de conocimiento, principalmente enfocado en este caso en la gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de recursos humanos y gestión de adquisiciones, todos en relación con el proyecto. Es común en todo proyecto que se tenga interacción entre estas áreas, en los grupos de procesos de planificación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.1 MARCO METODOLOGICO

Los métodos de investigación descritos en este capítulo son los utilizados en el proyecto. Con el propósito de generar conocimiento basados en las siguientes fases que efectúan los investigadores (Grinnell, 1997):

- a) “Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones e ideas sobre la base de las pruebas del análisis.
- e) Proponen nuevas investigaciones y estimaciones para aclarar, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.” (p.10)

Para la realización del plan de gestión se da un enfoque de investigación mixto, o sea la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo.

3.1.1 Método de investigación

El método de investigación define el tipo de acercamiento que se tiene con el fenómeno en estudio. Para la elaboración del proyecto se utiliza los siguientes métodos de investigación: el método inductivo, deductivo y analítico. A continuación, se definen cada método y como es aplicado específicamente al proyecto en estudio.

3.1.2 Método inductivo

Se refiere al proceso inductivo con enfoque cualitativo. Está basado fuertemente en la observación, la cual genera conclusiones que el investigador puede transpolar a situaciones similares. En el caso del proyecto la observación del proceso y el negocio de sus intermediarios funcionan como proceso inductivo para recolectar los datos. Los cuales funcionan como insumo al momento de determinar el alcance del proyecto.

3.1.3 Método deductivo

Se refiere al proceso deductivo con enfoque cuantitativo. En este proceso se utiliza un razonamiento lógico-deductivo basado en teoría con la meta de señalar verdades particulares del fenómeno estudiado. Para el proyecto la documentación de lecciones aprendidas de proyectos similares de la corporación en otras regiones es una fuente de datos importantes para este proceso.

3.1.4 Método analítico

En este método se desglosa la realidad que se está estudiando en componentes caracterizados por establecer relaciones causa y efecto. El método permite estudiar y definir mejor los objetivos específicos del proyecto y crear un plan de acción coherente para la ejecución del proyecto.

3.2 Descripción del contexto

El proyecto está previsto para ser desarrollado en la gran área metropolitana (GAM) de Costa Rica, esta es una región de carácter urbana y concentra la mayor parte de la población nacional, aproximadamente un 60% de la población total del país habita en esta zona y en un área relativamente pequeña, de aproximadamente 2.044 km².

Además, es la zona de mayor actividad económica, cuenta con todos los servicios públicos de forma estable e infraestructura adecuada para la industria. Históricamente el concepto de GAM se creó en 1968 ante la ley de planificación urbana. El GAM ha sufrido principalmente por el crecimiento descontrolado de población en la zona y debido a faltas de planificación urbana se encuentra hacinamiento urbano.

3.3 Fuentes de información

Los participantes del proyecto son en su mayoría hombres y mujeres que rondan los 25 y 45 años, estos pertenecen a la corporación. El grupo del proyecto lo constituyen personas de diversas profesiones entre las cuales se encuentran administradores, ingenieros y expertos en mercadeo. Como principales informantes se cuenta con el comité de dirección de la corporación y los líderes regionales.

Para la ejecución de las encuestas se realizó un muestreo de 28 personas, hombres y mujeres de 30 a 60 años de edad, de clase media, que mostraran ser consumidores de los productos. El estudio se realizó cerca de las plazas centrales de las zonas de interés dentro del GAM.

Las fuentes de información son las fuentes que entregan datos para un análisis y generación de conocimiento adecuado, además, las fuentes pueden venir de elementos como experiencia, material escrito, material audio-visual, conversaciones, teorías, entre otras. En el proyecto se utiliza fuentes primarias y secundarias de información.

Las fuentes primarias son las fuentes que se obtuvieron en el momento de la investigación y de primera mano, para el caso del proyecto se constituyen por encuestas y observaciones a otros puntos de venta e intermediarios.

Las fuentes secundarias de información son las fuentes que han sido formalmente documentadas siendo la guía PMBOK del PMI una de las fuentes secundarias de mayor importancia para el proyecto, además del resto de la bibliografía consultada.

3.4.1 Herramientas

En la elaboración del proyecto se utiliza una amplia serie de técnicas y herramientas que se explican en los siguientes enunciados.

3.4.2 Bibliografía

Se consultó amplia bibliografía relacionada a la dirección de proyectos y de áreas de conocimiento asociadas, como análisis financiero, métodos de investigación, administración y administración estratégica.

3.4 Plantillas para dirección de proyectos

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron plantillas adecuadas al estándar en dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI). Además de plantillas de elaboración propia.

3.5 Juicio de expertos

La herramienta de juicio de expertos es utilizada en el proyecto para efecto consultor en el tema de desarrollos de puntos de venta y características de la corporación y las zonas de interés.

3.6 Software

Para desarrollar el proyecto se utilizó el paquete Office 2013 de Microsoft, del paquete de software, se recalca el uso de Microsoft Word como editor de texto para generar los documentos, Microsoft Excel como hoja de cálculo para la manipulación y análisis de datos, Microsoft Project para planificación del proyecto.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

4.1.1 Estudio Financiero

4.1.1.1 Recursos Humanos Necesarios

Para operar cada punto de venta se estima un encargado y un ayudante. A continuación se detalla las funciones de cada puesto.

Encargado, es responsable del punto de venta, debe manejar la caja y la herramienta de facturación para presentar una liquidación diaria, donde cuadrar lo facturado con el inventario que recibió en la mañana. También debe efectuar los pedidos necesarios a planta para recargar el inventario a diario. La atención a clientes que lleguen al local debe ser prioridad con una atención de alta calidad.

Ayudante, responsable de mantener limpio el local, mantener bien presentadas las cámaras y urnas de exhibición, reponer inventario que se mueva por la venta, pasándolo del congelador de almacenamiento a las cámaras, colaborar en la preparación de pedidos y pesaje de estos, mantener el stock mínimo de productos de limpieza y realizar los pedidos para reponer lo gastado.

En la tabla No4 se detalla el nombre de los puestos y los salarios planteados para cada recurso.

Tabla N°4 Detalle del personal y salarios propuestos.

PERSONAL	No. de puestos	REMUNERACION			BENEFICIOS SOCIALES		
		Unitario	Mensual	Anual	Aguinaldo	Vacaciones	Cargas Sociales
Salario Encargado	3	₡ 450.000,00	₡ 1.350.000,00	₡ 16.200.000,00	₡ 1.350.000,00	₡ 675.000,00	₡ 7.772.760,00
Salario Ayudante	3	₡ 350.000,00	₡ 1.050.000,00	₡ 12.600.000,00	₡ 1.050.000,00	₡ 525.000,00	₡ 6.045.480,00
TOTAL	6	₡ 800.000,00	₡ 2.400.000,00	₡ 28.800.000,00	₡ 2.400.000,00	₡ 1.200.000,00	₡ 13.818.240,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Plan de Comercial

4.1.2.1 El producto

El producto a ofrecer en los puntos de ventas son de alta calidad y están representados por tres familias principales: Pollo Fresco, Fully Cooked y Embutidos.

El pollo fresco contempla todas las principales piezas que se comercializan normalmente, a saber: pechuga, alas, muslos, muslitos, cuartos, menudos.

Los Fully Cooked son una línea de productos 100% cocidos listos para calentar y servir, de estos se cuentan con presentaciones de 360 gramos y representado por: Alitas rancheras, Pechuguitas, Trocitos de pollo, Muslitos de pollo, Tortas de pollo.

Los Embutidos, son productos hechos a base de carne mixta de pollo, con excelentes propiedades bajos en grasa y con formulaciones que presentan una excelente consistencia cárnica.

4.1.2.2 Necesidades que cubre

El producto es parte de la canasta básica por lo que se busca colocar uno de calidad alta cerca del consumidor final, al igual los embutidos que también forman parte del consumo habitual de los costarricenses. La proteína de pollo es una de las preferidas del mercado costarricense por lo que se cubrirá una necesidad de la canasta básica de las familias.

4.1.2.3 Ventajas con respecto a la competencia

La corporación tiene un producto de alta calidad, que visualmente a la hora de compararlo con los demás competidores es fácil observar diferencias, como color y textura. La corporación tiene la particularidad que más del 80% de su producción es fresca, manteniendo

stock muy bajos de productos congelado, en temas de calidad la planta de proceso cumple con las más exigentes normas norteamericanas de exportación, de hecho, la planta está certificada para exportación.

4.1.3 Análisis de costos

Los costos están separados en dos tipos: variables y fijos.

4.1.3.1 Costos Variable

Los costos variables son aquellos relacionados directamente con la elaboración de producto y la mano de obra o energía utilizada, para los puntos de ventas este costo viene incluido en el precio de transferencia que brindará la planta, por lo que el producto viene con su costo y el precio sugerido de venta.

4.1.3.2 Costos Fijos

Se consideran costes fijos, generales o del periodo, al resto de costes en los que incurre el punto de venta y que no están en función del nivel de actividad de esta. Para los puntos de ventas se identifican los siguientes: Salarios, Alquiler, Servicios básicos, seguros, gastos financieros.

En la tabla No 5 se presentan los costos fijos para un punto de venta.

Tabla No 5 Costos Fijos

Tipo	Monto por local	Total 3 PDV
Alquiler	₡ 600.000,00	₡ 1.800.000,00
Bolsas	₡ 8.278,82	₡ 24.836,46
Hielo	₡ 10.103,54	₡ 30.310,62
Luz	₡ 215.000,00	₡ 645.000,00
Agua	₡ 26.000,00	₡ 78.000,00
Teléfono	₡ 49.862,00	₡ 149.586,00
Imp. Municipales(basura,alcantarillado)	₡ 15.000,00	₡ 45.000,00
Uniformes/mes	₡ 1.500,00	₡ 4.500,00
Misceláneos/papelería/utiles	₡ 30.000,00	₡ 90.000,00
Software BAC/CREDOMATIC	₡ 65.400,00	₡ 196.200,00
Seguros	₡ 25.000,00	₡ 75.000,00
Material Promocional	₡ 13.635,05	₡ 40.905,16
Totales	₡ 1.059.779,41	₡ 3.179.338,24

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Inversión Inicial

Los gastos financieros se generan para cubrir la inversión inicial de los tres puntos de venta, esta inversión se estima en 33,995 millones de colones (Según la tabla No 6) y será financiada por la corporación a un interés del 5,35% a un plazo de 96 meses, la cuota mensual a cancelar por el préstamo será de ₡1.831.028,94, ver anexo 2.

El detalle de la inversión que se financiará con este proyecto se presenta en la tabla No6.

Tabla No 6 Detalle de inversión inicial.

Estimación Inicial de Inversión (Presupuesto Inicial)		
Código	Alcance del Proyecto	Monto
1.1	Inmuebles	CRC 9.000.000,00
1.2	Permisos y Req Legales	CRC 3.000.000,00
1.3	Equipamiento de Local	CRC 8.700.000,00
1.4	Muebles equipo trabajo	CRC 1.800.000,00
1.5	Bodega	CRC 600.000,00
1.6	Servicios sanitarios	CRC 1.195.000,00
1.7	Materia Prima	CRC 5.200.000,00
1.8	Oficina	CRC 4.150.000,00
1.9	Procesos Operativos	CRC 350.000,00
TOTAL		CRC 33.995.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Punto de equilibrio

Se considera el punto de equilibrio al volumen de ventas a partir del cual se comenzará a obtener beneficio. Por ello también se denomina Umbral de Rentabilidad, ya que indica el valor a partir del cual la rentabilidad será positiva.

$$PE = \frac{CF}{P-CV} \text{ eq.1}$$

Donde PE= Punto de Equilibrio (kg), CF= Costos Fijos (¢), P = Precio de venta (¢/kg), CV= costo variable (¢).

Se realizan las siguientes consideraciones importantes para calcular el punto de equilibrio. El costo fijo se fue calculado en la tabla No. 5. Para el precio de venta se realiza un promedio de precios, esto debido a que los puntos de ventas venden el producto en diferentes presentaciones y preparaciones que generan distintos precios de planta. El costo variable es calculado según el pronóstico de ventas para el análisis financiero.

Para el proyecto de puntos de ventas propios los datos son los siguientes.

$$PE = \text{C}\$3.179.338,24 / (\text{C}\$2.269,37 - \text{C}\$1.174,03)$$

$$PE = 2.902,60 \text{ kg}$$

Al aplicar la fórmula del punto de equilibrio para los puntos de venta propio se obtiene que en total los puntos deben vender 2861,2 kg.

4.1.6 Presupuesto y Evolución de ventas

Al usar como referencia los mercados donde ya la empresa tiene puntos de ventas se ha estimado un volumen de 10235 kg de venta al mes, como mínimo para los tres puntos de venta. Además, se estima el crecimiento para los puntos de ventas. En la tabla No 7 se muestran las proyecciones sobre las que se estimó los incrementos en los ingresos.

Tabla No 7 Proyección de Crecimiento Anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflacion Proyectada	5,00%	5,20%	3,70%	4,00%	4,30%
% Crecimiento Esperado		8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
% Crecimiento Proyectado		13,20%	11,70%	12,00%	12,30%

Fuente: Elaboración propia

En función del volumen de ventas del primer periodo, y aplicando anualmente la variación del volumen de ventas que se consideran en la tabla anterior, se obtienen los presupuestos de ventas para el resto de periodos, los cuales se muestra en el gráfico No 1:

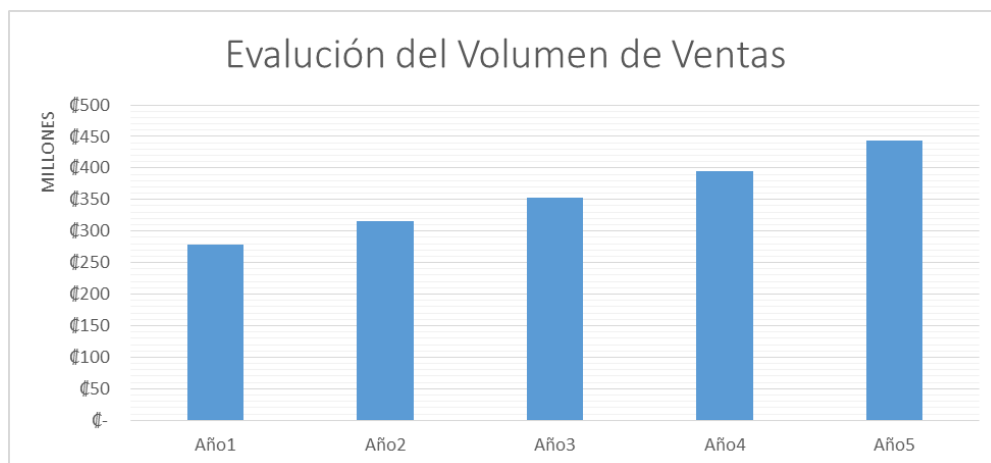
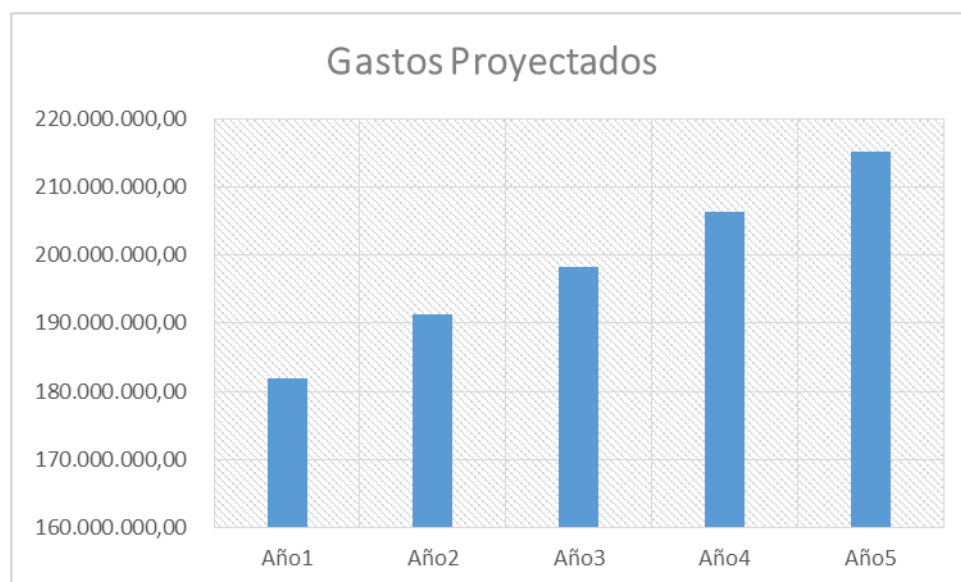


Gráfico No 1 Evolución del Volumen de Ventas

4.1.7 Gastos Projectados

Para determinar la variación en los gastos se usó la proyección de inflación calculada en la tabla No 7, sobre la proyección de crecimiento anual basada en las proyecciones de inflación para los siguientes 5 años.



En el Gráfico 2 No se muestran las fluctuaciones proyectadas para los gastos.

4.1.8 Política comercial de Cobro

Debido a que la venta en distintos puntos se realiza de contado por el consumidor final, la empresa ha determinado que no se manejarán ventas de crédito, todo el producto se venderá de contado.

4.2 Plan Financiero

Por medio del desarrollo de estos apartados se analizará la estructura económico-financiera inicial con la que contará los puntos de venta. Empezando por el desglose del plan de inversión, posteriormente el plan de financiamiento y finalmente, por realizar el análisis de viabilidad económico-financiera del proyecto.

4.2.1 Plan de Inversión

Para el inicio de cualquier proyecto se requiere una inversión inicial que permite la adquisición de los activos y capital de trabajo, inclusive dentro de esta inversión se contemplan los recursos para sostener el proyecto en los meses que no genere balances positivos.

4.2.2 Presupuesto de inversión

La inversión en un proyecto se convierte en activos del proyecto, por su temporalidad se separan en activos fijos y circulantes.

4.2.3 Activo Fijo

Agrupar bienes con permanencia en la empresa, mayores a un año.

En la tabla No 8 se muestran los activos fijos que serán adquiridos para los puntos de ventas.

Tabla No 8 Activos Fijos

Codigo Inv	Descripcion	Cantidad	Monto	Amortización
1.1	Inmuebles	1	₡ 9.000.000,00	8 Años
1.3	Equipamiento de Local	1	₡ 8.700.000,00	8 Años
1.4	Muebles equipo trabajo	1	₡ 1.800.000,00	8 Años
1.5	Bodega	1	₡ 600.000,00	8 Años
1.8	Oficina	1	₡ 4.150.000,00	8 Años
Total			₡ 24.250.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Al tomar en los datos anteriores, se obtiene un monto total de inversión en activo fijo o no corriente, de ₡ 24.250.000,00

4.2.4 Activo Circulante

En este apartado se presentan los activos circulantes, por su permanencia en la empresa inferior a un año. Estos bienes son los utilizados en el desarrollo de la actividad de la compañía.

En la tabla No 9 se presentan los activos circulantes presupuestados para los puntos de venta.

Tabla No 9 Activos Circulantes

Codigo Inv	Descripcion	Cantidad	Monto	Autonia Prevista
1.2	Permisos y Req Legales	1	¢ 3.000.000,00	11 Meses
1.6	Acond área Aseo	1	¢ 1.195.000,00	11 Meses
1.7	Materia Prima	1	¢ 5.200.000,00	1 Mes
1.9	Procesos Operativos	1	¢ 350.000,00	2 Meses
Total			¢ 9.745.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Para evitar problemas de flujo de caja se contemplan en la inversión el pago del primer año de los permisos estatales, y todos los gastos legales, para los primeros permisos con las instituciones estatales, además se contempla el costo de la definición de manuales de operación y capacitación en procesos operativos, así como el primer mes de materia prima.

El monto de activo circulante asciende a ¢9.745.000,00.

4.3 Análisis de viabilidad

Para cualquier proyecto empresarial es muy importante entender la viabilidad económico-financiera, mediante las proyecciones. Estos datos permiten la toma de decisiones si se continúa con el proyecto y qué ajustes requiere para que se convierta en una alternativa rentable para los inversionistas o si en su efecto su rentabilidad indica desde el inicio que es una excelente alternativa de inversión.

Para analizar la rentabilidad del proyecto se desarrolló un flujo de caja a cinco años, de este flujo se obtiene los siguientes datos que se muestran en la Tabla No 10.

Tabla No 10 Razones de rentabilidad del proyecto.

Razones de Rentabilidad					
Razón	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Margen Utilidad Operación	0,10	0,17	0,23	0,29	0,35
Margen Utilidad neta	0,07	0,12	0,16	0,20	0,24
Cobertura interés	1,33	2,50	3,87	5,58	7,88
RENTABILIDAD DEL PROYECTO	7,26%	11,99%	16,37%	20,45%	24,30%
PDR (AÑOS)	0,44				
VAN	233.945.473,46				
ID	9,16				
ID Real	8,16				
TIR	280%				
Inversión	₡ (33.995.000,00)				
Flujo Año1	₡ 78.937.773,46				
Flujo Año2	₡ 118.810.493,31				
Flujo Año3	₡ 178.213.032,98				
Flujo Año4	₡ 260.071.919,06				
Flujo Año5	₡ 367.788.487,60				

Fuente: Elaboración propia

Con un Valor Actual Neto (VAN) de 233, 9 millones de colones se plantea que el proyecto genera riqueza para la corporación cubriendo sin problemas la inversión. El Periodo de Recuperación (PDR) es menor a medio año, por lo que el dinero invertido se estaría recuperando en 5 meses.

Si se compara la rentabilidad del proyecto con mantener el capital en una inversión a plazo, se puede observar que a partir del año dos los márgenes del proyecto son superiores, lo que convierte al proyecto en una opción rentable para los inversionistas. En el gráfico No 3 se muestra dicha comparación.

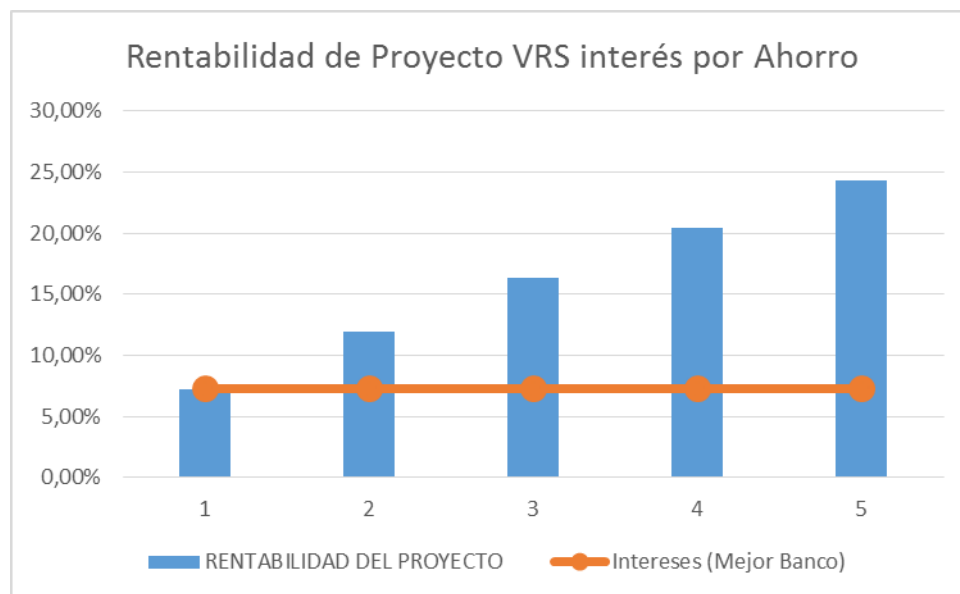


Gráfico No 3 Comparación de intereses y rentabilidad del proyecto.

4.3.1 Estudio técnico

4.3.2 *Objetivos del estudio técnico*

- Realizar un análisis operativo del proyecto.
- Determinar el tamaño y locación óptima para el proyecto.
- Determinar equipos, instalaciones y organización para operar los puntos de venta.

4.3.3 Determinación del tamaño óptimo del proyecto

Se concibe que el tamaño óptimo del proyecto es basado en la capacidad de producción, sin embargo si esta es mayor a la demanda se debe considerar la demanda de la zona, la capacidad idealmente no debe superar esta demanda.

En la determinación óptima del tamaño del local para este proyecto se utiliza el método de escalación. Tomando en cuenta que el local es un punto de venta, se basa en la información de la capacidad de elaboración de productos de la planta de la corporación y capacidad de almacenaje de los equipos en el punto de venta para obtener la producción real dentro del local. Asimismo, se considera la mano de obra óptima de operación por cada local.

Para el análisis se hace la consideración de que el trabajo en el punto de venta es de 1 solo turno diurno, basado en la naturaleza de los productos que deben mantenerse frescos y el comportamiento de compras de los consumidores. La corporación cuenta con capacidad de responder a la necesidad de demanda para los locales máximo 1 vez al día, con la capacidad de llevar a ocupación máxima los equipos de congelación y almacenaje del local, sin comprometer la calidad del producto y con los medios estándares de operación de la empresa pero asumiendo el mejor escenario.

Según los aspectos anteriores, las limitantes para determinar la producción máxima son la capacidad de almacenaje de los equipos de congelación. A continuación se presenta el análisis de capacidad en Kilogramos de cada equipo:

Tabla No 11 Capacidad máxima de equipo en Kilogramos. Elaboración propia

EQUIPO	VOLUMEN MÁXIMO DEL EQUIPO (KG)
CONGELADOR	250
CÁMARA	80
URNAS	80
TOTAL	410

Fuente: Elaboración propia

Para el proyecto en estudio es necesario traducir la información anterior según la demanda y capacidad de almacenaje, debido a que puede variar de producto en producto por lo que se han generado agrupaciones de productos con estos factores en común. Tomando en cuenta la unidad productiva por volumen en Kilogramo (KG) de producto la tabla 12 expresa el tamaño del proyecto:

Tabla No.12 Capacidad máxima de equipo en Kilogramos.

AGRUPACIÓN DE PRODUCTOS	VOLUMEN MÁX POR PUNTOS DE VENTA (KG)
POLLO Y PARTES	323
MENUDOS	36
FULLY COOKED	36
EMBUTIDOS	15

Fuente: Elaboración propia

Según la distribución anterior, ha de considerarse la producción máxima del punto de venta, con la granularidad de producto, que dicta el tamaño óptimo del punto de venta, expresado en unidades de producción.

4.3.4 Localización óptima del proyecto

El objetivo de determinar la localización óptima de proyecto surge de la necesidad de encontrar la opción que genere el margen de ganancia superior en las operaciones. Para la evaluación de las localidades primero se delimitan las opciones y se determinan los factores de evaluación los cuales tienen un peso ponderado según la importancia para el margen del producto y las características de importancia del patrocinador del proyecto.

Gracias a la ponderación adecuada por criterio de evaluación se utiliza la herramienta de matriz de criterio múltiple, para definir cuál de las opciones satisface mejor cada elemento del criterio de evaluación.

4.3.5 Descripción geográfica

El estudio se delimita a la GAM o gran área metropolitana. Debido a sus importantes características para el desarrollo de negocios, es el área con aproximadamente 60% de la población concertada en un área de apenas ~ 2000 km². Además, es la región económicamente más activa del país y tiene los mejores servicios básicos.

Para el estudio se delimitará el mismo GAM en 7 regiones principales, las cuales son tomadas de las 14 regiones de planificación que utiliza el Instituto Nacional de Estadística y Censos los cuales son:

- San José
- Santa Ana
- Heredia
- Alajuela
- La Garita
- Cartago
- San Ramón

Para la utilización de la herramienta de análisis se reunió al equipo técnico junto con integrantes del equipo de expertos para levantar los criterios principales de evaluación, se definieron tres principales a los cuales se les determina un peso relativo, para cada criterio que juntos suman un 100% (Anexo 3). Se concluye lo siguiente:

- **Geografía:** se consideran en este criterio elementos como el clima e infraestructura tanto vial como de la comunidad. Se toma para el estudio un valor de 20% según la evaluación. Estos factores tienen influencia en los aspectos logísticos para adquisición de insumos así como características especiales que las zonas pueden presentar por su clima para mantener el producto fresco o dentro de las especificaciones.
- **Social:** capacidad de proveer trabajadores capacitados y aceptación del proyecto en la zona. Se toma para el estudio un valor de 30%. Estos aspectos están íntimamente ligados con la capacidad de operar de forma óptima.
- **Económico:** costos de locales, servicios públicos, tamaño del mercado, capacidad y actividad económica de la región. Se toma para el estudio un valor de 50%. Es el atributo de mayor prioridad para lograr el objetivo general del proyecto.

Se consideran los elementos anteriores bajo la escala del 1 al 5 donde:

1: Deficiente.

2: Regular.

3: Bueno.

4: Muy bueno.

5: Excelente.

Según los criterios anteriores, la tabla 31 resume la evaluación realizada por el equipo del proyecto:

Tabla No 13: Elaboración propia. Matriz multi-criterio

Criterios	Geografía		Social		Económico		Total
	Valor	Valor Ponderado (VALOR X 20)	Valor	Valor Ponderado (VALOR X 30)	Valor	Valor Ponderado (VALOR X 50)	
San José	5	100	5	150	5	250	167
Santa Ana	5	100	5	150	4	200	150
Heredia	5	100	3	90	4	200	130
Alajuela	5	100	4	120	3	150	123
La Garita	4	80	2	60	1	50	63
Cartago	4	80	3	90	3	150	107
San Ramón	4	80	2	60	2	100	80

Fuente: Elaboración propia

Según la evaluación anterior los 3 puntos de mayor interés son: San José (con 167 puntos), Santa Ana (con 150 puntos) Y Heredia (con 130 puntos). Tienen en común que poseen el mayor puntaje en el criterio económico de la región al ser las regiones de mayor actividad y volúmenes de compra, según los datos de la corporación. De igual forma tienen mayor cercanía de la planta de producción que la mayoría de las regiones en evaluación.

4.3.6 Ingeniería del proyecto

4.3.6.1 Actividades para la apertura de local

La hora de apertura será a las 07:00 a.m. para iniciar con las operaciones, procesos de limpieza y mantenimiento de la unidad, y el horario de servicio dependerá de las regulaciones del sitio en el que se encuentre ubicada la unidad.

Para llevar a cabo la apertura del establecimiento se recomiendan lo siguientes actividades:

1. Abrir las puertas, persianas metálicas y candados.
2. Encender las luces, equipo y máquinas del punto de venta; así mismo, verificar su correcto funcionamiento.
3. Revisar que todo el sistema de iluminación funcione correctamente y de no ser así, informar y corregir en su momento
4. Ordenar el producto.
5. Iniciar la venta.

4.3.6.2 Horario de servicio

Las horas de operación pueden variar según los horarios de la ubicación en la cual se encuentre el local y de las costumbres de la localidad; sin embargo, se sugiere abrir el servicio todos los días de lunes a domingo.

Tabla No 14. Horario de servicio. Elaboración propia

DÍAS	HORARIO
LUNES A VIERNES	08:00 a.m. a 06:00 p.m.
SÁBADO	08:00 a.m. a 03:00 p.m.
DOMINGO	08:00 a.m. a 01:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia

4.4.5.3 Atención y servicio al cliente

Al abrir el local, todo el personal debe estar completamente listo para comenzar el servicio. Esto indica que previo a abrir las puertas cada empleado debe prepararse en ese instante y no durante los tiempos de apertura.

Principios complementarios de la atención al cliente
(<http://es.slideshare.net/jorgeivanlozano/gua-atencion-cliente>, 2016):

- Mostrar cortesía y respeto hacia los clientes y los compañeros.
- Recordar los nombres de los clientes frecuentes.
- Hablar con términos conocidos por el cliente y nunca burlarse de un error cometido por él.
- Evitar apoyarse en los muebles o en la pared.
- Evitar gestos como hablar de forma gritada, reírse a carcajadas y Bostezar.

- Evitar comportamiento que perjudican la higiene como tocarse la cara, rascarse la cabeza, morderse las uña, maquillarse o peinarse en el área de atención.

Las recomendaciones no sólo se deben considerar en estos momentos sino durante todo el servicio. No se debe olvidar que estos detalles influyen de manera considerable en el concepto que el cliente pueda formar del personal y del establecimiento.

Para evaluar la experiencia del cliente, el servicio, productos y la higiene; el punto de venta debe contar con un buzón de sugerencias. El ayudante en el local debe entregarle al cliente un formulario muy básico que permita una rápida evaluación del servicio y capacidad del cliente de expresarse con respecto al servicio el cual es depositado en un buzón dentro de la unidad. El administrador determina la periodicidad; sin embargo, la capacidad de hacerlo debe estar siempre disponible para el cliente.

El Administrador será responsable de darle seguimiento y los resultados deberá presentarlos en las reuniones con el personal, y con las medidas correctivas inmediatas correspondientes.

4.3.7 Productos

Listado de productos con código para ordenar al gerente de ventas autorizado. Las compras deberán ser canceladas en efectivo al momento de recibir la mercadería.

Tabla No 15. Productos de pollo entero sin tender

ENTERO BLANCO SIN TENDER

CÓDIGO	Producto
572	ENTERO S/MENUDO PEQUEÑO
4256	ENTERO S/MENUDO MEDIANO
1909	ENTERO S/MENUDO EXT GRANDE
509	ENTERO S/MENUDO GRANDE

Fuente: Elaboración propia

Tabla No16. Productos de pollo entero Tender

ENTERO TENDER

CÓDIGO	Producto
2596	ENTERO TENDER S/MENUDO NAC
4302	ENTERO TENDER S/MENUDO NAC
1567	ENTERO S/M TENDER NAC. BOLSA

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 17. Productos de pollo deshuesado

POLLO DESHUESADO

CÓDIGO	Producto
517	FILETE PECHUGA SEPARA 1KG
773	CADERA IQF 1KG
2664	PECHUGA DESHUESADA 1KG
1946	TROZOS 1KG

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 18. Productos de pollo partes

POLLO EN PARTES

CÓDIGO	Producto
169	CUARTO MUSLO CONGELADA 1KG
3080	ALAS SILVER 1KG
523	PECHUGA SEPARADITOS 1KG
2472	MUSLITOS 1KG

Fuente: Elaboración propia

Tabla No 19 Productos procesados

CLASIFICACIÓN	CÓDIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO
PRODUCTO		
AHUMADO	2054	Pollo Ahumado
EMBUTIDOS POLLO	1125	Chorizo de Pollo, 1 kg
EMBUTIDOS POLLO	2518	Salchichón de Pollo, 1 kg
EMBUTIDOS POLLO	2366	Salchicha de Pollo 12 Unidades
EMBUTIDOS POLLO	3215	Salchicha de Pollo 6 Unidades
EMPANIZADOS	2444	Caja de Pechugas Crispy
EMPANIZADOS	1318	Aros de pollo
EMPANIZADOS	4137	Medallones de 10 Unidades

Fuente: Elaboración propia

4.4.5.5 Tiempos de vida de los productos

Según los estándares de calidad de la corporación y el conocimiento técnico en manipulación de alimentos se debe monitorear y garantizar que los productos disponibles no sobrepasen los siguientes parámetros de tiempo de vida del producto:

Tabla No 20. Tiempo de vida de los productos

PRODUCTO	TIEMPO DE VIDA (DÍAS)
PECHUGA ENTERA 1KG	300
PARTES DE POLLO CONGELADO	180
POLLO ENTERO FRESCO TENDER O SIN TENDER	8
PARTES DE POLLO FRESCO	8
EMBUTIDOS	30

Fuente: Elaboración propia

Exclusivo para productos procesados:

Tabla No 21. Tiempo de vida de los productos procesados

PRODUCTO	TIEMPO DE VIDA (DÍAS)
POLLO AHUMADO	15
CHORIZO DE POLLO, 1 KG	15
SALCHICHÓN DE POLLO, 1 KG	15
SALCHICHA DE AHUMADA	30
SALCHICHA DE POLLO	30
CAJA DE PECHUGAS CRISPY	30
AROS DE POLLO	15
MEDALLONES DE 10 UNIDADES	100

Fuente: Elaboración propia

Los productos vencidos o con daños no serán recibidos ni vendidos en el local. El administrador no debe comprar de más para no sobrecargar el inventario y debe tomar en cuenta los tiempos de vida de productos en existencia, todos los días consultando las fechas de vencimiento.

4.4.5.6 *Recepción y traslado de insumos*

Realización de pedido:

- El Administrador realiza un conteo de los productos existentes a primera hora de la mañana.
- El Administrador realiza el cálculo del producto que va a solicitar, de acuerdo con el movimiento en ventas de la localidad.
- El Administrador realiza la solicitud del producto al vendedor autorizado.

Recepción de pedido:

- Asegurarse que el lugar que el producto ocupa esté desocupado y limpio.
- Verificar la factura del proveedor contra el pedido y cotización previamente entregada.
- Revisar el producto en cuanto a cantidad y peso, tipo y calidad, por ejemplo, que sus empaques se encuentren en buen estado y las fechas de caducidad permitan la correcta rotación de inventario.

4.4.5.7 *Aspectos generales en la manipulación y procesamiento de alimentos*

Es muy importante la implementación de un plan de saneamiento básico: limpieza y desinfección, control de plagas, control de residuos sólidos y líquidos, como parte integral de unas buenas prácticas de manufactura. A continuación, se dan las pautas generales en manipulación de alimentos (<http://documents.mx/documents/protocolo-de-limpieza-y-desinfeccion.html>, 2016):

- Determinar a los responsables de la ejecución de cada actividad.
- Ejecutar diariamente el protocolo de limpieza y desinfección según las indicaciones.
- Realizar los exámenes de laboratorio reglamentarios, incluyendo frotis de manos.
- Establecer el programa de control de plagas y roedores cada 3 a 6 meses con una entidad certificada.
- La basura debe mantenerse retirada del área de procesamiento de alimentos.

Toda persona mientras trabaja directamente en la preparación o elaboración de alimentos debe adoptar las siguientes prácticas higiénicas:

- Usar el uniforme completo y limpio que se le fue entregado al iniciar las labores. Mantenerlo limpio hasta el final de las operaciones.
- Quitarse el delantal y los guantes al dejar el área de manipulación de alimentos.
- Hacer uso de zapatos cerrados y mantenerlos siempre limpios
- Debe cubrirse todo el cabello con gorros para evitar la caída de cabellos en los alimentos.

4.4.5.8 Seguridad

El punto de venta debe contar con todos los criterios y procedimientos para que cualquier aspecto operativo se solucione con prontitud y eficiencia; ya que la seguridad es de gran importancia para la corporación.

Algunos aspectos generales:

- La seguridad de un punto de venta debe implementarse pensando tanto para clientes como para los empleados.
- El personal deberá trabajar de manera segura, para cumplir los procedimientos que se establecen, así como las indicaciones sobre el uso de las herramientas y equipos que se utilicen en las operaciones.
- Instalar extintores contra incendios adecuados en lugares fácilmente accesibles, cumplir con el mantenimiento y revisión programada según el proveedor y de acuerdo con las mejores prácticas de salud ocupacional.
- Involucrar a todos los empleados en las estrategias de seguridad y programas de prevención de accidentes que elabora el equipo de seguridad laboral de la corporación.
- Realizar el monitoreo adecuado de los equipos de seguridad y revise su correcto funcionamiento según el programa de mantenimiento. Por ejemplo los cambios respectivos de los extintores contra incendios.
- Verificar que las instalaciones eléctricas y toma corrientes estén siendo utilizados según su diseño y el planteamiento del código eléctrico costarricense.
- Mantenga los cables eléctricos, enchufes, interruptores y las cuchillas en buen estado y lejos del agua. Sugiera cambios al encontrar deficiencias en estos equipos eléctricos.
- Antes de usar una máquina, asegúrese de que estén puestas las medidas de seguridad acorde, además es relevante ser supervisado por un compañero.
- Cuando vaya a limpiar o reparar un aparato eléctrico, se debe utilizar siempre el procedimiento de bloqueo, para que no sea energizado durante el trabajo.

4.4.5.9 Equipos

Se identifican los equipos necesarios para el funcionamiento óptimo de las operaciones en el punto de venta. El análisis de proveedores y selección y adquisición de equipos se amplía en el proceso de adquisición de equipos del proyecto.

Tabla No 22. Materiales a adquirir

ÁREA	BODEGA
1	Báscula
1	Estanterías
ÁREA	Servicio
1	Congelador/mostrador
2	Urnas
1	Cámara vertical (1 puerta)
1	Mostrador
1	Basureros
ÁREA	Cajas
1	Computadora
2	Sillas
1	Archivo
1	Teléfono
1	Caja
ÁREA	Preparación
1	Cuchillería
1	Lavadero
2	Contenedor de Basura

Fuente: Elaboración propia

4.4.5.10 Distribución de planta

Con la distribución de planta en el proyecto se plantea determinar el mejor aprovechamiento de espacio físico para la implementación de los procesos realizados por los operarios y el equipo. Resulta importante la naturaleza del punto de venta como negocio, donde el comercio representa el punto de encuentro entre el cliente y el vendedor, el espacio se diseña tomando en cuenta la importancia principal de hacer atractivos y visibles los productos.

Se coloca al cliente en el primer plano, el objetivo recae en que los productos se localicen de forma frontal a la entrada del establecimiento y facilite la observación de la variedad con facilidad. Se plantea con el equipo el diseño (Imagen No1) que debe ser incorporado de forma idéntica en los 3 puntos de ventas. Incluyendo los colores característicos de la corporación, equipos y logos.



Imagen No 1 Diseño y distribución de local

4.4.5.11 Organización

El personal ideal para liderar las operaciones de este proyecto serán dos profesionales del ramo por local, que serán el encargado o administrador del punto de venta y el ayudante.

Este equipo contará con el soporte de personal de la compañía, los cuales son el supervisor de área y el gerente de ventas para la GAM.

El ayudante se encarga del orden, limpieza y la satisfacción del cliente a su plenitud según los manuales y valores establecidos por la corporación. El administrador es el dueño de monitorear la calidad de producto y servicio, además de estar relacionado con la administración y la gestión de compras.

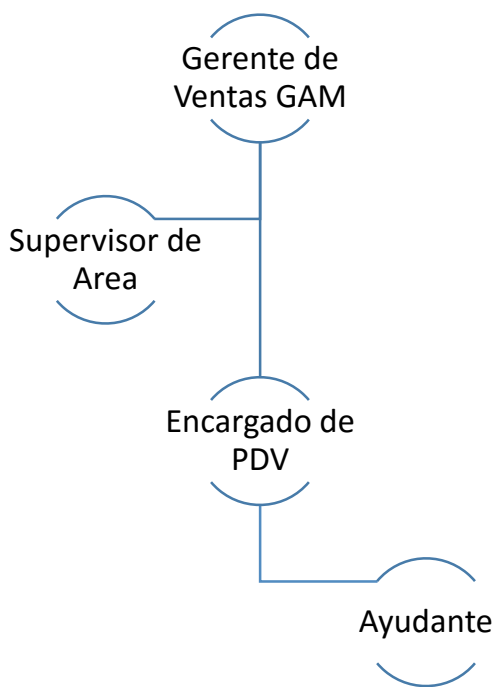


Figura No 2 Organigrama de los puntos de venta

4.4 Marco legal

Para el caso del proyecto de los puntos de venta se trabajará de forma de entidad jurídica, para aislarse de responsabilidades procedentes de la actividad comercial de los puntos de venta.

Las leyes comerciales del país establecen varias figuras jurídicas para agrupar estas entidades según características comunes y similares a figuras internacionales. La entidad jurídica a elegir y que se plantea como la adecuada, según las características del negocio, es la sociedad anónima.

“El Código de Comercio establece y regula la sociedad anónima ("S.A."), la sociedad de capital más común, en la que los socios están a salvo de toda responsabilidad derivada de la actividad de la entidad y en la que solamente responde su aporte de capital.

En las S.A. solamente se requiere la participación de al menos dos personas, físicas o jurídicas que comparecen ante notario público. Luego, una sola persona puede ser propietaria de la totalidad de las participaciones de capital.” ([Http://www.ariaslaw.com/negocios-costarica.htm](http://www.ariaslaw.com/negocios-costarica.htm), 2016)

Los datos presentados se basan en la información disponible organización doing bussines (espanol.doingbusiness.org, 2016):

4.4.1.1 Impuesto de ventas

Este impuesto se aplica sobre la venta según el caso del proyecto de servicios. La tarifa aplicable es de un 13% sobre el precio de venta para los productos procesados, el pollo en todas las presentaciones (entero o piezas marinadas) no tiene impuesto de ventas; ya que pertenece a la canasta básica. (Reglamento de la ley de impuesto general sobre las ventas, <https://costarica.eregulations.org>).

4.4.1.2 Impuesto sobre la Renta

El impuesto a la renta es el impuesto que se da por el resultado de los servicios y capital utilizado. En el país la empresa tiene la tarifa general de 30%, de forma que a la hora de distribuir dividendos la compañía debe retener 15% de los dividendos. Existen tarifas para pequeña empresa que va de un 10% a un 20% y se define según su renta bruta al año.

Con respecto a los aspectos comerciales, se deben cumplir las acciones a continuación: (<http://www.lawyers-global.com>, 2016):

La compañía deberá cumplir con los siguientes pasos comerciales para inscribirse en el proceso de venta directa a terceros:

- “Constitución de la compañía en el Registro Público.
- Inscribir en la Dirección General de Tributación como una entidad contribuyente con actividades económicas en el país.
- Inscribirla como patrono con la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.
- Solicitar un permiso del Ministerio de Salud
- Solicitar una Licencia Municipal (permitir operar este tipo de negocio)
- Solicitar permisos correspondientes en el área de SETENA”

4.4.2 Integración del proyecto

La integración del proyecto permite integrar los grandes grupos de procesos que se dan durante el proyecto, los cuales son el inicio, planificación, ejecución, control y cierre. El objetivo de la integración es permitir generar un plan que facilite la coordinación de estos procesos de forma más unificada. De esta forma, se controla de mejor manera el logro de los objetivos del proyecto según el orden lógico establecido en la integración.

Según la guía del PMBOK existe alto flujo de información y datos que se da en la integración del proyecto y que el equipo del proyecto debe gestionar adecuadamente, esto permite el desarrollo del plan de dirección del proyecto.

4.5 Gestión del alcance del proyecto

Un buen planteamiento del alcance del proyecto es de gran necesidad para asegurar el éxito y máxima satisfacción del cliente, el desarrollo del alcance del proyecto involucra el ejercicio de estudiar las organizaciones y sus capacidades además de su cultura y políticas, así como la recolección de los requisitos para definir con detalle el producto a entregar y los interesados en él.

Basado en esos datos se logra generar una EDT o Estructura Detallada de Trabajo que permite hacer documentación de los entregables y sub-entregables necesarios al desarrollar el proyecto. Desarrollar entregables que sigan con la metodología SMART se basa en buenas prácticas. Asimismo, es importante recalcar que las siglas en inglés identifican las características de los entregables, las cuales son: específico, medible, alcanzable, realista y oportuno.

4.5.1 Descripción del alcance del proyecto

El alcance del proyecto es elaborar un plan de gestión para implementar 3 puntos de venta propios, en un plazo de 3 meses, con el fin de disminuir los costos de intermediación de la empresa.

4.5.2 Descripción del alcance del producto

Para la descripción del producto y servicios que presenta se utilizó bibliografía relacionada con dirección de proyectos, análisis de costos, métodos de investigación y análisis financiero en proyectos. Además de la utilización de juicio de expertos para el levantamiento de requisitos utilizando el formulario presentado en el Anexo 2.

El plan de gestión de proyecto permite el desarrollo de 3 puntos de ventas propios en la gran área metropolitana planificado de la mejor manera para lograr un alto grado de confianza y con ello la consecución del éxito del proyecto. Los puntos de venta deben ser desarrollados según los lineamientos establecidos en el estudio técnico, al igual que sus procesos y operación. El estudio técnico incluye la determinación de las locaciones que permitan la rentabilidad óptima del punto de venta, según las opciones en análisis de la corporación, además, documenta la posibilidad y necesidades técnicas para su ejecución.

Los puntos de venta tienen el objetivo de ser un plan piloto para reducir los altos costos de intermediación de la empresa, además logra introducir a la compañía directamente con el consumidor de sus productos, se ofrece el más alto estándar de calidad y frescura de sus productos y a la vez permite tener un canal para productos de menor rotación.

Es importante que todo el equipo del proyecto, al igual que los interesados, se encuentre familiarizado con la definición del producto a entregar, así como sus limitaciones.

A continuación se presenta la tabla 23 del alcance en descomposición de entregables y sub-entregables:

Tabla No 23. Entregables

Entregable	Descripción	Criterio de aceptación
Firma de contratos	Firma de contratos de arrendamiento de los locales identificados como óptimos según el estudio técnico.	Cláusulas legales firmadas por los interesados para la disponibilidad de los locales.
Requisitos legales	Obtención de todos los permisos y patentes necesarios según el estudio de marco legal.	Conclusión del proceso para permisos sanitarios, municipales, registro de marca, presentación de documentación para inscribir sociedad.
Aprobación del diseño de los locales	Recibir la aprobación del diseño del punto de ventas, según las características de cada local de parte de la gerencia de la corporación.	Diseños que cumplan con las especificaciones de la compañía y observaciones del equipo del proyecto.
Acondicionamiento de los locales	Realización de los cambios estructurales del edificio, según el diseño aprobado.	Aprobación de la obra con muebles y cambios estructurales según inspección.
Equipamiento	Obtención, instalación y prueba de equipamiento y sistemas de facturación.	Inspección de inspección y marcha blanca.
Establecimiento de nuevo personal	Contratación y entrenamiento de los equipos de trabajo para los puntos de venta.	Personal contratado y listo para laborar 1 semanas antes de apertura del local.

Abastecimiento de producto	Abastecimiento de los puntos de venta y bodegas con la mezcla de productos definida.	Producto solicitado y almacenado.
Inauguración del punto de venta	Actividad final de inauguración de los locales.	Actividad de degustación en los locales.

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Restricciones

A continuación se plantean las restricciones que deben ser respetadas y comunicadas por el equipo del proyecto:

- En todo momento se debe actuar según las normas de comportamiento y ética de la corporación.
- Durante el proyecto se solicita de disponibilidad 24/7 del equipo del proyecto.
- Solo el equipo del proyecto está autorizado de laborar para este.
- El proyecto se debe realizar en el tiempo y con el presupuesto determinado, cualquier cambio debe ser incluido en el proceso de control de cambios del proyecto.

4.5.4 Límites del proyecto

El proyecto constituido se limita de la siguiente forma:

- No se deben incluir en este modelo distribuidores que tengan rutas propias de ventas.
- No es un modelo que busque fortalecer intermediarios.
- La introducción de productos de otra cadena no se debe incluir en el proyecto.
- Debe ser localizado en la GAM.

4.5.5 Supuestos

Para el proyecto en prospecto se suponen las estimaciones de volumen de ventas por región según los estudios.

Las entregas a los nuevos puntos de ventas no incrementarán el costo de servir de la corporación, más bien ayudan a diluir costos, ya que se debe distribuir en las zonas que actualmente existen clientes.

4.6 EDT

La EDT o estructura detallada de trabajo es una de las herramientas fundamentales para elaborar el estudio de tiempos y costos. Permite al equipo del proyecto hacer una descomposición detallada de los objetivos a entregables y los entregables a paquetes de trabajos, serán los esfuerzos necesarios para lograr dicho entregable. A continuación, se presenta el EDT del proyecto, de puntos de venta, con su representación gráfica:

Tabla No 24. Estructura de desglose del trabajo

EDT	PAQUETE DE TRABAJO
1	Contratos
1.1	Prospección de los locales
1.2	Creación de contratos
1.3	Contrato con el lugar del proyecto
1.4	Contrato con contratistas de remodelación
1.5	Contrato con Mobiliarios
2	Requisitos legales
2.1	Patentes
2.2	Permisos sanitarios
2.3	Registro de Marca
2.4	Aspectos Tributarios
2.5	Registro de Sociedad
3	Diseño de los locales
3.1	Visita de reconocimiento de los locales
3.2	Estudio de planos
3.3	Realización de diseño
3.4	Diseño de publicidad.
3.5	Distribución de muebles
3.6	Aprobación de diseño
4	Acondicionamiento
4.1	Cambios estructurales
4.2	Acondicionamiento de servicios
4.3	Instalación de muebles
4.4	Instalación de equipos de seguridad
4.5	Instalación de publicidad
4.6	Limpieza
4.7	Inspección de los locales
5	Equipamiento
5.1	Adquisición de equipos

5.2	Recepción de equipos
5.2	Instalación de equipos
5.3	Prueba de equipos
6	Personal
6.1	Anuncio de oferta laboral
6.1	Recepción de hojas de vida
6.1	Entrevistas
6.1	Contratación
6.1	Entrenamiento
7	Abastecimiento
7.1	Creación de cuenta en sistemas
7.2	Realizar Pedidos
7.3	Recepción de producto
8	Inauguración
8.1	Contratación de perifoneo y animación
8.2	Apertura de los locales.
8.3	Preparación de productos de degustación

Fuente: Elaboración propia

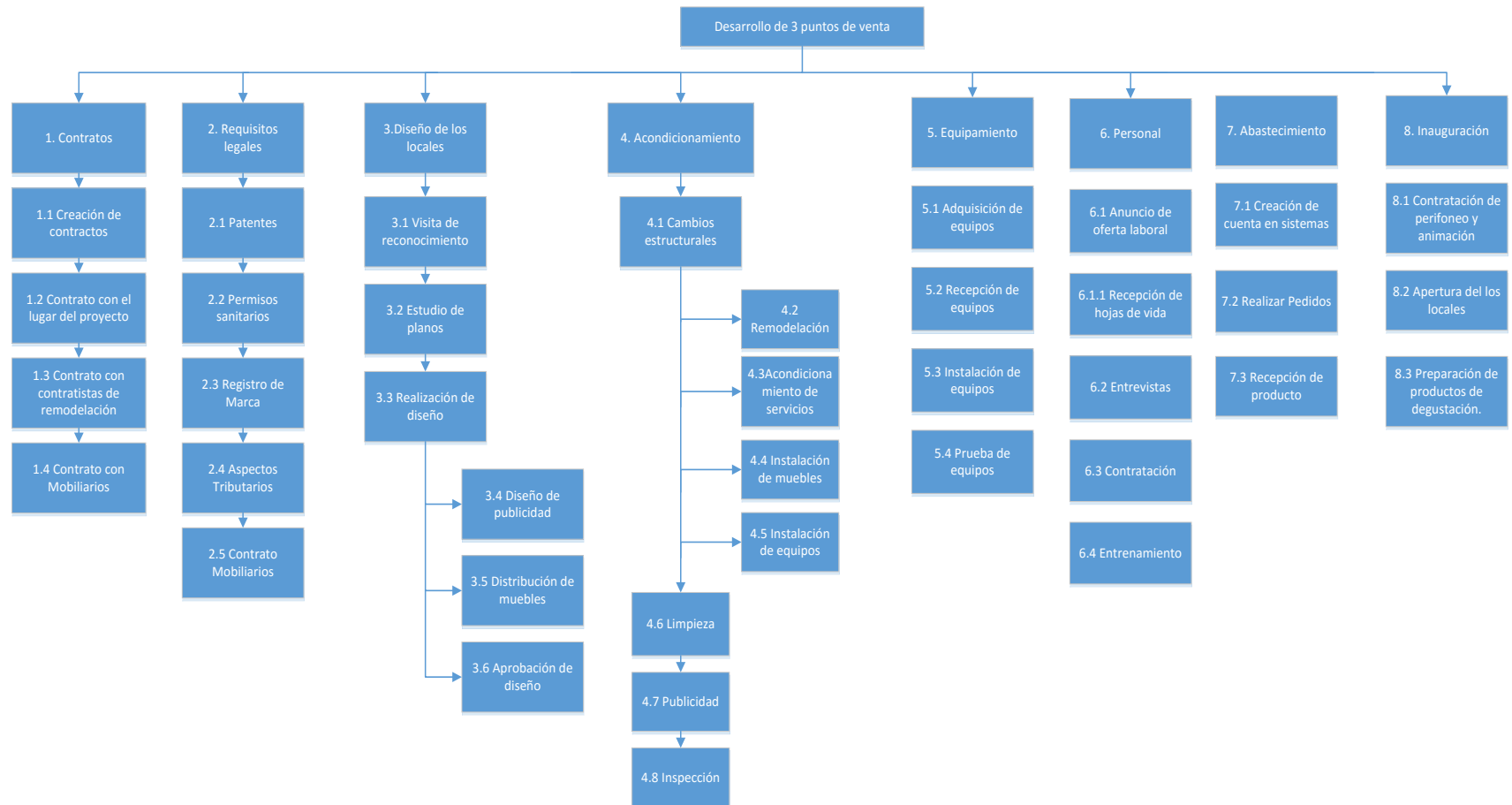


Imagen No 2, Estructura de Desglose del trabajo

4.6.1 Diccionario EDT

El diccionario EDT es un documento de consulta que permite extender la definición y, por ende, la comprensión de las componentes del EDT en el proyecto. Para su realización se fundó en los datos principales de un diccionario EDT recomendados por el PMI y se diseñaron en la tabla No 25.

Tabla No 25. Paquetes de trabajo

Paquete de trabajo: Contratos	Código WBS: 1
Descripción: Completa todas las regulaciones y formalidades contractuales para la obtención de los locales y actividades subcontratadas. Esto luego de explorar las opciones de alquiler en las zonas elegidas en el estudio técnico.	
Paquete de trabajo: Requisitos legales	Código WBS: 2
Descripción: Resuelve todos los permisos requeridos para ejecutar el proyecto, así como aclarar y declarar todas las funciones tributarias necesarias durante el proyecto.	
Paquete de trabajo: Diseño de los locales	Código WBS: 3
Descripción: Estudia las características estructurales de cada local, plantea y diseña los cambios autorizados necesarios para ajustarlo al diseño inicial estudio técnico del proyecto.	
Paquete de trabajo: Acondicionamiento	Código WBS: 4
Descripción: Actividades pertinentes a los cambios necesarios para llevar a cabo el diseño aprobado, incluyendo cambios estructurales y acondicionamiento de servicios básicos necesarios como electricidad, agua, equipos de como alarmas entre otros.	

Paquete de trabajo: Equipamiento	Código WBS: 5
Descripción: Resuelve la adquisición de equipos según lo planteado en el estudio técnico y bajo la gestión de adquisición de equipos de la compañía. Además de realizar una marcha blanco luego de la instalación de los equipos para garantizar su funcionamiento.	
Paquete de trabajo: Personal	Código WBS: 6
Descripción: Resuelve las actividades de recursos humanos, reclutamiento, adquisición de talento, contratación y entrenamiento de personal.	
Paquete de trabajo: Abastecimiento	Código WBS: 7
Descripción: Prueba de primer orden y distribución de producto para llevar los puntos de venta a capacidad máxima para inauguración.	
Paquete de trabajo: Inauguración	Código WBS: 8
Descripción: Apertura de los locales por primera vez, con actividad de degustación y propaganda por perifoneo.	

Fuente: Elaboración propia

4.7 Validar y controlar el alcance

Una actividad liderada por el gerente del proyecto es validar y controlar el alcance. Primeramente, validar el alcance permite recibir la aceptación de los entregables según los lineamientos planteados mientras que el control de alcance permite un monitoreo del avance de las actividades para lograrlo. El progreso debe ser documentado y constantemente comparado con el plan inicial, si se reconoce una desviación en relación con los resultados obtenidos se debe llevar el caso al plan de gestión de cambios, para su adecuado análisis y corrección. En caso de necesitar cambios, estos deben ser aprobados por la junta directiva.

4.8 Plan de gestión de tiempo

El EDT elaborado anteriormente tiene la función de base para el desarrollo del plan de gestión de tiempos. El equipo del proyecto estima el tiempo de duración de cada actividad según la información de los encargados de cada área participante en la actividad, lo que obtiene un promedio de duración. Para el plan se hace la consideración importante de que el proyecto inicia con la conciliación de los contratos necesarios, los cuales dictarán el inicio de las actividades.

La elaboración del plan de gestión de tiempo se analizó utilizando la herramienta Microsoft Project 2013, esta permite modelar y calcular datos importantes como ruta crítica, uso de recursos y costos.

4.9 Definición de actividades y planificación de cronograma.

Para la definición de actividades y la planificación de cronograma se recurrió al juicio de expertos. Por medio de reuniones con los diferentes líderes de los departamentos se hizo una revisión del EDT y se tomaron datos de duración basado en la capacidad y experiencia de los equipos de trabajo. El proyecto de creación de puntos de venta propios ha sido ejecutado en otros países por la corporación, razón por la cual se consideraron las líneas bases y aprendizajes de los proyectos anteriores.

Una de las características importantes del proyecto trata 3 puntos de venta, llevar a cada punto de venta al diseño planteado puede conducir a diferencias entre esfuerzos para cada locación, debido a la variabilidad estructural del edificio lo cual es considerado para determinar el tiempo total requerido para tener los 3 puntos o locales completados con la utilización óptima de los recursos disponibles.

Como fue descrito anteriormente, la información anterior es utilizada en un software de programación que permite el análisis para el manejo del tiempo. A continuación el cronograma propuesto:

Tabla No 26. Cronograma elaborado con Microsoft Project 2013

WBS	Nombre de tarea	Duración	Inicio	Final
0	Proyecto Puntos de Venta	77 días	12/6/16	3/22/17
1	Contratos	7 días	12/6/16	2/14/16
1.1	Protestación de los locales	5 días	12/6/16	2/12/16
1.2	Creación de Contratos	1 día	2/13/16	2/13/16
1.3	Contrato con los locales	1 día	2/14/16	2/14/16
1.4	Contrato con contratistas de remodelación	1 día	2/14/16	2/14/16
1.5	Contrato con Mobiliarios	1 día	2/14/16	2/14/16
2	Trámites Legales	30 días	2/15/16	1/25/17
2.1	Patentes	30 días	2/15/16	1/25/17
2.2	Permisos Sanitarios de Funcionamiento	30 días	2/15/16	1/25/17
2.3	Registro de Marca	30 días	2/15/16	1/25/17
2.4	Documentación Tributación	8 días	2/15/16	2/26/16
2.5	Inscribir sociedad	8 días	2/15/16	2/26/16
3	Diseño de locales	26 días	12/6/16	1/10/17
3.1	Visita a los Locales	3 días	12/6/16	12/8/16
3.2	Estudio de planos	2 días	2/15/16	2/16/16
3.3	Realización de diseño	15 días	2/19/16	1/6/17
3.4	Diseño de publicidad	8 días	12/6/16	2/15/16

3.5	Distribución de muebles	1 día	1/9/17	1/9/17
3.6	Aprobación de diseño	1 día	1/10/17	1/10/17
4	Acondicionamiento	51 días	1/11/17	3/22/17
4.1	Remodelación	30 días	1/26/17	3/8/17
4.2	Acondicionamiento de servicios	5 días	1/11/17	1/17/17
4.3	Instalación de muebles	3 días	3/9/17	3/13/17
4.4	Instalación de equipos de seguridad	3 días	3/14/17	3/16/17
4.5	Instalación de publicidad	3 días	3/20/17	3/22/17
4.6	Limpieza	1 día	3/17/17	3/17/17
4.7	Inspección de los locales	1 día	3/20/17	3/20/17
5	Equipamiento	38 días	1/11/17	3/3/17
5.1	Adquisición de equipos	30 días	1/11/17	2/21/17
5.2	Recepción de equipos	2 días	2/22/17	2/23/17
5.3	Instalación de equipos	3 días	2/24/17	2/28/17
5.4	Prueba de equipos	3 días	3/1/17	3/3/17
6	Personal	64 días	2/15/16	3/14/17
6.1	Anuncio de oferta laboral	1 día	2/15/16	2/15/16
6.2	Recepción de hojas de vida	30 días	2/16/16	1/26/17
6.3	Entrevistas	30 días	2/16/16	1/26/17
6.4	Contratación	1 día	1/27/17	1/27/17
6.5	Entrenamiento	7 días	3/6/17	3/14/17

7	Abastecimiento	67 días	2/14/16	3/16/17
7.1	Creación de cuenta en sistemas	1 día	2/14/16	2/14/16
7.2	Realizar Pedidos	1 día	3/15/17	3/15/17
7.3	Recepción de producto	1 día	3/16/17	3/16/17
8	Inauguración	2 días	3/17/17	3/20/17
8.1	Contratación de perifoneo y animación	1 día	3/17/17	3/17/17
8.2	Apertura de los locales.	1 día	3/20/17	3/20/17
8.3	Preparación de productos de degustación	1 día	3/20/17	3/20/17

Fuente: Elaboración propia

4.9.1 Duración y secuencia de actividades.

Para determinar la duración de las actividades se utilizó el juicio de expertos, como fue mencionado anteriormente el modelo de proyecto, este ha sido ejecutado con anterioridad por lo que existe información de las experiencias de los proyectos anteriores. De igual forma se consultó con los líderes de equipo las estimaciones de tiempo, para modelar según los recursos de la organización.

El proceso de secuenciación de actividades se realizó de igual forma, con el análisis del grupo del proyecto y líderes de departamentos involucrados. De la secuenciación se definieron las actividades que deben preceder a otras para su propia ejecución, las que pueden iniciar o finalizar al mismo tiempo.

En el proyecto predomina la secuenciación de actividades de final-inicio. Por ejemplo, predomina la relación de dependencia de actividades que necesitan ser completadas para iniciar las siguientes, en este proyecto el más claro ejemplo es la creación y firma de contratos. Sin los contratos no se pueden iniciar los diseños ni el trabajo de remodelación de los locales. Hay actividades que se pueden realizar en paralelo; por ejemplo, las remodelaciones y la adquisición de recurso humano ocurre simultáneamente, sin embargo el entrenamiento del personal sí requiere de las instalaciones completadas.

Según la herramienta de programación utilizada, se puede visualizar la duración de las actividades, el proyecto y su secuenciación, tal cual se muestra en las figuras No 3 y 4

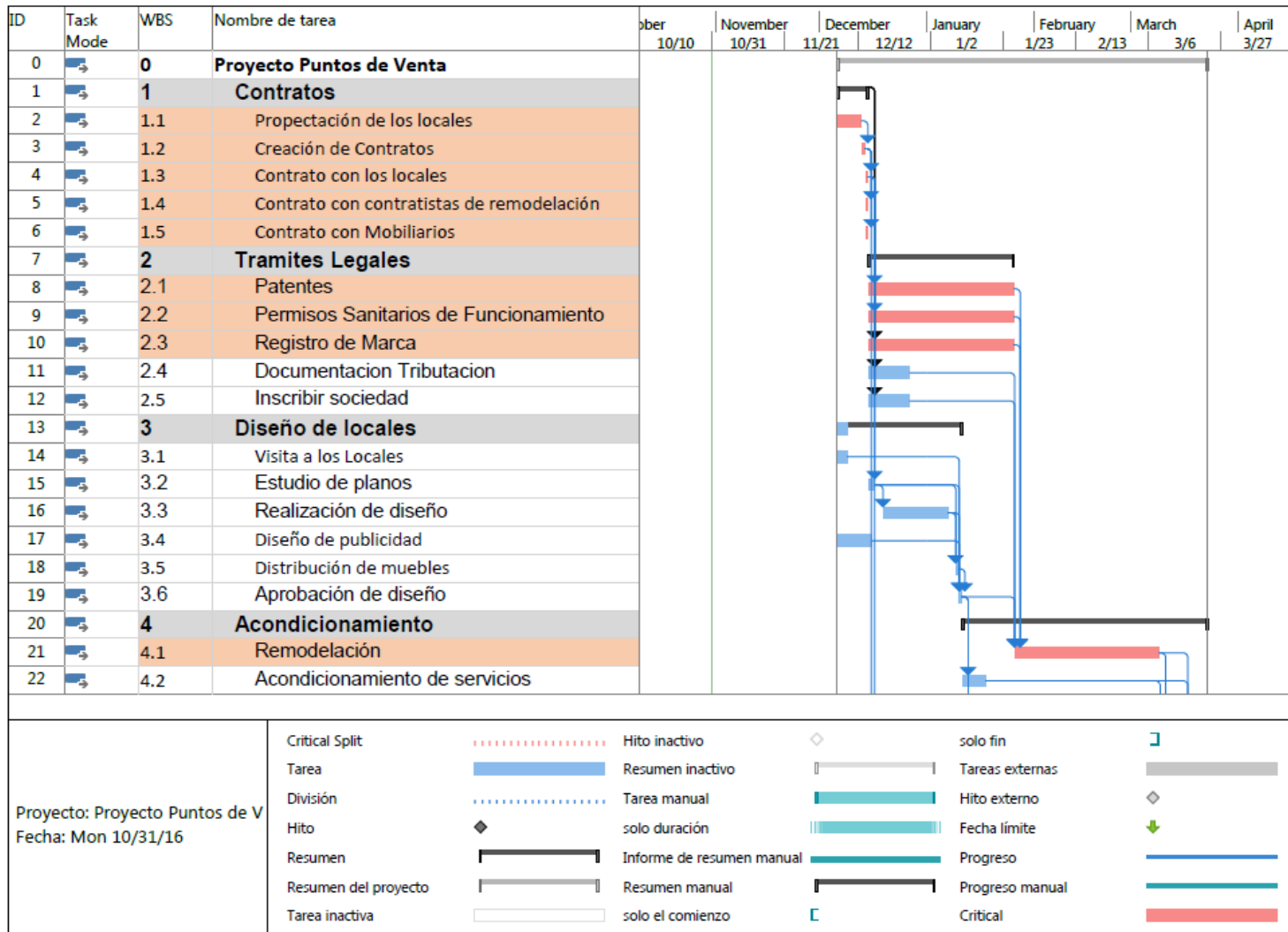


Figura No 3 Análisis de la duración de proyecto y sus hitos.

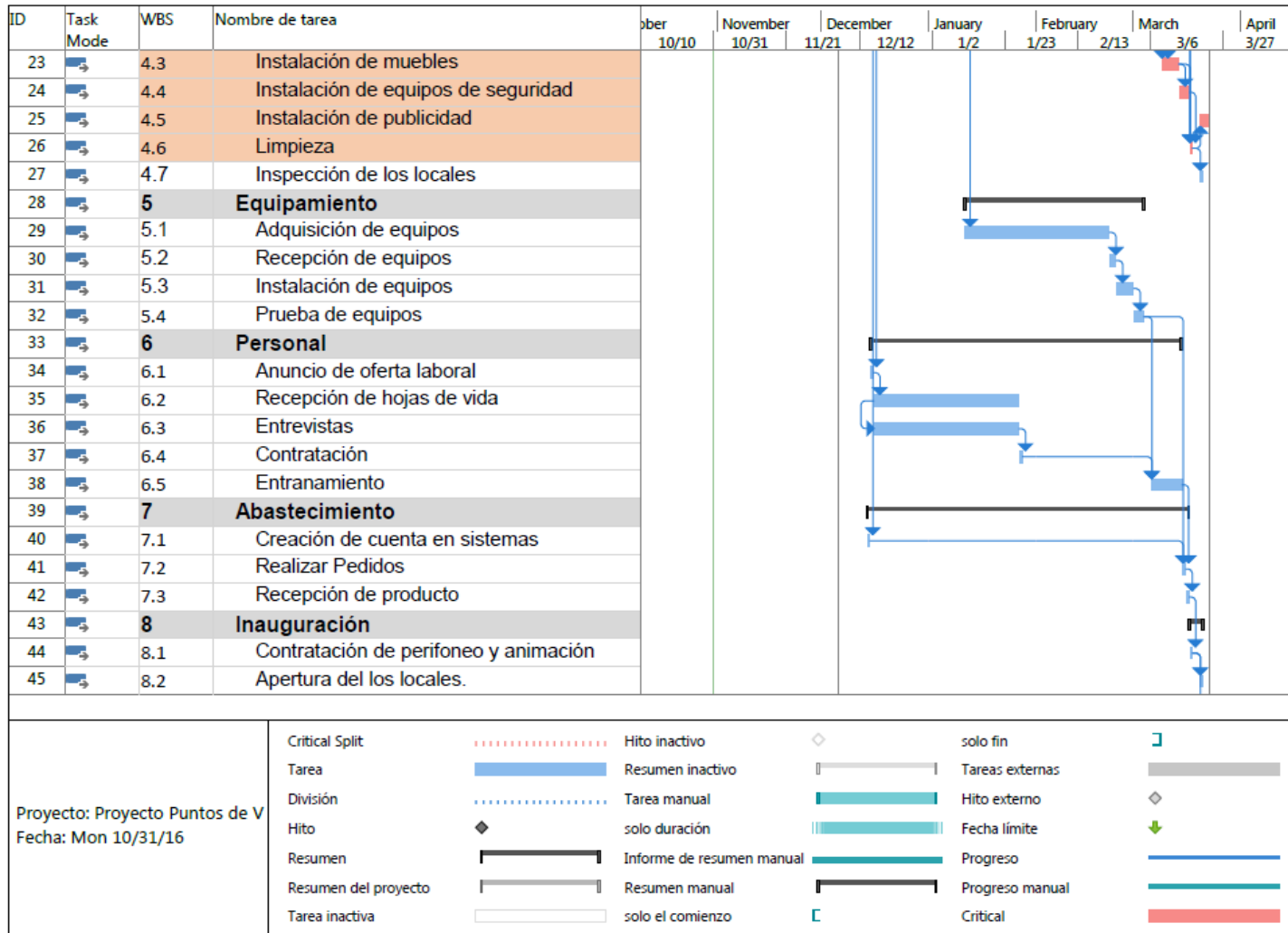


Figura No 4 Análisis de la duración de proyecto y sus hitos.

Estudiar la relación de las actividades y determinar la secuenciación permite establecer la ruta crítica del proyecto. La ruta crítica indica al equipo del proyecto, además, es de gran importancia lograr las actividades dentro de los parámetros planeados; ya que cualquier atraso puede significar una tardía, en general, dentro del proyecto. El equipo del proyecto debe monitorear con mayor diligencia las actividades identificadas.

Para identificar las actividades de la ruta crítica se utilizó la herramienta de programación Microsoft Project 2013, esta herramienta permite según secuencias, tiempos y recursos resaltar la ruta crítica de actividades. Basado en la herramienta se obtuvo la identificación de las siguientes actividades críticas:

Tabla No 27. Reporte de ruta crítica en Microsoft Project.

Nombre de actividad	Inicio	Final
Prospección de los locales	12/6/16	2/12/16
Creación de Contratos	2/13/16	2/13/16
Contrato con los locales	2/14/16	2/14/16
Contrato con contratistas de remodelación	2/14/16	2/14/16
Contrato con Mobiliarios	2/14/16	2/14/16
Patentes	2/15/16	1/25/17
Permisos Sanitarios de Funcionamiento	2/15/16	1/25/17
Registro de Marca	2/15/16	1/25/17
Remodelación	1/26/17	3/8/17
Instalación de muebles	3/9/17	3/13/17
Instalación de equipos de seguridad	3/14/17	3/16/17
Instalación de publicidad	3/20/17	3/22/17
Limpieza	3/17/17	3/17/17

Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Recursos de las actividades

Es importante definir los recursos, tanto de personas como materiales para el proyecto, estos datos son de gran utilidad para el plan de gestión de costos. El proyecto de los puntos de ventas requiere en su mayoría recursos internos en el que cada departamento costeará por su propio centro de costos, en forma de salario. Para cada caso de subcontrataciones externas se utilizarán las cotizaciones y la información a plantearse contractualmente con estas entidades.

Una vez identificados los recursos se debe asignar a las tareas en estudio y realizar un profundo análisis para evitar conflictos entre recursos o sobre-utilidad que imposibiliten el cumplimiento de la tarea. Este ejercicio por lo tanto plantea la distribución óptima de los recursos para el proyecto. La herramienta Microsoft Project permite identificar posibles conflictos y la programación de recursos de la forma más óptima. Según el estudio, se identifica los siguientes recursos para operar el proyecto, tomando en cuenta su unidad de trabajo y código para utilización en la herramienta de programación:

Tabla No 28. Recursos del proyecto.

Recurso	Unidades	Identificador
Gerente del proyecto	Horas	PM
Abogado	Horas	A
Junta directiva	Horas	JD
Contador	Horas	CO
Técnico Refrigeración	Horas	TR
Equipo de Recursos humanos	Horas	ER
Analista inteligencia comercial	Horas	EV
Equipo de logística	Horas	EL
Comité del proyecto	Horas	CP
Equipo Contratista	Horas	EC

Equipo publicitario	horas	EP
Contratista	horas	SC
Contratista (inauguración)	horas	CI
Asistente administrativo	horas	AA

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la utilización de los recursos durante el proyecto, el cual el equipo del proyecto debe monitorear para mantener el proyecto dentro de los costos y tiempos acordados.

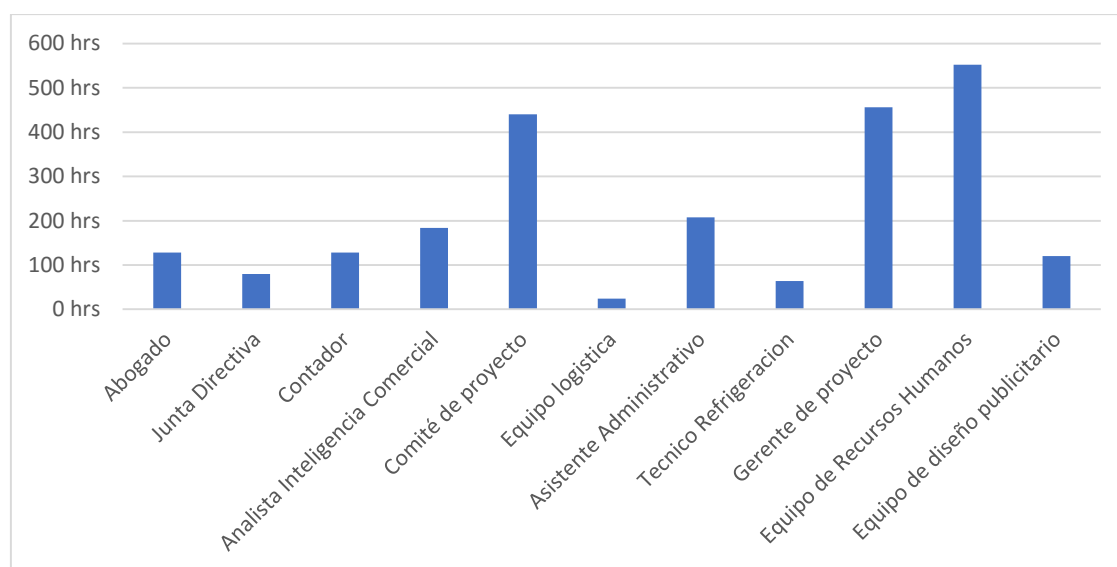


Gráfico No 4 uso de recursos en el proyecto.

4.10 Plan de gestión de costos

En relación con los costos hay algunos aspectos importantes del proyecto a considerar. Muchas de las actividades relacionadas a los locales son licitadas o subcontratadas, incluyendo los mismos locales, los cuales son de alquiler. Existen variaciones de precio de servicios y alquiler en las diferentes zonas geográficas donde los 3 puntos de venta serán

establecidos y estas diferencias se consideran en las estimaciones. Otra parte importante de los costos son los equipos, estos deben pasar por el proceso de adquisición de equipos del proyecto.

4.10.1 Estimación de costos y determinación de presupuesto

Para proyectos con alcances similares al proyecto en análisis, resulta común que las actividades de estimación de costos y la preparación de presupuesto estén tan ligadas que se consideran una sola actividad. (PMI, 2013). Es función del administrador del proyecto que ambas actividades entreguen la información requerida para mantener el proyecto dentro del presupuesto estimado y aprobado.

Como fue mencionado anteriormente, gran parte del trabajo y costo del proyecto es por medio de contratistas, para determinar los costos se dio el procedimiento de solicitud de cotizaciones tanto de los contratistas como de los equipos necesarios, así como los materiales y productos necesarios para arrancar el la venta en los PUNTOS DE VENTA. Considerando los costos de este análisis se determina el presupuesto utilizando la EDT planteada anteriormente para el proyecto y de esta forma se adjudica un costo preciso a cada paquete de trabajo.

Tabla No 29. Presupuesto

EDT	Paquete de trabajo	Costo
1	Contratos	¢13,330,789.67
1.1	Prospección de los locales	¢100,552.24
1.2	Creación de contratos	¢80,237.43
1.3	Contrato con los lugares del proyecto	¢3,000,000.00
1.4	Contrato con contratistas de remodelación	¢6,000,000.00
1.5	Contrato con Mobiliarios	¢4,150,000.00
2	Requisitos legales	¢2,800,000.00
2.1	Patentes	¢900,000.00
2.2	Permisos sanitarios	¢1,500,000.00
2.3	Registro de Marca/Sociedad	¢351,972.00
2.4	Aspectos Tributarios	¢48,028.00
3	Diseño de los locales	¢895,000.00
3.1	Visita de reconocimiento de los locales	¢20,000.00
3.2	Estudio de planos	¢75,000.00
3.3	Realización de diseño	¢600,000.00
3.4	Diseño de publicidad.	¢200,000.00
3.5	Distribución de muebles	Parte del diseño
3.6	Aprobación de diseño	-
4	Acondicionamiento	¢287,412.39

4.1	Cambios estructurales	Incluido en contrato
4.2	Acondicionamiento de servicios	¢273,777.34
4.3	Instalación de muebles	Incluido en contrato
4.4	Instalación de equipos de seguridad	Incluido en contrato
4.5	Instalación de publicidad	¢13,635.05
4.6	Limpieza	Incluido en contrato
4.7	Inspección de los locales	-
5	Equipamiento	¢8,876,397.93
5.1	Adquisición de equipos	¢8,700,000.00
5.2	Recepción de equipos	-
5.2	Instalación de equipos	¢101,397.93
5.3	Prueba de equipos	¢75,000.00
6	Personal	¢2,460,000.00
6.1	Anuncio de oferta laboral	¢60,000.00
6.1	Recepción de hojas de vida	-
6.1	Entrevistas	-
6.1	Contratación	¢2,000,000.00
6.1	Entrenamiento	¢400,000.00
7	Abastecimiento	¢5,265,400.00

7.1	Creación de cuenta en sistemas	€65,400.00
7.2	Realizar Pedidos	-
7.3	Recepción de producto	€5,200,000.00
8	Inauguración	€80,000.00
8.1	Contratación de perifoneo y animación	€50,000.00
8.2	Apertura de los locales.	-
8.3	Preparación de productos de degustación	€30,000.00
	Total	€33,995,000.00

4.10.2 Control de los costos

La ejecución del proyecto es relativamente corta, por lo que es necesario monitorear el presupuesto y gasto de forma semanal en las reuniones de seguimiento. El reporte financiera debe mostrar el avance de los hitos contra el costo programado para cada uno. En el gráfico anterior se muestra en gasto esperado por cada entregable, junto con la varianza de costo durante la realización del proyecto, el cual debe ser utilizado para el monitoreo y control de costos.

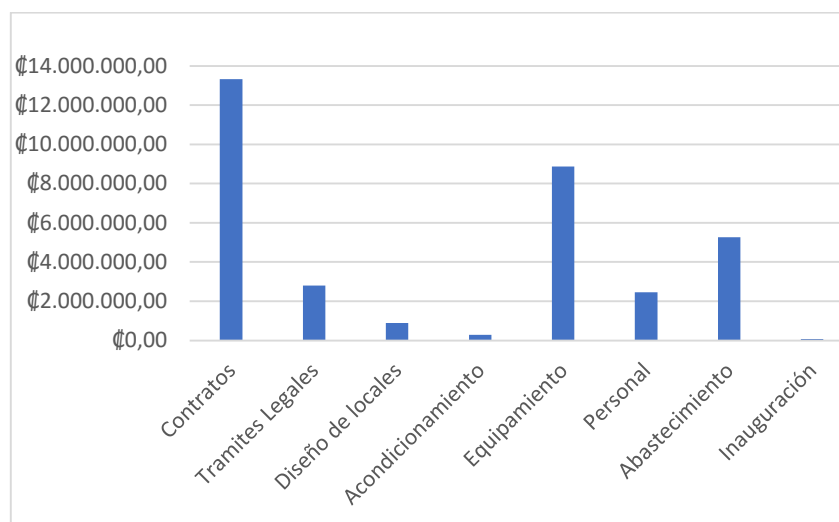


Gráfico No 5, Uso de recursos financieros en el proyecto

4.11 Plan de Gestión de calidad.

La gestión de calidad es importante para la organización y el equipo del proyecto. El objetivo del plan es definir los parámetros que usará el equipo para medir y controlar la calidad de los entregables del proyecto, para garantizar que cumpla en satisfacer las necesidades que inicialmente motivaron el desarrollo del proyecto como tal.

En el caso del proyecto de puntos de ventas, la corporación desea que sea según los parámetros establecidos en su estudio técnico y bajo los diseños aprobados, dichos parámetros son factores importantes a controlar y medir para garantizar la satisfacción de los patrocinadores.

4.11.1 Planificación de la gestión de calidad

Para el proyecto en estudio se iniciará con la determinación de criterios de evaluación para las variables de control, permitiendo identificar de forma cuantitativa las variables críticas

para asegurar en los procesos. Al determinar estas variables se puede conformar un plan para su manejo.

A continuación se plantea una lista de criterios de evaluación y la escala de calificación para cada criterio. La ponderación será tomada en cuenta para la evaluación de las variables de control.

Tabla No 30. Criterios de evaluación ponderados.

Criterios de Evaluación		(%)
A	Requerimiento de personal	20%
B	Requerimiento de equipos	10%
C	Características relacionadas con afectación a especificaciones del producto.	30%
D	Impacto en la continuidad del negocio.	40%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

Se realiza la evaluación de las variables de control según la siguiente calificación:

1. No hay impacto.
2. Impacto Leve.
3. Impacto importante.
4. Impacto muy importante.

A continuación, se plantea una lista de variables a controlar para cada entregable y su evaluación, estas variables deben ser monitoreadas y controladas por cada departamento relacionado:

Tabla No 31. Variables de control para la gestión de calidad.

Item	Proceso	Actividad	Variable de control	A	B	C	D	Total
1	Contratos	Creación de contractos	Tiempo para generar contratos	4	1	1	4	66%
			Claridad de los documentos	2	1	1	1	30%
		Cierre de Contratos	Disponibilidad de terceros	3	1	1	2	44%
2	Requisitos legales	Solicitar patentes y permisos	Disponibilidad de documentos	2	1	1	2	39%
			Tiempo de entrega	2	1	3	3	63%
		Registros tributarios y de marca/sociedad	Asesoría legal	3	1	1	1	35%
			Tiempo de entrega	3	1	1	4	61%
3	Diseño	Estudio de diseños	Cantidad de locales	2	2	1	1	34%
			Variación de espacio	1	2	1	1	29%
		Realización de diseño	Duración de formulación de propuesta	3	2	3	2	63%
			Disponibilidad de materiales	1	4	1	1	36%
4	Acondicionamiento	Cambiar estrucutra y servicios	Personal de contratista	3	3	2	1	50%
			Duración de obra gris	3	3	3	2	66%
			Cantidad de cambios necesarios por local	1	4	1	1	36%
		Instalar muebles y publicidad	Tamaño de muebles y publicidad	2	2	1	1	34%
			Duración de instalación	2	2	1	3	51%
5	Equipamiento	Adquisición de equipos	Manuales de procedimientos	1	3	2	1	40%
			Manuales de los equipos	1	2	1	1	29%
		Instalación y prueba de equipos	Soporte técnico disponible	3	3	3	2	66%
			Servicios para ejecución de prueba	1	2	1	1	29%
			Tiempo de recepción de candidatos	1	1	2	1	33%
6	Personal	Contratación	Características de candidatos	2	1	3	1	45%
			Disponibilidad de los candidatos	2	1	4	2	61%
			Material de inducción	1	2	1	1	29%
		Entrenamiento	Disponibilidad del local	1	2	1	1	29%
			Realizar pedidos y recepción de producto	Disponibilidad del producto	2	2	4	4
7	Abastecimiento	Espacio de almacenaje		1	4	4	2	68%
		8	Inauguración	Apertura de los locales.	Niveles de servicios establecidos	2	1	4
Preparación de productos	Disponibilidad de equipo y producto			2	2	1	1	34%

Fuente: Elaboración propia

4.11.2 Aseguramiento de calidad

El trabajo de calidad no ocurre solo al final del proyecto, al contrario, su aseguramiento es un proceso que se elabora durante el desarrollo y es de suma importancia alimentar el proceso de aseguramiento, con datos de la ejecución del proyecto que permita controlar y manejar un requerimiento de cambio si es necesario. Se define que se debe entregar de forma semanal un informe de calidad por medio de las auditorías de calidad en las que el equipo del proyecto es responsable de llevar a cabo y comunicar a la junta directiva.

A continuación, se presenta un modelo de lista de verificación para el aseguramiento de calidad, considerando como variable crítica las variables que superan un 60% de puntaje:

Tabla No 32. Aseguramiento de calidad.

Proceso	Actividad	Variable a controlar	Punto de Medición	Especificación	Frecuencia de Muestreo	Registro	Responsable ejecutar	Responsable Verificación	Equipo de medición
Contratos	Creación de contratos	Tiempo para generar contratos	Al finalizar la elección de los locales	1 semana	Diario	Reporte de avance	Abogado	Líder de equipo	Calendario del proyecto
Requisitos legales	Solicitar patentes y permisos	Tiempo de entrega	Al termino de los contratos con los locales.	1 semana	Diario	Reporte de avance	Abogado	Líder de equipo	Calendario del proyecto
	Registros tributarios y de marca/sociedad	Tiempo de entrega	Al termino de los contratos con los locales.	Información de ministerio de hacienda	Semanal	Reporte de avance	Abogado	Líder de equipo	Calendario del proyecto
Diseño	Realización de diseño	Duración de formulación de propuesta	Al finalizar la visita de evaluación de los locales	Estudio técnico	Semanal	Sistema de tiquetes: Quix	Equipo de diseño	Líder de equipo	Calendario del proyecto
Acondicionamiento	Cambiar estructura y servicios	Duración de obra gris	Inicio de labores en los locales	Diseño aprobado	Semanal	Reporte de avance	Contratista	Líder de equipo	Calendario del proyecto
Equipamiento	Instalación y prueba de equipos	Soporte técnico disponible	Al concluir la recepción de los equipos	Estudio técnico	Diario	Reporte de avance	Equipo técnico	Líder de equipo	Sistema de control de activos
Personal	Contratación	Disponibilidad de los candidatos	Durante las entrevistas	Plan de recursos humanos	Semanal	Sistema workflow	Equipo Recursos Humanos	Líder de equipo	Sistema de recursos humanos: Workday
Abastecimiento	Realizar pedidos y recepción de producto	Disponibilidad del producto	2 semanas antes de apertura	Capacidad máxima según estudio técnico	Semanal	Reporte de avance	Equipo del proyecto	Líder de equipo	Sistema de logística
		Espacio de almacenaje	Durante la prueba de equipos	Capacidad máxima según estudio técnico	Semanal	Reporte de avance	Equipo del proyecto	Líder de equipo	Documentación de aprobación de entregable
Inauguración	Apertura de los locales.	Niveles de servicios establecidos	Durante el entrenamiento de personal	Manual operativo	Semanal	Reporte de avance	Empleados del local	Líder de equipo	Reporte de avance del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.11.3 Control de calidad

Una herramienta importante en el control de calidad en el proyecto son las listas de verificación de calidad. El objetivo de la lista es comprobar y documentar que el trabajo realizado concuerda con los requisitos de la lista. Para el proyecto en estudio se realiza una lista que comprueba que el desarrollo del proyecto se presenta según lo planeado además, si los criterios de aceptación establecidos por cada entregable se están cumpliendo.

Tabla No 33. Hoja de verificación para el proyecto.

Fecha:		Nombre de auditor:	
No. EDT:		Especificaciones:	
No. De verificación:		Responsable:	
Ítem	Descripción	Resultado de inspección	Observaciones
1	Desempeño técnico contra el planificado		
2	Desempeño cronograma contra el planificado		
3	Desempeño costo contra el planificado		
4	Necesidad de solicitar cambios		

Fuente: Elaboración propia

4.12 Plan de gestión de recursos humanos.

Existen dos aspectos importantes en relación con los recursos humanos en el proyecto. Primero, algunas de las principales actividades son ejecutadas por contratistas y segundo es necesaria la adquisición de talento para mantener las operaciones de los puntos de venta. Para el gerente del proyecto es importantes definir las características y experiencia que estos recursos deben poseer para garantizar el éxito del proyecto.

En lo que el propio equipo del proyecto concierne, la planificación de gestión del recursos humano permite identificar los conocimientos y habilidades necesarias para el equipo, y, finalmente, establecer de manera clara las expectativas de cada rol dentro del proyecto. Lo que permite un desempeño más eficiente y permite la evaluación del personal.

Una forma adecuada de relacionar los puestos de trabajo con las actividades del proyecto es por medio de una matriz basada en las actividades y la relación de los puestos con esas actividades, entre otras herramientas a utilizar como organigramas y diagramas de responsabilidades.

4.13 Roles y responsabilidades en el proyecto

Dos elementos claves en el proceso se refieren a una clara definición de los roles y a la responsabilidad del equipo de trabajo, a partir de esto se definen las expectativas que deben cumplir los diferentes puestos que conforman el equipo. La información permite identificar entre el mismo grupo los diferentes responsables y mejorar la comunicación y trabajo en conjunto. La herramienta a utilizar que documenta las necesidades y expectativas de los roles se presentan en la tabla 34.

Tabla No 34. Roles y responsabilidades.

Puesto	Competencias	Roles y responsabilidades
Gerente del proyecto	Administrador o ingeniero con experiencia en gerencia de proyectos.	Dirigir el equipo del proyecto. Resolución de conflictos y problemas. Medir desempeño y reportar a patrocinadores
Abogado	Estudio en leyes con al menos 5 años de experiencia. Notario público.	Manejo de aspectos legales, revisión de contratos, notariado público, dar seguimiento y asesoría en procedimientos legales.
Junta directiva	Representantes de alta gerencia de la corporación de los departamentos involucrados	Autorizar presupuestos, revisión de entregables y evaluación del proyecto.
Contador	Estudio en contaduría con al menos 5 años de experiencia.	Asistir en las actividades de registro de marca/sociedad y aspectos hacienda.
Técnico Refrigeración	Estudios en técnico de equipos de refrigeración, al menos 1 año de experiencia en equipos de refrigeración de alimentos.	Instalación y prueba de los equipos en los 3 PUNTOS DE VENTA.

Equipo de Recursos humanos	Representantes del equipo de recursos humanos con conocimientos en las políticas de la empresa y procesos de entrenamiento y adquisición de talento.	Búsqueda de personal para los PUNTOS DE VENTA, entrevista, contratación, inducción a la empresa y entrenamiento del nuevo personal.
Analista inteligencia comercial	Departamento de ventas, experiencia en mercadeo y estrategia de ventas.	Responsable del diseño final del local, consultor en diseño publicitario y determinar mezcla de productos a vender.
Equipo de logística	Representante de departamento de logística, al menos 5 años de experiencia en la empresa.	Creación de cuentas y rutas para mantenimiento del servicio de abastecimiento de los PUNTOS DE VENTA.
Comité del proyecto	Al menos 3 años de experiencia en proyectos. Habilidades multidisciplinarias y de análisis y reporte de datos	Participar en reuniones de equipo, colaborar con los procesos, manejo de calidad y riesgos durante el proyecto.
Equipo Contratista	De 5 a 10 años de experiencia en trabajos constructivos. Alta disponibilidad	Ejecutar las acciones necesarias para adecuar a los locales al diseño aprobado dentro del costo y tiempo estipulado en el contrato.

Equipo publicitario	Al menos 3 años de experiencia en diseño publicitario.	Realizar diseño publicitario y vestidura de los locales.
Contratista	De 5 a 10 años de experiencia en trabajos constructivos. Alta disponibilidad	Liderar el equipo de contratista.
Contratista (inauguración)	Buen trato al cliente, experiencia en animación de eventos.	Animador, perifoneo y atención al cliente en apertura.
Asistente administrativo	Administrador y experiencia en asistencia ejecutiva. Alto conocimiento de procesos de la corporación.	Participar en reuniones, recolección y análisis de datos. Evaluación de progreso del proyecto y entregables.
Equipo de los PUNTOS DE VENTA	Experiencia en ventas y manipulación de alimentos. Buen trato al cliente.	Operar los puntos de venta según los manuales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Para dirigir el equipo del proyecto es importante entender el grado de responsabilidad de todo el equipo durante las diferentes actividades del proyecto. Para esto se utiliza el EDT como base para crear una matriz RACI, la matriz de responsabilidades permite desglosar las actividades entre el equipo del proyecto y definir la responsabilidad según el acrónimo en inglés donde R: ejecuta la tarea, A: responsable de que se ejecute la tarea, C: Consultado e I: es informado.

Tabla No 35. Matriz RACI del proyecto

Paquete de trabajo	Gerente del proyecto	Abogado	Junta directiva	Contador	Técnico Refrigeración	Equipo de Recursos humanos	Analista inteligencia comercial	Equipo de logística	Comité del proyecto	Equipo Contratista	Equipo publicitario	Contratista	Contratista (inauguración)	Asistente administrativo
Contratos														
Prospección de los locales	A	I	C/I	-	-	-	-	-	R	I	-	I	-	C/I
Creación de contratos	A	R	C/I	-	-	C	-	-	-	-	-	C	-	C/I
Contrato con los lugares del proyecto	A	R	C/I	-	-	-	-	-	-	C	-	C	-	C/I
Contrato con contratistas de remodelación	A	R	C/I	-	-	-	-	-	-	C	-	C	-	C/I
Contrato con Mobiliarios	A	R	C/I	-	-	-	-	-	-	C	-	C	-	C/I
Requisitos legales														
Patentes	I	R	C/I	I	-	-	-	-	I	-	-	-	-	A
Permisos sanitarios	I	R	C/I	I	-	-	-	-	I	-	-	-	-	A
Registro de Marca/Sociedad	I	R	C/I	I	-	-	-	-	I	-	-	-	-	A
Aspectos Tributarios	I	C	C/I	R	-	-	-	-	I	-	-	-	-	A
Diseño de los locales														
Visita de reconocimiento de los locales	A	-	I	-	-	-	I	-	R	-	I	-	-	R
Estudio de planos	A	-	I	-	-	-	C	-	R	-	I	-	-	C/I
Realización de diseño	A	-	I	-	-	-	R	-	C	-	C	-	-	R
Diseño de publicidad.	A	-	I	-	-	-	C	-	R	-	R	-	-	C/I
Distribución de muebles	A	-	I	-	-	-	C	-	R	-	I	-	-	I
Aprobación de diseño	R	-	A	-	-	-	I	-	I	I	I	I	-	R
Acondicionamiento														
Cambios estructurales	C/I	-	-	-	-	-	-	-	C/I	R	-	A	-	-
Acondicionamiento de servicios	C/I	-	-	-	-	-	-	-	C/I	R	-	A	-	-
Instalación de muebles	C/I	-	-	-	-	-	-	-	C/I	R	-	A	-	-
Instalación de equipos de seguridad	C/I	-	-	-	-	-	-	-	C/I	R	-	A	-	-
Instalación de publicidad	C/I	-	-	-	-	-	-	-	C/I	R	R/A	A	-	-
Limpieza	C/I	-	-	-	-	-	-	-	C/I	R	-	A	-	-
Inspección de los locales	A	-	R	-	-	-	-	-	R	I	-	I	-	R
Equipamiento														
Adquisición de equipos	A	-	-	-	C/I	-	-	-	R	-	-	-	-	-
Recepción de equipos	A	-	-	-	R	-	-	-	R	-	-	-	-	-
Instalación de equipos	A	-	-	-	R	-	-	-	R	-	-	-	-	-
Prueba de equipos	A	-	I	-	R	-	-	-	R	-	-	-	-	-
Personal														
Anuncio de oferta laboral	I	-	-	-	-	R/A	-	-	C/I	-	-	-	-	I
Recepción de hojas de vida	I	-	-	-	-	R/A	-	-	C/I	-	-	-	-	I
Entrevistas	I	-	-	-	-	R/A	-	-	C/I	-	-	-	-	I
Contratación	I	-	I	-	-	R/A	-	-	C/I	-	-	-	-	I
Entrenamiento	I	-	-	-	-	R/A	-	-	C/I	-	-	-	-	I
Abastecimiento														
Creación de cuenta en sistemas	C/I	-	I	-	-	-	RA	R	R	-	-	-	-	I
Realizar Pedidos	C/I	-	-	-	-	-	RA	R	R	-	-	-	-	-
Recepción de producto	C/I	-	-	-	-	-	RA	I	R	-	-	-	-	-
Inauguración														
Contratación de perifoneo y animación	R	-	-	-	-	RA	-	-	R	-	-	-	-	-
Apertura del los locales.	RA	-	I	-	-	R	-	-	R	-	-	-	-	-
Preparación de productos de degustación	I	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

4.14 Organigrama

El organigrama es una herramienta importante para mostrar la jerarquía en el proyecto. Permite al equipo participar en un proceso de escalación y aclara la procedencia de los recursos en el proyecto. El organigrama a continuación fue generado únicamente para el proyecto en estudio y obedece a la jerarquía común de la empresa.



Figura No 5. Organigrama del proyecto.

4.15 Gestión de los riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto busca identificar cada proceso donde exista un riesgo, identificarlo, mitigarlo y definir como se controlará.

Para el proyecto de los Puntos De Venta propios en la corporación se realizó el mapeo de riesgos usando una matriz aprobada por el PMI, se convocó a un equipo de trabajo que mediante una lluvia de ideas se desarrollara el mapeo completo de los riesgos en un mismo taller, se analizó cada uno de los riesgos y se categorizaron, además se definió quien sería el responsable en planta de ejecutar las acciones de mitigación para cada riesgos. Por otro lado se le dio una clasificación al riesgo residual después del plan de mitigación, esto para monitorear aquellos riesgos que después de confeccionar un plan de mitigación se mantienen con clasificaciones extremo, alto o medio. Las clasificación de riesgo bajo se

monitoreará, pero se consideró por el comité evaluador que son riesgos mitigables fácilmente.

En la herramienta usada se desarrolla también un mapa de calor identificando la cantidad de riesgo inicial y residual.

A continuación los resultados obtenidos:

Los participantes en el taller fueron de las diversas áreas de la corporación para abarcar todas las áreas involucradas.

Tabla No 36 participantes en el taller

Participantes en el Taller	Departamento
Gerente Regional	Control Interno
Gerente Local	Control Interno
Gerente de Operaciones	Operaciones
Gerente Logística SV	Logística
Jefe de Crédito y Cobro	Cuenta por Cobrar
Analista de Datos Maestros	Datos Maestros
Gerente logística CR	Logística
Gerente Ventas CR	Comercialización
Gerente PMO	PMO
Jefe de liquidaciones	Comercialización
Analista de CI	Control Interno

Fuente: Elaboración propia

4.15.1 Mapeo de Riesgos

Tabla No 37 Mapeo de Riesgos

Ref.	Tipo de Riesgo	Detalle de Riesgo	Riesgo inherente	Riesgo residual	Probabilidad
1	Estratégico	Se requiere un caso de negocio completo del proyecto.	Medio	Bajo	BAJA
2	Estratégico	No alcanzar el cumplimiento de los plazos y entregables del proyecto.	Alto	Medio	MEDIA
3	Estratégico	Que otros proyectos "en ejecución" interfieran, y que la implementación de ellos, sea un factor crítico para el éxito de este proyecto	Bajo	Bajo	ALTA
4	Estratégico	Inter-dependencias/interrelación con otros proyectos que están en implementación y que puedan afectar negativamente a este proyecto (Ej. Competir en recursos, prioridades, tiempos, etc.).	Medio	Bajo	MEDIA
5	Estratégico	La implementación del proyecto en un período en el cual la empresa muestra un repunte de ventas, podría ocasionar efectos adversos sobre el mercado y los resultados financieros de la Compañía, que pudiesen revertir ese efecto de crecimiento	Alto	Medio	ALTA

6	Operativo	Un plazo muy corto para la preparación y realización de los diferentes cambios requeridos por los involucrados directos o indirectos, para poner el proyecto a punto antes del Go-Live	Alto	Bajo	Bajo
7	Operativo	Ante una salida de personal del área de ventas, que la empresa no encuentre a tiempo personal con los requerimientos necesarios para suplir las vacantes	Bajo	Bajo	Bajo
8	Operativo	Incumplimiento de las "rutas lógicas" por parte de los reportes, ya sea por falta de capacitación a los choferes o por negligencia de los mismos (Ej. Querer seguir entregando a cliente "X" antes que cliente "Y")	Alto	Bajo	MEDIA
9	Operativo	Que la información de las nuevos PDV y como quedan conformados sus respectivos clientes, no se comunique oportuna y debidamente al Data Master, y consecuentemente no se disponga de esta en la fecha de la salida en vivo.	Alto	Bajo	Bajo
10	Operativo	Que no se defina un equipo de soporte a vendedores, en caso que surjan dudas, confusión con clientes precios y otros	Bajo	Bajo	Bajo
11	Operativo	Incremento en las devoluciones de los puntos de ventas por productos vencidos	Medio	Bajo	MEDIA

12	Financieros	Incremento en manejo de efectivo en puntos de ventas, depósitos diarios.	Medio	Bajo	ALTA
13	Cumplimento	Que en la búsqueda de los nuevos clientes (los que actualmente no están siendo atendidos), resulte que los actuales proveedores de éstos, sean revendedores de la Empresa	Medio	Bajo	MEDIA
14	Cumplimento	El proyecto debe contar con un esquema de costeo separado al de la empresa para medir su rentabilidad y costos asociados	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

4.15.1.1 Mapa de Calor

El mapa de calor es una herramienta útil, eficaz y amigable en la gestión de riesgos. Es una de las herramientas más populares y conocidas en la práctica del Risk Management. En primer lugar, permite visualizar de una manera rápida la probabilidad de los riesgos y su intensidad, en caso de que estos se materialicen.

Mediante su creación se puede tener una información rápida, intuitiva y eficaz de la realidad de los riesgos en un momento determinado.

1. Identificar a través de un equipo multidisciplinario el listado de riesgos clave que pueden impactar el resultado esperado del proyecto.

2. Dar visibilidad y priorizar aquellos riesgos de mayor relevancia, a través de un proceso de autoevaluación, a fin de definir respuestas o atenciones a estos.

3. Identificar necesidades de recursos y reforzar estrategias que reduzcan la posibilidad de ocurrencia o impacto de los principales riesgos identificados.

4. Monitorear en el tiempo que las respuestas a los riesgos críticos efectivamente estén funcionando como fueron establecidas.

4.15.1.2 Criterios utilizados

Se entiende como riesgo cualquier situación o evento que puede afectar negativamente el logro de los objetivos del proyecto o de un valor o resultado esperado. Los riesgos mapeados han sido identificados como eventos potenciales y no necesariamente indican que estos ya ocurrieron en tiempo. El ejercicio busca proactivamente prevenir estos riesgos a fin de reducir su impacto, su probabilidad o ambos componentes del riesgo. Los criterios para la evaluación de los riesgos para este ejercicio se rigen por lo siguiente:

Tabla No 38 Clasificación de riesgos

SEVERIDAD DEL RIESGO	CRITERIO	DEBEN SER ATENDIDOS
ALTO	Pérdida de Activos o pérdidas financieras considerables	Directores
MEDIO	Pérdida de Activos o pérdidas financieras moderadas	Gerentes y Jefes
BAJO	Pérdida de algunos activos o situaciones que pueden afectar la operación	Deben monitorearse

Fuente: Elaboración propia

4.15.1.3 Resultado Mapa de Calor

Se presenta el mapa de calor que se logró desarrollar después de clasificar y definir planes de acción para los riesgos. Esto se realiza según el modelo de la Figura No. 6, considerando el impacto con su probabilidad.

Figura No 6 Modelo de Mapa de Calor

Impacto	Alto	Considerar	Planificar Respuesta	Planificar Respuesta
	Media	Desatender pero monitorizar	Considerar	Planificar Respuesta
	Baja	Desatender pero monitorizar	Desatender pero monitorizar	Considerar
		Baja	Media	Alta
		Probabilidad		

Fuente: <http://www.uv-mdap.com/comentarios-del-programa/claves-del-comportamiento-y-la-gestion-de-riesgos>, 2016.

Tabla No 39 Mapa de Calor de los riesgos identificados.

	Riesgo Inherente (sin control)			Riesgo Residual (con control)			
alto	6, 9	2, 8	5				alto
medio	1	4, 11, 13	12		2	5	medio
bajo	7, 10, 14		3	1, 6, 7, 9, 10, 14	4, 8, 11, 13	3, 12	bajo
	bajo	medio	alto	bajo	medio	alto	

Fuente: Elaboración propia

Con el mapa de calor se identifican 4 riesgos inherentes clasificados, al aplicar el plan de acción queda 1 riesgo con esta categoría. En los riesgos identificados, como medios de manera inherente, se distinguieron 6, de los cuales después de aplicar el plan de mitigación solo el 2, 3 y 12 mantienen esta categoría que serán monitoreados de manera puntual por parte del director del proyecto para controlarlos.

Los dos riesgos que serán monitoreados se presentan en la tabla 40.

Tabla No 40 Riesgo que se les debe dar seguimiento.

	PUNTOS DE VENTA PROPIOS
	Autoevaluación: 30 de Set 2016
	Próximos pasos
5	Se fija como fecha máxima para la implementación 31 Oct para no interferir con el pico anual de ventas de la corporación.

Fuente: Elaboración propia

Después de aplicar la herramienta de gestión de riesgos queda 1 riesgo con una categoría que requiere respuesta, para lo que se determinó cuál es la actividad que se desarrollará para mitigarlo. Siendo esta la No 5, debido a que la corporación está ingresando en la temporada alta de ventas se decide por parte de la dirección general que la fecha máxima para cualquier implementación de proyectos se detendrá el 31 Oct y se retoma el 6 Diciembre, de esta manera no se interfiere con proyectos durante las semanas más altas de venta.

4.16 Gestión de las adquisiciones

Las adquisiciones que requiere el proyecto son personal, equipos y remodelaciones. Además, los responsables de ejecutar cada uno de las adquisiciones serán: Gerente de Recursos Humanos, se encargará de reclutamiento selección y contratación de las 3 plazas de encargados y 3 ayudantes, y Jefe Logística de compras, debe contratar la empresa para la remodelación y además adquirir los equipos de mobiliario y congeladores.

Para los apartados de equipos se detalla:

- Remodelación de locales.
- Equipos de frio

- Mobiliario
- Computadora
- Rotulación
- Sistema de punto de venta

Para la compra, o solicitudes de compra de servicios o activos, la corporación cuenta con una política la cual será aplicada para el proyecto, en el siguiente diagrama se muestra el flujo que se debe seguir para las adquisiciones:

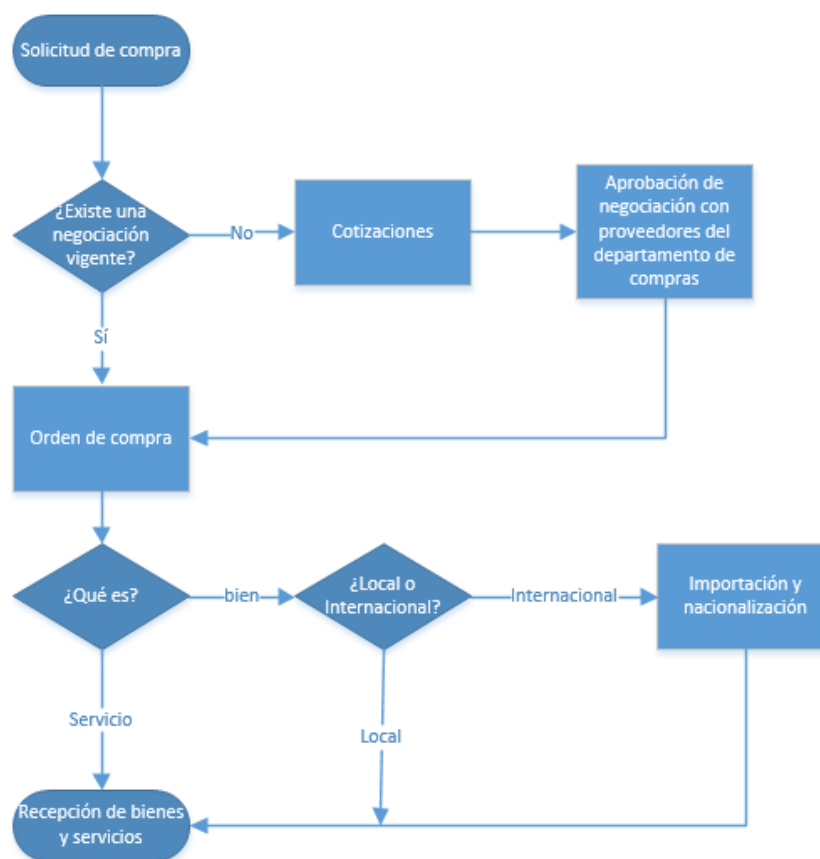


Figura No 7 Proceso de compras para la corporación.

Fuente: Manuales y procedimientos corporativos.

Con respecto al recurso humano, se deben contratar para cada punto de venta un encargado y un ayudante. Por lo que se deben contratar 6 plazas, 3 encargados y 3 ayudantes.

El proceso para la contratación de este personal se hará siguiendo el procedimiento aprobado por la corporación.

LOGO		PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		Código: DO-FRP-005
		PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		Fecha de aprobación: 2015-03-30
				Versión: 04
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE
1	Inicio			
2	Requisicion de Personal	Quando se presenta la vacante y/o se requiere una contratación, se solicita el inicio de un procedimiento de selección.	Requisicion de personal firmada	Dueños de Proceso
3 PC	Recepcionar y Revisar las hojas de vida de acuerdo con los requisitos del cargo	Revisar las Hojas de Vida (mínimo tener una terna) de acuerdo con los requisitos del cargo dispuestos en el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales. Para contratistas tener en cuenta el perfil requerido en los Estudios Previos.	Hojas de Vida	Profesional Selección de Personal
4	¿Cumplen con los requisitos?	Si las hojas de vida cumplen, continuar. De lo contrario escribir en la hoja el motivo y pasar a numeral 16.		Profesional Selección de Personal
5	Evaluar las Hojas de de vida y elaborar informe de resultados	Realizar evaluación de las hojas de vida en el Formato Análisis de Hoja de Vida y elaborar informe de resultados.	Formato Análisis y Resultados de Hoja de Vida diligenciado.	Profesional Selección de Personal
6	Aplicación de pruebas?	Si se aplica la prueba continuar, de lo contrario pasar al numeral 9.	Cuadro de evaluación de hoja de vida del procedimiento de selección	Profesional Selección de Personal
7	Preparar material de pruebas y protocolos	Preparar material de pruebas psicótécnicas y protocolos de entrevista.	Pruebas psicótécnicas y protocolo de entrevista.	Profesional Selección de Personal
8	Aplicar pruebas	Aplicar pruebas psicótécnicas. Y pruebas médicas	Pruebas psicótécnicas diligenciadas por los aspirantes	Profesional Selección de Personal
9	Realizar entrevista a los aspirantes	Realizar entrevista a los aspirantes con el Jefe y/o supervisor de la dependencia donde se vaya a desempeñar el candidato.	Protocolo de entrevista	Profesional Selección de Personal, Coordinador o Jefe de Proceso

10 PC		Elaborar informe de resultados del procedimiento de selección indicando que la persona seleccionada pasa el procedimiento con el 70% obtenido en las pruebas y entrevista.	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal
11		Si el aspirante pasó el procedimiento, continuar. De lo contrario pasar a numeral 16.	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal Doctora de la empresa
12		Entregar procedimiento de selección a la Coordinación del Área de Gestión de Talento Humano	Carpeta con soportes del procedimiento de selección	Coordinador Nacional Área de Gestión de Talento Humano, Profesional Selección de Personal
13		Si la persona seleccionada es para planta continuar. De lo contrario pasar a numeral 15	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal
14		Si la persona seleccionada es para planta, se presenta a la Alta Dirección para revisión, nombramiento y posesión y pasa a numeral 15.	Informe de Resultados	Coordinador Nacional Área Gestión de Talento Humano
15		Se entrega resultados del procedimiento realizado con la hoja de vida de la persona seleccionada.	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal
16		Archivar en carpeta.	Carpeta con soportes del procedimiento de selección	Profesional Selección de Personal
17				

Figura No 8. Flujo de proceso para contratación de personal

4.17 Gestión de involucrados

4.17.1 Identificación de los Interesados

Este análisis busca identificar a todos los individuos, grupos u organizaciones que puedan afectarse, positiva o negativamente, por alguna decisión, actividad o por el producto final, resulta esencial identificarlos y gestionarlos para lograr una participación eficaz durante el proyecto.

Además de la lista de interesados, se ha documentado una matriz poder-interés.

Lista de interesados:

- STK-1. Director Comercial
- STK-2. Project Managers.
- STK-3. Gerente Ventas.
- STK-4. Vecinos de las locaciones.
- STK-5. Oficina de Proyectos
- STK-6. Gerente Financiero.
- STK-7. Alcaldía de la Municipal
- STK-8. Jefe de distribución.
- STK-9. Ministerio de Salud.

En la tabla No 41 se agrupan los interesados.

Tabla No 41 Poder e influencia de los interesados.

IDENTIFICACIÓN				EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN		
Código	Puesto	Localización	Rol en el proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia potencial	Fases de Mayor interés	Interno/ Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor
STK-1	DIRECTOR	ALAJUELA	PATROCINADOR	Que el proyecto se realice	Cumplir en tiempo y presupuesto	5	Planeación- Ejecución- Control	Interno	Apoyo
STK-2	PM	ALAJUELA	GERENTE PROY	Presupuesto, coordinación	Cumplir en tiempo y presupuesto	4	Inicio- Planeación- Ejecución- Control- Cierre	Interno	Apoyo
STK-3	GTE VENTAS	SAN JOSÉ	CLIENTE	Incremento en ventas	Contar con un nuevo canal de venta	5	Ejecución	Interno	Apoyo

STK-4	Vecinos	HEREDIA-SAN JOSÉ	AFFECTADOS	Que no se afecte su convivencia	N/A	3	Planeación-Ejecución	Externo	Opositor
STK-5	PMO	ALAJUELA	VALIDADOR	Seguir procesos	Cumplir en tiempo y presupuesto	2	Planeación-Ejecución-Control-	Externo	Neutral
STK-6	GTE FINACIERO	ALAJUELA	ANALISTA FINANCIERO	Seguir procesos	Cumplir con presupuesto	3	Planeación-Ejecución	Externo	Neutral
STK-7	MUNICIPALIDADES	ALAJUELA	Ente Gubernamental	Permiso Operación	Cumplir requisitos	5	inicio-Planeación	Externo	Neutral
STK-8	JEFE DISTRIBUCION	ALAJUELA	DISTRIBUIDOR	Rutas de abasto	N/A	1	Ejecución	Externo	Neutral
STK-9	MINISTERIO SALUD	ALAJUELA	Ente Gubernamental	Permiso Operación	Cumplir requisitos	5	inicio-Planeación	Externo	Neutral

Fuente: Elaboración propia

Para Clasificar los interesados por poder e influencia se usó la plantilla de la figura No9.



Figura 10. No Poder e interés de los involucrados

Tabla No 42 Poder e influencia de los interesados.

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	STK-2 STK-4 STK-7 STK-9	STK-1 STK-3
	BAJA	STK-5 STK-8	STK-6

Fuente: Elaboración propia

Debido a las características de cada interesado y mediante el resultado de la matriz de poder, se separa las estrategias de cómo se manejará la comunicación para cada uno, además de la gestión de su interés particular.

Tabla 45 No de la gestión de los interesados

Código	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia potencial	Plan de Acción
STK-1	Que el proyecto se realice	Cumplir en tiempo y presupuesto	5	Presentar avances de manera personal una vez por semana
STK-3	Incremento en ventas	Contar con un nuevo canal de venta	5	Presentar avances de manera personal una vez por semana
STK-7	Permiso Operación	Cumplir requisitos	5	Cumplir con requisitos tener permisos en lugar visible
STK-9	Permiso Operación	Cumplir requisitos	5	Cumplir con requisitos tener permisos en lugar visible
STK-2	Presupuesto, coordinación	Cumplir en tiempo y presupuesto	4	Reuniones quincenales de para presentar ejecución de las inversiones y tiempos
STK-4	Que no se afecte su convivencia	N/A	3	Mantener informados
STK-6	seguir procesos	Cumplir con presupuesto	3	Reuniones quincenales de para presentar ejecución de las inversiones y tiempos
STK-5	seguir procesos	Cumplir en tiempo y presupuesto	2	Reuniones quincenales de para presentar ejecución de las inversiones y tiempos
STK-8	Rutas de abasto	N/A	1	Mantener informado de fecha de inauguración y proyección de ventas

Fuente: Elaboración propia

4.18 Gestión de Comunicaciones

4.18.1 Identificar los interesados

En el apartado anterior se amplió sobre los interesados del proyecto, se identificaron 9 interesados. A saber:

- STK-1. Director Comercial
- STK-2. Project Managers.
- STK-3. Gerente Ventas.

- STK-4. Vecinos de las locaciones.
- STK-5. Oficina de Proyectos
- STK-6. Gerente Financiero.
- STK-7. Alcaldía de la Municipal
- STK-8. Jefe de distribución.
- STK-9. Ministerio de Salud.

Fuera de estos interesados varias áreas de la empresa aportan personal para tareas específicas, en el proyecto se detallan en la Matriz RACI mencionada anteriormente.

4.18.2 Planificar las Comunicaciones

Para mantener una eficiente comunicación se usarán las siguientes herramientas:

- Correo electrónico de la corporación, mediante el cual los encargados de gestión de cambio pasarán un boletín informativo con los avances una vez al mes.
- La herramienta para programar reuniones será Outlook estándar.
- Todas las reuniones tendrán una minuta, donde se registrará los principales acuerdos, asistentes, próximos pasos. Esta se registrarán en One Note.
- Con los interesados identificados con alto poder y alta influencia se les presentará una vez a la semana un informe de avances usando la herramienta PowerPoint.
- Si se requiere información puntual. del avance del proyecto. en un tema específico el responsable de coordinarlo, generarla y presentarla será el PM encargado del proyecto.

4.18.3 Distribuir la información

Para el presente proyecto la comunicación interna y externa se hará a través de un email, especialmente creado por la corporación, y manejado por el departamento de gestión del cambio. Información con externos a la corporación también será manejada por este medio.

4.18.4 Gestionar expectativas de los interesados

Gestionar las Expectativas de los Interesados será prioridad para aquellos que tienen alta influencia y poder.

Se llevará un control de cambios del proyecto y se les informará a los interesados con más poder e influencia para que conozcan las solicitudes de cambios, y que sean ellos quienes aprueben solicitudes, para ello se debe contar con las modificaciones al enunciado y el control de firmas correspondiente, antes de aplicar el cambio.

Además, se levantará un registro de incidencias que llevará el PM del proyecto y que comunicará semanalmente al cliente por medio de correo electrónico.

La actualización del plan y los documentos del proyecto ante cualquier solicitud de cambio debe realizarlo el PM.

4.18.5 Información de Desempeño

Para evaluar el desempeño paso a paso del proyecto se presentarán indicadores de avance quincenalmente, donde se muestra de una manera clara el cumplimiento de cronograma y el presupuesto ejecutado, este informe será responsabilidad de PM, mediante la herramienta Project.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El estudio financiero demuestra que el proyecto es rentable financieramente, tiene un periodo de recuperación muy corto, en menos de medio año, también presenta utilidades superiores a 15% a partir del año 3 y una máxima de superior al 24% en el año 5. A esta utilidad se suma el margen de intermediación que ya le cobraría a los puntos de venta de manera interna, por lo que se debe sumar al proyecto un 5% de utilidad adicional, esto dejaría en márgenes acumulados de 29% en año 5.
- El estudio técnico permitió determinar de forma técnica que el proyecto es posible, así como establecer las pautas en términos de equipos necesarios y tamaño óptimo del proyecto, importante insumo en los diseños que constituyeron una línea base técnica para el desarrollo del trabajo y características del producto.
- Mediante el estudio técnico y el uso de herramientas para toma de decisiones se determina que San José, Santa Ana y Heredia serían las locaciones aptas para abrir los puntos de ventas, se logra el mejor desempeño para el proyecto por sus características geográficas, sociales y económicas.
- Se establecieron los procesos para los puntos de venta, permitiendo estandarizar el trabajo para los 3 locales. Los procedimientos van desde el servicio al cliente hasta recepción y manejo de los productos, logrando mantener en los 3 locales un nivel de servicio y calidad por el cual la corporación desea diferenciarse.
- Elaborar un plan de gestión del proyecto con la guía del PMI permite formular estrategias de forma anticipada y mitigar riesgos o imprevistos que provoquen que el proyecto no cumpla con satisfacer las necesidades que lo llevó, inicialmente, a su formulación. La planificación del alcance es una actividad fundamental para lograr el éxito del proyecto, partiendo de la definición del producto y su descomposición en EDT. La planificación del tiempo y costo permiten establecer lineamientos fundamentales desde inicio y final del proyecto, estos factores fundamentales permiten desarrollar un mejor trabajo de coordinación y monitoreo de los recursos del proyecto.

- Finalmente para la ejecución de este proyecto se identificaron varios riesgos que con una buena gestión son manejables y se pueden mitigar, la estandarización de servicio y operación de los locales es un punto crítico, así como el manejo correcto de inventarios.

5.2 Recomendaciones

- Debe existir dentro de los diferentes departamentos de las organizaciones involucrados en el proyecto una cultura de administración de proyectos que permita al equipo entender las pautas para su planificación y desarrollo.
- Los tiempos de los aspectos legales son fundamentales, no se debe iniciar las labores en los locales adquiridos, sin el respaldo legal de que no hay dificultades en desarrollar las actividades económicas deseadas.
- Por sus márgenes de utilidad y ser un proyecto alineado con la estrategia de la compañía se recomienda su ejecución.
- El manejo del producto es muy delicado por lo que en los procesos de capacitación, control y rotación de inventario se deben invertir extensos procesos de formación al personal.
- Cuantificar el beneficio en posicionamiento de marca ayudaría a afianzar la venta del proyecto a futuro con más puntos de venta.
- Todos los gerentes que posean personal trabajando en el proyecto deben estar informados de este, aunque no sean parte directo del proyecto, su función recae en el compromiso de los recursos.

CAPITULO VI: PROPUESTA

Los márgenes de intermediación en la cadena comercial son un aspecto importante a trabajar con el afán de mejorar el desempeño financiero de la corporación y abrir puertas a la posibilidad de competitividad por precios en la industria y comercio, se aprovecha la capacidad y fortalezas de la corporación.

La posibilidad de iniciar una relación comercial directa con el consumidor final permite introducir la marca de la corporación al mercado y generar lealtad y confianza, asegurando relaciones comerciales con sus consumidores.

La propuesta de los puntos de venta es el modelo de negocio que permite alcanzar los objetivos antes mencionados. Los locales permiten la introducción de la marca directamente al mercado y consumidor final, al mismo tiempo reducir los costos de terceros que utilizan los productos de la corporación para generar ventas y obtener un mayor margen sobre el producto. La propuesta une dos de los principales objetivos estratégicos de la corporación los cuales son el aumento en márgenes y ser una marca reconocida en el mercado.

Desde la perspectiva de evaluación financiera el proyecto muestra ser rentable y con un grado alto de deseabilidad, en gran parte debido a la baja inversión inicial necesaria y aprovechamiento de las rutas de la corporación. De la perspectiva técnica se demuestra que el proyecto es altamente factible y determina un proceso operativo acorde a la cultura de la corporación.

Por lo tanto, se recomienda la implementación de 3 puntos de venta localizados estratégicamente en San José, Santa Ana y Heredia. Para aprovechar las horas que se le dediquen al proyecto se debe ejecutar los tres puntos de ventas de manera simultánea, lo cual reducirá también el tiempo del proyecto a 3 meses a costo de \$33.995.000.

Para llevar a cabo el proyecto se plantea crear un comité y equipo que esté compuesto por representantes de las diferentes organizaciones relacionadas con la operación y creación del punto de venta y que sus miembros tengan capacidad de tomar decisiones y conocimientos no solo íntimo de su organización, sino en gerencia de proyectos.

Para su ejecución resultan imperantes algunas consideraciones a tomar en cuenta, primeramente, si tienen relación al tiempo de inicio del proyecto, para evitar el pico de las ventas del trimestre. Además, es necesario que la corporación considere las operaciones de los puntos de venta para incluir la producción y la venta incremental de los puntos de ventas, se toma en cuenta el proceso productivo que inicia desde las granjas y tarda 9 semanas en el que el pollo esté listo para la cosecha.

Finalmente, se debe programar la ejecución del proyecto y paralelo la corporación debe ajustar la producción, con el fin de estar preparados para la demanda de los puntos de venta propios.

En cuanto al monitoreo y seguimiento luego de la implementación de los puntos de venta se recomienda poseer un estado de resultados para cada local y monitorear su desempeño contra el planeado durante la evaluación del proyecto.

Bibliografía

Bibliografía citada:

Arthur A. Thompson, Jr. (2001), Administración Estratégica, 11a. Ed. México, Mc Graw Hill,

Informabtl (2015). ¿Qué es un punto de venta? Recuperado el 20 de Octubre del 2016 de: <http://www.informabtl.com/que-es-el-punto-de-venta>.

Baca Urbina G. (2001). Evaluación de Proyectos 4ta Edición Mc. Graw Hill,. México D.F., MEXICO.

PMI (Project Management Institute) (2013). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBPOK Guide, Quinta Edición 2013. USA: Newton Square, Pennsylvania.

Real Academia Española, Diccionario de la Real Academia Española, Definición de esfuerzo. Recuperado de: dle.rae.es

Grinnell, R. (1997). Social Work research & evaluation: Quantitative and. Qualitative approaches (5a. ed.). Itaca: E.E Peacock Publishers.

Arias & Muñoz (2016). The law firm of Central America. Recuperado el 6 de Octubre del 2016 de: <http://www.ariaslaw.com/negocios-costarica>

Servicio legales de Costa Rica (2016). Como establecer un negocio en Costa Rica. Recuperado el 3 de Octubre del 2016 de: <http://www.lawyers-global.com>.

Bibliografía consultada:

CHAMOUN, Y. (2002). Administración profesional de proyectos. La guía. México: McGraw Hill Interamericana.

GIDO, J & CLEMENTS, J. (2003). Administración Exitosa de Proyectos. Segunda Edición. México: Internacional Thomson Editores S.A. México.

PMI (Project Management Institute) (2013). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBPOK Guide, Quinta Edición 2013. USA: Newton Square, Pennsylvania.

Reglamento de la ley de impuesto general sobre las ventas. Decreto Ejecutivo No. 14082-H, de 29 de noviembre de 1982. Recuperado el 7 de Noviembre del 2016 de <https://costarica.eregulations.org/media/reglamento%20de%20la%20ley%20de%20impuesto%20general%20sobre%20las%20ventas.pdf>

Banco Mundial. Starting a business. Recuperado el 7 de noviembre del 2016 de: <http://espanol.doingbusiness.org/>

Anexos

Anexo1. Guía de entrevista a expertos

Datos del entrevistado(a)

Nombre:

Organización:

Cargo en la empresa:

Respecto al PUNTOS DE VENTA

1. ¿Cuáles son los requerimientos básicos de un PUNTOS DE VENTA?

2. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que debe ofrecer el PUNTOS DE VENTA?

3. ¿Cuáles son las principales áreas y departamentos que deben estar involucrados? ¿Qué requieren cada una de estas áreas?

Respecto a los productos

4. ¿Qué mix de productos se pueden ofrecer según el mercado y la necesidad de rotar producto de la corporación?

Respecto a personal

5. ¿Qué cantidad de personal considera que requerirá el PUNTOS DE VENTA?

6. ¿Qué características y cualidades deben tener los empleados del PUNTOS DE VENTA?

Anexo 2. Cálculo préstamo

TABLA DE PAGOS PRESTAMO EN COLONES				
Monto	33.995.000,00			
Plazo Meses	96			
Interés	5,35%		Pago	¢1.831.028,94
No.Cuota	Cuota Mensual	Interés	Amortización	Saldo Principal
	(¢1.831.028,94)			33.995.000,00
1	(¢1.831.028,94)	1.818.732,50	¢12.296,44	33.982.703,56
2	(¢1.831.028,94)	1.818.074,64	¢12.954,30	33.969.749,26
3	(¢1.831.028,94)	1.817.381,59	¢13.647,35	33.956.101,91
4	(¢1.831.028,94)	1.816.651,45	¢14.377,49	33.941.724,42
5	(¢1.831.028,94)	1.815.882,26	¢15.146,68	33.926.577,74
6	(¢1.831.028,94)	1.815.071,91	¢15.957,03	33.910.620,71
7	(¢1.831.028,94)	1.814.218,21	¢16.810,73	33.893.809,98
8	(¢1.831.028,94)	1.813.318,83	¢17.710,11	33.876.099,87
9	(¢1.831.028,94)	1.812.371,34	¢18.657,60	33.857.442,27
10	(¢1.831.028,94)	1.811.373,16	¢19.655,78	33.837.786,50
11	(¢1.831.028,94)	1.810.321,58	¢20.707,36	33.817.079,13
12	(¢1.831.028,94)	1.809.213,73	¢21.815,21	33.795.263,93
13	(¢1.831.028,94)	1.808.046,62	¢22.982,32	33.772.281,61
14	(¢1.831.028,94)	1.806.817,07	¢24.211,87	33.748.069,74
15	(¢1.831.028,94)	1.805.521,73	¢25.507,21	33.722.562,53
16	(¢1.831.028,94)	1.804.157,10	¢26.871,84	33.695.690,68
17	(¢1.831.028,94)	1.802.719,45	¢28.309,49	33.667.381,19
18	(¢1.831.028,94)	1.801.204,89	¢29.824,05	33.637.557,15
19	(¢1.831.028,94)	1.799.609,31	¢31.419,63	33.606.137,52
20	(¢1.831.028,94)	1.797.928,36	¢33.100,58	33.573.036,94
21	(¢1.831.028,94)	1.796.157,48	¢34.871,46	33.538.165,47
22	(¢1.831.028,94)	1.794.291,85	¢36.737,09	33.501.428,39
23	(¢1.831.028,94)	1.792.326,42	¢38.702,52	33.462.725,86
24	(¢1.831.028,94)	1.790.255,83	¢40.773,11	33.421.952,76
25	(¢1.831.028,94)	1.788.074,47	¢42.954,47	33.378.998,29
26	(¢1.831.028,94)	1.785.776,41	¢45.252,53	33.333.745,76
27	(¢1.831.028,94)	1.783.355,40	¢47.673,54	33.286.072,22
28	(¢1.831.028,94)	1.780.804,86	¢50.224,08	33.235.848,14
29	(¢1.831.028,94)	1.778.117,88	¢52.911,06	33.182.937,08
30	(¢1.831.028,94)	1.775.287,13	¢55.741,81	33.127.195,28

31	(₱1.831.028,94)	1.772.304,95	₱58.723,99	33.068.471,28
32	(₱1.831.028,94)	1.769.163,21	₱61.865,73	33.006.605,56
33	(₱1.831.028,94)	1.765.853,40	₱65.175,54	32.941.430,02
34	(₱1.831.028,94)	1.762.366,51	₱68.662,43	32.872.767,58
35	(₱1.831.028,94)	1.758.693,07	₱72.335,87	32.800.431,71
36	(₱1.831.028,94)	1.754.823,10	₱76.205,84	32.724.225,86
37	(₱1.831.028,94)	1.750.746,08	₱80.282,86	32.643.943,01
38	(₱1.831.028,94)	1.746.450,95	₱84.577,99	32.559.365,02
39	(₱1.831.028,94)	1.741.926,03	₱89.102,91	32.470.262,11
40	(₱1.831.028,94)	1.737.159,02	₱93.869,92	32.376.392,19
41	(₱1.831.028,94)	1.732.136,98	₱98.891,96	32.277.500,24
42	(₱1.831.028,94)	1.726.846,26	₱104.182,68	32.173.317,56
43	(₱1.831.028,94)	1.721.272,49	₱109.756,45	32.063.561,11
44	(₱1.831.028,94)	1.715.400,52	₱115.628,42	31.947.932,69
45	(₱1.831.028,94)	1.709.214,40	₱121.814,54	31.826.118,15
46	(₱1.831.028,94)	1.702.697,32	₱128.331,62	31.697.786,53
47	(₱1.831.028,94)	1.695.831,58	₱135.197,36	31.562.589,17
48	(₱1.831.028,94)	1.688.598,52	₱142.430,42	31.420.158,75
49	(₱1.831.028,94)	1.680.978,49	₱150.050,45	31.270.108,31
50	(₱1.831.028,94)	1.672.950,79	₱158.078,15	31.112.030,16
51	(₱1.831.028,94)	1.664.493,61	₱166.535,33	30.945.494,84
52	(₱1.831.028,94)	1.655.583,97	₱175.444,97	30.770.049,87
53	(₱1.831.028,94)	1.646.197,67	₱184.831,27	30.585.218,60
54	(₱1.831.028,94)	1.636.309,20	₱194.719,74	30.390.498,85
55	(₱1.831.028,94)	1.625.891,69	₱205.137,25	30.185.361,60
56	(₱1.831.028,94)	1.614.916,85	₱216.112,09	29.969.249,51
57	(₱1.831.028,94)	1.603.354,85	₱227.674,09	29.741.575,42
58	(₱1.831.028,94)	1.591.174,28	₱239.854,65	29.501.720,76
59	(₱1.831.028,94)	1.578.342,06	₱252.686,88	29.249.033,89
60	(₱1.831.028,94)	1.564.823,31	₱266.205,63	28.982.828,26
61	(₱1.831.028,94)	1.550.581,31	₱280.447,63	28.702.380,63
62	(₱1.831.028,94)	1.535.577,36	₱295.451,58	28.406.929,06
63	(₱1.831.028,94)	1.519.770,70	₱311.258,23	28.095.670,82
64	(₱1.831.028,94)	1.503.118,39	₱327.910,55	27.767.760,27
65	(₱1.831.028,94)	1.485.575,17	₱345.453,76	27.422.306,51
66	(₱1.831.028,94)	1.467.093,40	₱363.935,54	27.058.370,96
67	(₱1.831.028,94)	1.447.622,85	₱383.406,09	26.674.964,87
68	(₱1.831.028,94)	1.427.110,62	₱403.918,32	26.271.046,55
69	(₱1.831.028,94)	1.405.500,99	₱425.527,95	25.845.518,60
70	(₱1.831.028,94)	1.382.735,25	₱448.293,69	25.397.224,91
71	(₱1.831.028,94)	1.358.751,53	₱472.277,41	24.924.947,50

72	(€1.831.028,94)	1.333.484,69	€497.544,25	24.427.403,26
73	(€1.831.028,94)	1.306.866,07	€524.162,87	23.903.240,39
74	(€1.831.028,94)	1.278.823,36	€552.205,58	23.351.034,81
75	(€1.831.028,94)	1.249.280,36	€581.748,58	22.769.286,24
76	(€1.831.028,94)	1.218.156,81	€612.872,13	22.156.414,11
77	(€1.831.028,94)	1.185.368,15	€645.660,78	21.510.753,32
78	(€1.831.028,94)	1.150.825,30	€680.203,64	20.830.549,69
79	(€1.831.028,94)	1.114.434,41	€716.594,53	20.113.955,16
80	(€1.831.028,94)	1.076.096,60	€754.932,34	19.359.022,82
81	(€1.831.028,94)	1.035.707,72	€795.321,22	18.563.701,60
82	(€1.831.028,94)	993.158,04	€837.870,90	17.725.830,70
83	(€1.831.028,94)	948.331,94	€882.697,00	16.843.133,70
84	(€1.831.028,94)	901.107,65	€929.921,29	15.913.212,41
85	(€1.831.028,94)	851.356,86	€979.672,08	14.933.540,34
86	(€1.831.028,94)	798.944,41	€1.032.084,53	13.901.455,81
87	(€1.831.028,94)	743.727,89	€1.087.301,05	12.814.154,75
88	(€1.831.028,94)	685.557,28	€1.145.471,66	11.668.683,09
89	(€1.831.028,94)	624.274,55	€1.206.754,39	10.461.928,70
90	(€1.831.028,94)	559.713,19	€1.271.315,75	9.190.612,94
91	(€1.831.028,94)	491.697,79	€1.339.331,15	7.851.281,80
92	(€1.831.028,94)	420.043,58	€1.410.985,36	6.440.296,43
93	(€1.831.028,94)	344.555,86	€1.486.473,08	4.953.823,35
94	(€1.831.028,94)	265.029,55	€1.565.999,39	3.387.823,96
95	(€1.831.028,94)	181.248,58	€1.649.780,36	1.738.043,61
96	(€1.831.028,94)	92.985,33	€1.738.043,61	0,00

Anexo 3. Establecimiento de prioridades entre criterios de evaluación para localización de los puntos de venta.

En la siguiente tabla se presenta el resumen del modelo jerárquico para los criterios de evaluación. Se definieron los criterios que estratégicamente participan en la toma de decisión a nivel macro y están involucrados en el éxito que puede tener el proyecto en lograr sus objetivos.

Se introduce el juicio obtenido por el equipo técnico para cada elemento de la tabla comparando su importancia en relación al logro del objetivo general del proyecto, se utiliza una escala porcentual para permitir un análisis comparativo fácil

Criterios de Evaluación		Nota (%)	Priorización
A	Geografía	20%	Tercero
B	Social	30%	Segundo
C	Económico	50%	Primero
Total		100%	