



ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
COSTA RICA

Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia

Proyecto Final

Andrés Arrieta Sánchez

Profesor: Dr. Saúl Núñez Cortés, M.B.A.

Junio del 2014

Índice

1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO TEÓRICO	9
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 Enfoque de la investigación	17
3.2 Alcance de la investigación	17
3.3 Diseño de la investigación	18
3.4 Muestreo.....	18
3.5 Recolección de datos.....	19
4. ESTRUCTURA DEL PROYECTO	20
4.1 Acta de constitución del proyecto	20
4.2 Alcance.....	23
4.3 Limitaciones	23
4.4 Estructura de desglose del trabajo	24
4.5 Cronograma de Gantt.....	24
5. ANÁLISIS DE MERCADO (PERFIL EMPRESARIAL)	28
5.1 Análisis de las empresas.....	28
6. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO.....	44
6.1 Estimación de los costos.....	44
6.2 Pronosticar los costos y la tendencia.....	47
6.3 Determinar índices de estacionalidad de los costos	48
7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	49
8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO	49
8.1 Factores internos.....	50

8.2	Factores externos	50
8.3	Factor comercial	51
8.4	Factor humano.....	51
9.	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO.....	52
10.	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	52
10.1	Lista de riesgos identificados: Evento Empresarial Grecia.....	53
10.2	Clasificación de riesgos.....	55
10.3	Matriz de calor de riesgos	55
11.	GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	57
12.	CONCLUSIONES.....	58
13.	RECOMENDACIONES	59
14.	REFERENCIAS	61
15.	ANEXOS	63

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura desglose del trabajo	24
Figura 2. Diagrama Gantt.....	28
Figura 3. Tipo de empresa.	30
Figura 4. Causas de variación en las ventas	31
Figura 5. Principales problemas que enfrentan las empresas	32

Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de empresas encuestadas	19
Tabla 2. Plan estratégico en los negocios.....	34
Tabla 3. Fundamentos de mercadeo.....	36
Tabla 4. Contabilidad y declaración de impuestos.....	37
Tabla 5. Innovación en la empresa.....	38
Tabla 6. Planeación de la producción	39
Tabla 7. Plan de salud ocupacional.....	41
Tabla 8. Equipo tecnológico	43
Tabla 9. Costos realización del evento	46
Tabla 10. Costos salarios de los colaboradores.....	46
Tabla 11. Calendario de los costos	47
Tabla 12. Pronóstico costos suavización exponencial.....	47
Tabla 13. Análisis de tendencias.....	48
Tabla 14. Índices de estacionalidad.....	48
Tabla 15. Lista de riesgos.....	53
Tabla 16. Clasificación de riesgos	55

Tabla 17. Matriz de calor: probabilidad- impacto 57

Resumen

Arrieta, Andrés. Junio del 2014. Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia, Maestría en Gerencia de Proyectos. Universidad Latinoamericana en Ciencia y Tecnología. Profesor Asesor: Dr. Saúl Núñez Cortés M.B.A.

Este proyecto fue desarrollado en el Instituto Nacional de Aprendizaje, Núcleo Sector Comercio y Servicios, localizado en el Paseo Colón, y consistió en identificar las causas por las cuales han disminuido las ventas de autos usados en la región de Grecia.

Se diagnosticó la situación actual por medio de un instrumento de recolección de datos llamado “perfil empresarial”, con el que se pudo determinar el porcentaje de necesidades de capacitación de las personas empresarias de la región de Grecia en gestión empresarial, mercadeo, contabilidad y finanzas, innovación, producción, salud ocupacional e informática y comunicación.

La propuesta de solución consiste en organizar un evento empresarial utilizando una estructura del proyecto, por lo que se determinó que la duración del proyecto es de 76 días (a. Acta de constitución del proyecto b. Estructura de desglose del trabajo c. Diagrama Gantt). En la gestión de costos del proyecto se logró estimar el costo del evento en $\text{¢}1\,956\,816.64$, también se pronosticó un incremento de los costos mediante el modelo matemático de suavización exponencial con factor de suavización de 0.3, con el cual se obtiene una variación del 6 %, que corresponde a $\text{¢}2\,072\,022.89$; se calcularon índices de estacionalidad para programar las semanas en las cuales se tienen que desembolsar cantidades de dinero más significativas. En cuanto a la gestión de recursos humanos, se analizaron los factores internos, externos, comerciales y humanos desde la perspectiva de los recursos humanos asignados al proyecto. En la planificación de los riesgos, se identificaron los riesgos del evento empresarial de Grecia; se clasificaron los riesgos y, mediante una matriz de calor de los riesgos, se determinaron los más críticos que están relacionados con la convocatoria de personas empresarias de la región de Grecia al

evento; y que el lugar del evento debe estar acondicionado para personas adultas mayores.

Por tanto, se puede concluir que el evento empresarial se debe realizar en la región de Grecia, mediante la metodología taller, para que las personas empresarias identifiquen las causas reales de la disminución de la venta de autos usados y, por consiguiente, de los negocios relacionados de forma directa o indirecta con los autos usados.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Aprendizaje promueve eventos empresariales en regiones del país en las cuales detecta alguna oportunidad de mejora o siente que su economía esté en decrecimiento. Dicho mejoramiento se puede definir, en la región de Grecia, como incrementar la venta de autos usados por las personas empresarias y, por consiguiente, la activación de los negocios relacionados directa o indirectamente con las ventas de autos usados en Grecia.

Durante los últimos años, la demanda de autos usados ha ido en disminución, lo que provoca que además se vean afectados otros negocios que dan servicio a estas ventas, tales como talleres de mecánica, aire acondicionado, enderezado y pintura, autodecoraciones, lavado de carros y tapicería, entre otros. Un porcentaje considerable de la economía de la parte central del cantón de Grecia está relacionada con este tipo de negocios, por lo que el descenso en la venta de autos usados podría afectar la economía de la zona.

Ante la disminución de ventas de autos usados, la unidad regional, por medio del Centro de Formación Profesional de Grecia, requieren ofrecerles a las personas empresarias de la zona un evento empresarial donde se evalúe, analice y caracterice la situación actual de la venta de autos en Grecia y los negocios que dan servicio a estos negocios; así mismo, que se determinen acciones que se puedan llevar a cabo para generar oportunidades de negocio a partir de los negocios ya instalados y la experiencia de las personas empresarias o bien oportunidades de negocio nuevas en las que se pueda incursionar.

Es conveniente identificar los principales problemas por los cuales las persona empresarias piensan que han disminuido las ventas de autos usados en la región de Grecia, analizar las causas de estos problemas y presentar soluciones para el pequeño y mediano empresario, de manera que reactiven la economía del cantón central de Grecia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único; la naturaleza fundamental de un proyecto indica un inicio y un final. El final se logra cuando se logran los objetivos y también cuando no se logran los objetivos o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto; la mayor parte de los proyectos se crean para obtener un resultado duradero en el tiempo (PMI, 2008).

2.2 Guía del PMBOK

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008) es una norma reconocida en la dirección de proyectos; por norma se entiende un documento formal que tiene métodos, procesos y prácticas establecidas. Esta Guía proporciona pautas para la dirección de proyectos y también recopila fundamentos de la dirección de proyectos conocidos como buenas prácticas que aplican a la mayoría de los proyectos (PMI, 2008).

2.3 Estructura del proyecto

Es la integración de varias etapas de los proyectos, la primera de las cuales se refiere a la integración del proyecto que se da mediante el acta de constitución que sirve para definirlo; el alcance consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto o producto; y, por último, el tiempo consiste en estimar para cada actividad del proyecto el tiempo aproximado de duración (PMI, 2008).

2.4 Gestión de los costos del proyecto

Este un proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto; se deben estimar los costos de partes fundamentales del proyecto como el alcance, calendario de pagos, plan de recursos humanos o mano de obra, lista de riesgos y factores ambientales del proyecto (PMI, 2008).

2.5 Gestión de los recursos humanos del proyecto

Es necesario desarrollar el plan de recursos humanos, que consiste en el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación; como entradas se investigan los requerimientos de las actividades de los recursos, los factores del medio ambiente y los objetivos de la organización (PMI, 2008).

2.6 Gestión de los riesgos del proyecto

Planificar la gestión de riesgos del proyecto es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de los riesgos de un proyecto; se deben realizar análisis cuantitativos, cualitativos y planificar la respuesta de los riesgos. En esta etapa es fundamental anticipar los riesgos más significativos del proyecto para evitar contratiempos de último momento (PMI, 2008).

2.7 Vigilancia tecnológica

Consiste en un sistema de observación y análisis del entorno tecnológico, seguido de una correcta circulación interna y utilización de la información en las diferentes unidades que componen la organización. La vigilancia tecnológica se caracteriza por el compartir información y la transmisión de conocimiento, a fin de incorporarla al acervo tecnológico de la unidad técnica y propiciar su transferencia a los usuarios externos de los servicios de formación y capacitación profesional (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2012).

La vigilancia tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente, que busca captar información del exterior y de la propia organización sobre temas como ciencia y tecnología. La idea con la información en la región de Grecia es seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla para convertirla en conocimiento y para que los empresarios tomen decisiones con menor riesgo.

2.8 Vigilancia estratégica

Esta es una herramienta que les permite a las empresas, de manera sistemática, detectar, observar, analizar, difundir, comunicar y explotar la información sobre los hechos del

entorno económico, tecnológico, social o comercial, alertándolas sobre los cambios del entorno, que podrían representar oportunidades o amenazas, permitiéndoles definir y trazar de manera exitosa la posición estratégica de la organización (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Electrónica e Informática, 2014).

La vigilancia estratégica tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora en los procesos productivos; en este caso, la focalización del mercado es la venta de autos usados y características de los autos para su comercialización.

2.9 Diagnóstico técnico

Esta es una técnica de investigación de las condiciones de infraestructura, tecnología, equipos y capital humano que poseen las unidades productivas, comunidades u organizaciones, con el propósito de definir necesidades de formación o capacitación en un área de la producción o de prestación de un servicio (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2012). El diagnóstico técnico sirve para identificar necesidades de unidades productivas en la comunidad de Grecia, y así poder estandarizar las soluciones y oportunidades de mejora.

2.10 Diseño de asesoría técnica

Acción de capacitación dirigida a personas que trabajan en una unidad productiva que requieren adquirir determinadas competencias técnicas específicas para mejorar su desempeño laboral (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2012).

El diseño de asesoría técnica es el documento que mediante objetivo general, objetivos específicos, ejes temáticos o contenidos, y siguiendo una estrategia metodológica de un tiempo determinado, intenta solucionar los problemas detectados en el diagnóstico técnico.

2.11 Innovación tecnológica

Proceso que consiste en identificar oportunidades del mercado que conllevan a la introducción de nuevos productos; nuevos servicios, nuevos procesos o a la modificación de los actuales, ejecutados con capacidades internas o externas, que en conjunto contribuyen a la competitividad de la empresa (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2012).

En el mercado de autos usados se puede intentar innovar en el proceso de nacionalización de los autos con equipo tecnológico como computadoras y software de mensajería como Skype, además se deben investigar nuevos tipos de autos usados para comercializarlos y nuevos países de origen de estos.

2.12 Clasificación de empresas

De acuerdo con la cantidad de personas que trabajan en una empresa, estas se clasifican en:

- Micro: de 1 a 5 personas
- Pequeña: de 6 a 30 personas
- Mediana: de 31 a 100 personas
- Grande: más de 101 personas (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2012).

El Instituto Nacional de Aprendizaje le da especial atención a las empresas pymes para consolidar su permanencia en el mercado nacional; este estudio en la región de Grecia se enfoca en empresas micro y pequeñas.

2.13 Industria automotriz

Conjunto de empresas que conforman la industria de automóviles y la industria de autopartes y repuestos en determinada región. Para efectos de este proyecto, es la industria automotriz enfocada en la comercialización de autos usados y los negocios que directamente dependen de la venta de estos.

2.14 Diagrama de flujo

Para la etapa de analizar, el diagrama de flujo proporciona una imagen clara de toda la secuencia de acontecimientos del proceso por estudiar, con el fin de mejorar la secuencia de operaciones, inspecciones y manejo de materiales; y cuantificar las esperas y transportes de un área, línea operación (García, 2005).

Esta herramienta ayuda a comparar métodos, eliminar el tiempo improductivo en las líneas productivas o procesos de servicios y escoger operaciones para un estudio detallado y como complemento para la lluvia de ideas y el diagrama de causa efecto cuando se ejecute el servicio en el evento empresarial en la región de Grecia.

2.15 Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es un método de trabajo en equipo; se aprovecha la experiencia y creatividad de los miembros del equipo. Es una manera de identificar problemas y de reunir varias explicaciones posibles a un problema específico. Para la tormenta de ideas, es necesario establecer un equipo de trabajo con un líder y pactar varias reuniones en una sala de capacitación para que no haya interrupciones ni distracciones sobre temas ajenos a la tormenta de ideas (Amsden, Butler y Amsden, 1993).

Las personas empresarias propietarias de lotes de autos usados utilizaron la tormenta de ideas para identificar problemas y exteriorizar su opinión y sus ideas en las actividades grupales.

2.16 Diagrama de causa y efecto

El diagrama de causa y efecto se utiliza en la etapa de analizar; se realiza para las áreas que se quieren mejorar, primero para organizar las aportaciones en la tormenta de ideas y organizarlas en las categorías básicas (mano de obra, máquina, método, materiales, medición y medio ambiente); y segundo para mostrar las relaciones entre estas, como por ejemplo, la falta de entrenamiento del personal de ventas puede provocar el decrecimiento de la venta de autos usados en el último periodo. Al agrupar las ideas bajo

las categorías ayuda también a completar la tormenta de ideas realizada previamente determinando que una causa posible por considerar es la supervisión directa e indirecta que puede deberse a la falta de control (Amsden et al., 1993).

2.17 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto tiene como principal función comparar los tipos o causas existentes en un proceso; es fundamental en la etapa de medir y analizar para la estratificación. Antes de iniciar a trabajar en las mejoras en el proceso productivo o servicios, para cada una de las áreas por evaluar, el diagrama de Pareto indica cuáles son los tipos o causas de mayor participación. El porcentaje acumulado proporciona el alcance que se quiere tener, priorizando las causas de mayor impacto en la reducción del problema (Amsden et al., 1993).

El diagrama de Pareto funciona bajo el principio de Pareto, que se refiere a la proporción 80-20, aduciendo que el 80 % de los efectos es provocado por el 20 % de las causas.

2.18 Cinco por qué

Esta es una técnica básica que se utiliza para obligar a empujar sus pensamientos acerca de una causa potencial hasta el nivel de la raíz; es muy rápido y enfocado.

La metodología consiste en preguntarse cinco veces por qué acerca de un problema hasta llegar a la causa raíz de un problema (George, Rowlands, Price y Maxey, 2005).

En la región de Grecia, por ejemplo, las personas empresarias se cuestionaron por qué han disminuido las ventas de los autos usados y se utilizó la técnica de los cinco por qué.

2.19 Evento empresarial

En la actualidad, los eventos empresariales son muy importantes para las empresas, estas los organizan para que impulsen un crecimiento desde adentro y al mismo tiempo eduquen al público acerca del negocio y propósito de la empresa en determinada

comunidad. En la región de Grecia, la mayoría de negocios están ligados directamente con la venta de autos usados.

2.20 Oportunidades de negocio

Es un conjunto de acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento (filtrado, clasificación, análisis), distribución, comprensión, explotación y protección de la información obtenida de modo legal, útil para las y los actores económicos de una organización para el desarrollo de sus estrategias individuales y colectivas.

2.21 Pronóstico

Es una estimación de la demanda futura (Piasecki, 2009). El pronóstico es un proceso en el cual se recolectan y analizan datos para realizar una estimación de lo que en el futuro ocurrirá con un determinado factor en un entorno incierto. Los pronósticos según el procedimiento empleado pueden ser de tipo puramente cualitativo, en aquellos casos en que no se requiere de una abierta manipulación de datos y solo se utiliza el juicio o la intuición de quien pronostica; o puramente cuantitativos, cuando se utilizan procedimientos matemáticos y estadísticos que no requieren los elementos del juicio.

2.22 Índice de estacionalidad

Este índice está compuesto de un número para cada periodo de previsión específica que describe la relación de la demanda de cada período con la demanda promedio durante el ciclo estacional completo. La demanda promedio está representada por el número uno. Si la estacionalidad durante unos períodos resultados la demanda mayor es que la demanda promedio, estará representada por un número mayor que uno. Por ejemplo, si las ventas de diciembre fueron, en promedio, un 30 % superior a las ventas mensuales promedio para el año, usted tendría un índice de estacionalidad de 1,3 (1 más 0,30) para diciembre (Piasecki, 2009).

2.23 Coeficiente de suavización

Es necesario seleccionar un coeficiente de suavización α ; esta selección es crítica, un valor elevado de α da un gran peso a la demanda más reciente, y un valor bajo de α da un peso menor a la demanda más reciente.

Si la demanda es muy estable y se piensa que pueda ser representativa del futuro, el pronosticador podrá optar por un valor bajo de α para disminuir cualquier ruido que hubiera podido presentarse en forma súbita. Entonces el procedimiento de pronóstico no reacciona de una manera drástica a las demandas más recientes. En estas condiciones de estabilidad, el coeficiente de suavización podría ser de 0.1, 0.2 o 0.3 (Piasecki, 2009).

2.24 Tendencia

Es un aumento o disminución gradual de la demanda durante un periodo de tiempo (Piasecki, 2009). Es el cambio de largo plazo en el nivel de los datos, y puede ser positiva, negativa o estacionaria.

Es muy importante analizar las tendencias de los negocios, para este proyecto en la ejecución del servicio fue preponderante analizar la tendencia de las ventas de autos usados en la región de Grecia.

2.25 Estacionalidad

Fluctuaciones de la demanda que se repiten con el mismo patrón durante períodos de tiempo equivalentes. La representación más común de la estacionalidad se produce con el cambio de los patrones de demanda que se miden de forma semanal, mensual o trimestral, y que se repiten cada año (Piasecki, 2009).

2.26 Diagrama Gantt

Una gráfica de Gantt es un diagrama de barras que muestra la relación entre actividades en el tiempo. Las actividades del proyecto se listan verticalmente, en tanto que los tiempos se señalan de forma horizontal. Una de las ventajas de la programación de

proyectos con gráficas de Gantt es la simplicidad del modelo esquemático (Everett y Ebert, 1991).

La gráfica de Gantt determina de forma descriptiva y visual la duración de cada actividad del proyecto y, por consiguiente, la duración estimada total de este.

2.27 Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Consiste en el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. La estructura de desglose de trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos de este y crear los entregables requeridos; con cada nivel descendente de la EDT representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto (PMI, 2008).

De acuerdo con su descomposición jerárquica y su importancia, los entregables del proyecto se pueden clasificar en entregables madre y entregables hijos.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

En el presente proyecto se utiliza el enfoque cuantitativo de investigación, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica; la idea fue seguir el proceso cuantitativo y sus fases, dándole especial importancia a la idea, al planteamiento del problema, a la visualización del alcance del estudio, recolección de datos, análisis de los datos y la elaboración del reporte de resultados. De los resultados del reporte se desprendieron capacitaciones y ayuda para las personas empresarias que trabajan en la venta de autos usados en la región de Grecia.

3.2 Alcance de la investigación

Se considera que el proyecto tiene un alcance explicativo, porque su interés se centró en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. En este caso, se estudió el fenómeno de las ventas de autos usados en la región de Grecia, su comportamiento y además la importancia económica y social en el cantón de Grecia. También se evaluó la importancia de los negocios de ventas de autos usados y el encadenamiento productivo con negocios del sector automotriz de la región de Grecia como talleres automotrices, autodecoraciones, talleres de mecánica de precisión y ventas de repuestos y su dependencia de la venta de autos usados.

3.3 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño, la presente investigación es de corte no experimental, porque se observa el fenómeno de las ventas de autos usados en la región de Grecia en su contexto natural; no se construye ninguna situación y se observan situaciones ya existentes como, por ejemplo, la disminución de las ventas de autos usados en la región de Grecia.

En cuanto a los tipos de diseños no experimentales, el diseño es transeccional o transversal, ya que son investigaciones que recopilan datos en un momento único; en este proyecto, se recopilaron datos sobre las ventas de autos usados en la región de Grecia en el mes de abril del 2014, por lo tanto la investigación tiene un diseño transeccional exploratorio, ya que se investiga la variable de los negocios de las ventas de autos usados, en la comunidad o región de Grecia, en abril del 2014 y en la situación actual donde por la problemática del déficit fiscal del país, se les están imponiendo políticas duras de pagos de impuestos a los empresarios que importan automóviles.

3.4 Muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico, ya que el número de negocios de ventas de autos usados y negocios relacionados no es necesariamente representativo a la población en la región de Grecia.

Cabe resaltar que de las 102 encuestas, se produjo una serie de frecuencias nominales donde se indica de manera absoluta y relativa la distribución:

Tabla 1. *Cantidad de empresas encuestadas*

TIPO DE VARIABLE	ABSOLUTA	RELATIVA
1. No respondió	17	16.66 %
2. Respuesta satisfactoria	85	83.33 %
	102	100 %

En este estudio es necesaria la opinión de individuos expertos, por eso se entrevistaron propietarios, gerentes y administradores de ventas de autos usados y negocios relacionados a la venta de autos usados, lo cual fue necesario para generar hipótesis más precisas con respecto al negocio de la industria automotriz en la región de Grecia.

3.5 Recolección de datos

Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario llamado “perfil empresarial”, diseñado por un equipo de trabajo en el Instituto Nacional de Aprendizaje, ya que se considera un plan formalizado para recolectar datos de las personas encuestadas. La función del cuestionario “perfil empresarial” es la medición de variables relacionadas con la venta de autos usados en la región de Grecia.

- Estructura del cuestionario
 - ✓ Caracterización de la persona empresaria
 - ✓ Caracterización de la pertinencia del perfil empresarial
 - ✓ Experiencia de la persona empresaria en negocios relacionados con venta de autos usados
 - ✓ Información general laboral de la persona informante.
 - ✓ Criterio de fortalezas y debilidades de negocios.
 - ✓ Recomendaciones para la generación de oportunidades de negocios

4. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Debido a la naturaleza de este proyecto y por su relevancia en el giro de negocio de los empresarios de autos usados en la región de Grecia, las etapas de gestión de integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto y gestión del tiempo del proyecto se unificaron en la estructura del proyecto.

Por lo tanto, este apartado incluye actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos, como el acta de constitución del proyecto y la muestra de los procesos involucrados en garantía de que el proyecto incluya todo y pueda ser completado exitosamente, como la definición del alcance y las limitaciones en la estructura del desglose del trabajo. En el apartado de los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión del proyecto, se exploraron las actividades del proyecto, secuencia de actividades del proyecto, duración de las actividades y todo se integró en la gráfica de Gantt.

4.1 Acta de constitución del proyecto

Nombre del proyecto

Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia.

Objetivo principal del proyecto

Determinar acciones por seguir tendientes al fortalecimiento de 50 negocios relacionados con la venta de autos usados en Grecia y la generación de nuevas oportunidades de negocio en la región al 26 junio de 2014.

Objetivos específicos del proyecto

- Determinar la fecha y lugar del evento empresarial.
- Seleccionar los tres principales problemas que están afectando a las empresas relacionadas con la venta de autos usados en la región de Grecia.
- Determinar la causa raíz de los principales problemas que tienen las empresas relacionadas con la venta de autos usados.
- Identificar oportunidades de negocio en la zona de Grecia.
- Determinar acciones estratégicas tendientes a la corrección y prevención de las principales causas de los problemas que tienen las empresas relacionadas con la venta de autos usados en Grecia.
- Desarrollar una propuesta de acciones estratégicas que permitan la implementación de mejoras a los problemas planteados.

Justificación del proyecto

Ante la disminución de ventas de autos usados, la Unidad Regional, por medio del Centro Formación Profesional de Grecia, requieren brindar a las personas empresarias de la zona un evento empresarial donde se evalúe, analice y caracterice la situación actual de la venta de autos en Grecia y los negocios que dan servicio a estos negocios; y que se determinen acciones que se puedan llevar a cabo para generar oportunidades de negocio a partir de los negocios ya instalados y la experiencia de las personas empresarias o bien oportunidades de negocio nuevas en las que se pueda incursionar.

Factores críticos de éxito

- El evento se realizará en el mes de junio del año 2014.
- El evento debe realizarse en un lugar cerrado, con conexión inalámbrica a internet y estar debidamente decorado para la ocasión.
- Debe iniciar con una inducción de para las personas empresarias a las 9 a.m.
- Debe realizarse un refrigerio a la mitad de la actividad empresarial, en la cual se debe considerar la alimentación y bebidas.

- Se deben hacer pruebas de amplificación de sonido en el lugar escogido para el evento empresarial.
- El administrador del proyecto cuenta con el tiempo necesario para la revisión y toma de decisiones en cada uno de los entregables del proyecto.
- Se estima contar con cincuenta invitados al evento empresarial.
- Las contrataciones realizadas se deben ajustar al proceso y requisitos de licitación pública usada por las instituciones públicas; el monto contratado se pagará en un 100 % al final del proyecto.

Exclusiones del proyecto

- No se considera el alquiler del equipo de cómputo y proyector para el evento empresarial, ya que el equipo lo proveerá el Instituto Nacional de Aprendizaje.
- No se considera el traslado al evento empresarial de las personas empresarias participantes; cada uno deberá llegar al lugar del evento empresarial por sus propios medios.
- No se considera realizar una sesión post evento para darle seguimiento a las personas empresarias que van a asistir al evento empresarial.
- No se incurrirá en costos de personal, ya que el todo el proyecto se ejecutará con el personal regular del Instituto Nacional de Aprendizaje, Núcleo Sector Comercio y Servicios y Regional Occidental.

Asunciones del proyecto

- Los organizadores del evento empresarial cuentan con todos los requisitos legales y municipales para realizar la actividad.
- Se cuenta con un presupuesto máximo de ¢2, 000 000 para la realización del evento empresarial.
- La actividad se realizará en algún día entre semana, de la última semana de junio del 2014.

Administrador del proyecto

Andrés Alonso Arrieta Sánchez

Tiempo estimado del proyecto

Cuatro meses. El proyecto debe iniciar en marzo del 2014.

Costo del proyecto

Se estima un costo de ₡ 2,000 000

Patrocinador del proyecto

Regional Occidental del Instituto Nacional de Aprendizaje.

4.2 Alcance

Este proyecto comprende desde el diagnóstico técnico del problema y la definición de las necesidades de los empresarios del sector de automóviles usados, hasta la planeación del evento de la asesoría técnica en la región de Grecia.

4.3 Limitaciones

1. El modelo de capacitación no comprende cursos técnicos en temas específicos como autotrónica, electrónica, mecánica automotriz y mecánica de precisión, porque estos programas se imparten en la sede regional central de Alajuela y su duración es de 2 años.
2. Se debe cumplir la política de viáticos del Ministerio de Hacienda para los colaboradores del Instituto Nacional de Aprendizaje involucrados en el desarrollo del proyecto.
3. El evento está dirigido a un máximo de 50 personas empresarias, por disponibilidad de espacio físico en el ubicación (salón) de Grecia.

4. Este proyecto tiene un presupuesto de ₡ 2,000 000 millones de colones, este es el presupuesto con que cuenta el Núcleo Sector Comercio y Servicios para su realización y ejecución.
5. El servicio de diseño de asistencia técnica no será ejecutado como parte de este proyecto.

4.4 Estructura de desglose del trabajo

A continuación se presenta la estructura de desglose del trabajo del proyecto Generación de oportunidades en la región de Grecia; la cual consta de dos etapas que son logística e implementación. En logística, tiene tres entregables e implementación consta de cinco entregables.

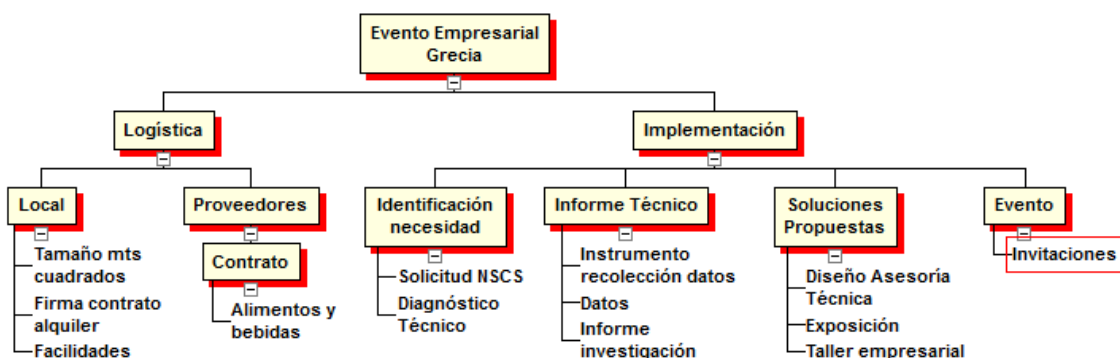


Figura 1. Estructura desglose del trabajo

4.5 Cronograma de Gantt

Consiste en analizar las actividades del proyecto con su orden, duración, restricciones y secuencia entre sí.

Para este proyecto, es importante mencionar las fechas críticas y las actividades que se realizaran en ese día:

1. Inicio del proyecto: miércoles 12 de marzo del 2014

2. Informe técnico: martes 1 de abril del 2014
3. Soluciones propuestas: lunes 2 de junio del 2014
4. Evento empresarial: jueves 26 de junio del 2014

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	14 mar '14							16 mar '14							23 mar '14							30 mar '14						
					L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	
0	Evento Empresarial Grecia	77 días	mié 12/03/14	jue 26/06/14	[Gantt bar from Mar 12 to Jun 26]																											
1	Evento empresarial Grecia	77 días	mié 12/03/14	jue 26/06/14	[Gantt bar from Mar 12 to Jun 26]																											
2	Logística	7 días	mié 12/03/14	jue 20/03/14	[Gantt bar from Mar 12 to Mar 20]																											
3	Local	3 días	mié 12/03/14	vie 14/03/14	[Gantt bar from Mar 12 to Mar 14]																											
4	Tamaño de local mts cuadrados	3 días	mié 12/03/14	vie 14/03/14	[Gantt bar from Mar 12 to Mar 14]																											
5	Ubicación geografica	3 días	vie 14/03/14	mar 18/03/14	[Gantt bar from Mar 14 to Mar 18]																											
6	Parqueo	1 día	vie 14/03/14	vie 14/03/14	[Gantt bar on Mar 14]																											
7	Firma contrato de alquiler	3 días	vie 14/03/14	mar 18/03/14	[Gantt bar from Mar 14 to Mar 18]																											
8	Facilidades	1 día	mar 18/03/14	mar 18/03/14	[Gantt bar on Mar 18]																											
9	Luz, agua, teléfono e internet inalámbrica	1 día	mar 18/03/14	mar 18/03/14	[Gantt bar on Mar 18]																											
10	Proveedores	2 días	mié 19/03/14	jue 20/03/14	[Gantt bar from Mar 19 to Mar 20]																											
11	Negociación de contrato	2 días	mié 19/03/14	jue 20/03/14	[Gantt bar from Mar 19 to Mar 20]																											
12	Alimentos	1 día?	mié 19/03/14	mié 19/03/14	[Gantt bar on Mar 19]																											
13	Bebidas	1 día?	mié 19/03/14	mié 19/03/14	[Gantt bar on Mar 19]																											
14	Implementación	74 días	lun 17/03/14	jue 26/06/14	[Gantt bar from Mar 17 to Jun 26]																											
15	Identificación de la necesidad	5 días	lun 17/03/14	vie 21/03/14	[Gantt bar from Mar 17 to Mar 21]																											
16	Solicitud al NSCS	2 días	lun 17/03/14	mar 18/03/14	[Gantt bar from Mar 17 to Mar 18]																											
17	Diagnóstico Técnico	4 días	mar 18/03/14	vie 21/03/14	[Gantt bar from Mar 18 to Mar 21]																											
18	Informe Técnico	44 días	mar 01/04/14	vie 30/05/14	[Gantt bar from Apr 1 to May 30]																											
19	Instrumento recolección datos	7 días	mar 01/04/14	mié 09/04/14	[Gantt bar from Apr 1 to Apr 9]																											
20	Datos	22 días	jue 10/04/14	vie 09/05/14	[Gantt bar from Apr 10 to May 9]																											
21	Informe investigación	15 días	lun 12/05/14	vie 30/05/14	[Gantt bar from May 12 to May 30]																											
22	Soluciones propuestas	14 días	lun 02/06/14	jue 19/06/14	[Gantt bar from Jun 2 to Jun 19]																											
23	Diseño Asesoría Técnica	7 días	lun 02/06/14	mar 10/06/14	[Gantt bar from Jun 2 to Jun 10]																											
24	Exposición	2 días	mié 11/06/14	jue 12/06/14	[Gantt bar from Jun 11 to Jun 12]																											
25	Taller empresarial	5 días	vie 13/06/14	jue 19/06/14	[Gantt bar from Jun 13 to Jun 19]																											
26	Evento	6 días	jue 19/06/14	jue 26/06/14	[Gantt bar from Jun 19 to Jun 26]																											
27	Planificación evento	3 días	jue 19/06/14	lun 23/06/14	[Gantt bar from Jun 19 to Jun 23]																											
28	Invitaciones para 50 empresarios	4 días	lun 23/06/14	jue 26/06/14	[Gantt bar from Jun 23 to Jun 26]																											

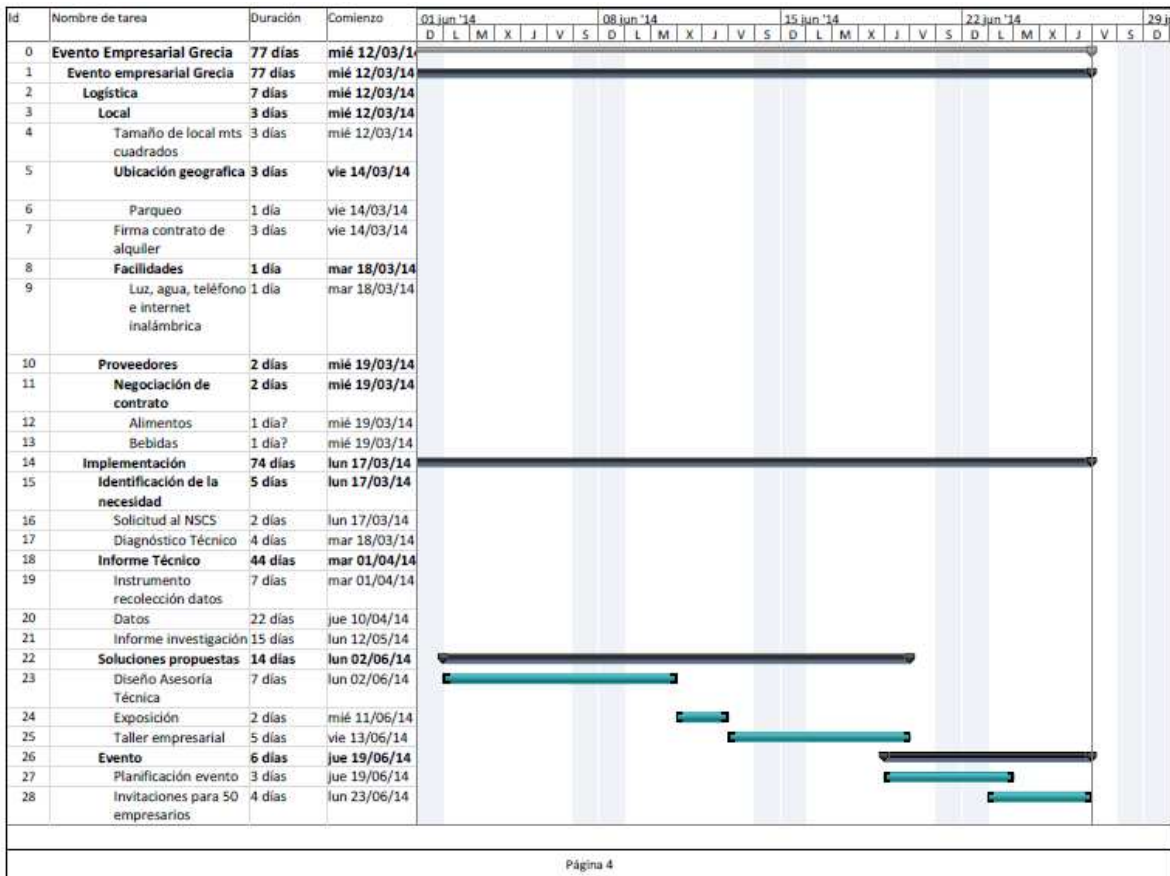


Figura 2. Diagrama Gantt

5. ANÁLISIS DE MERCADO (PERFIL EMPRESARIAL)

5.1 Análisis de las empresas

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a la tabulación de la información recibida de las empresas encuestadas a través de la vía personal, para un total de 102 participantes. Con este objetivo se creó una base de datos para tabular la información, que permite mostrar tablas para cada variable e ítems mediante el uso de la herramienta de tablas dinámicas, a fin de realizar consultas sobre información específica de forma rápida y precisa.

Esta tabulación se desarrolló tomando en cuenta lo siguiente:

- La distribución de las preguntas a través de cada apartado (se creó una tabla para cada uno) que permita agruparlos e identificarlos fácilmente y a la vez de mantener siempre la integridad de los datos de cada encuesta.
- El tipo de preguntas y respuestas utilizada, pues es necesario especificar el tipo de variable o datos que se van a tabular.
- Una vez concluido el desarrollo de la encuesta, se comenzó con la captura de información, a la cual se le asignó una codificación numérica secuencial con el fin de obtener una información uniforme.
- Cabe considerar que esta encuesta no cuenta con versatilidad debido a que los datos generales no presentan diversificación de variables aparte de que el sexo presenta una tendencia general al masculino.
- Para las pregunta duales se utilizó el criterio simple de tabulación y para las preguntas abiertas se utilizó un criterio diferente, ya que debido a la naturaleza de estas, se enlistaron las más frecuentes de interés y así reforzar las que son más significativas.

Se investigó el tipo de empresa relacionada con la venta de autos usados en la región de Grecia.

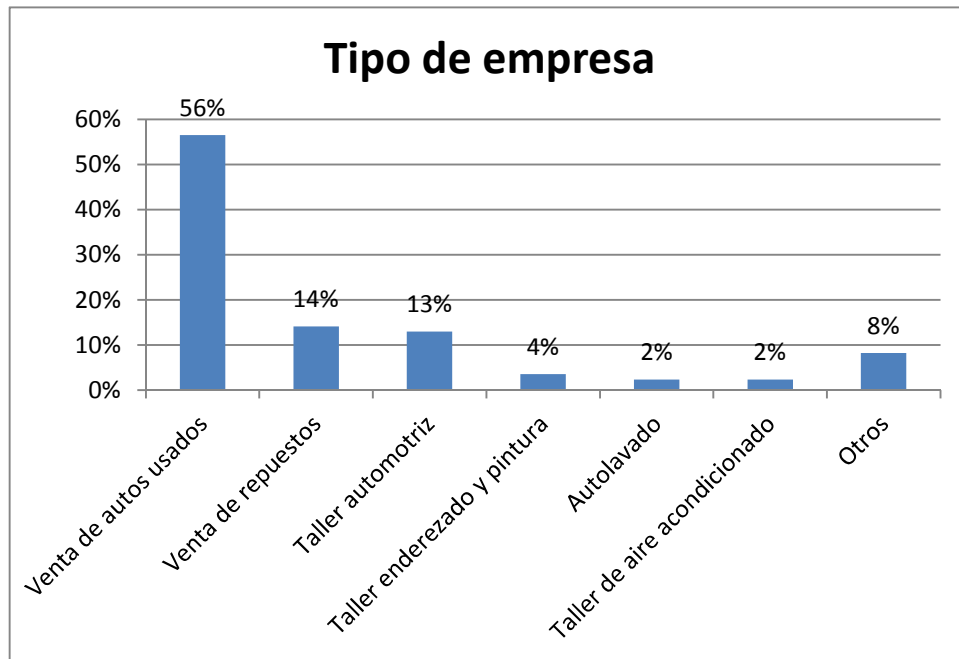


Figura 3. Tipo de empresa. Perfil Empresarial p. 1. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

En la figura 3. se muestra que el 56 % corresponde a ventas de autos usados, el 14 % corresponde a ventas de repuestos y el 13 % corresponde a talleres automotrices.

Es importante comentar que las ventas de autos usados han creado en la región de Grecia un tipo de encadenamiento productivo informal con ventas de repuestos, talleres automotrices, talleres de pintura, reparación de acondicionadores de aire y auto decoraciones.

En la figura 4 se analizan las causas por las cuales las personas empresarias sienten que sus negocios han tenido en los últimos dos años el mal comportamiento en las ventas.

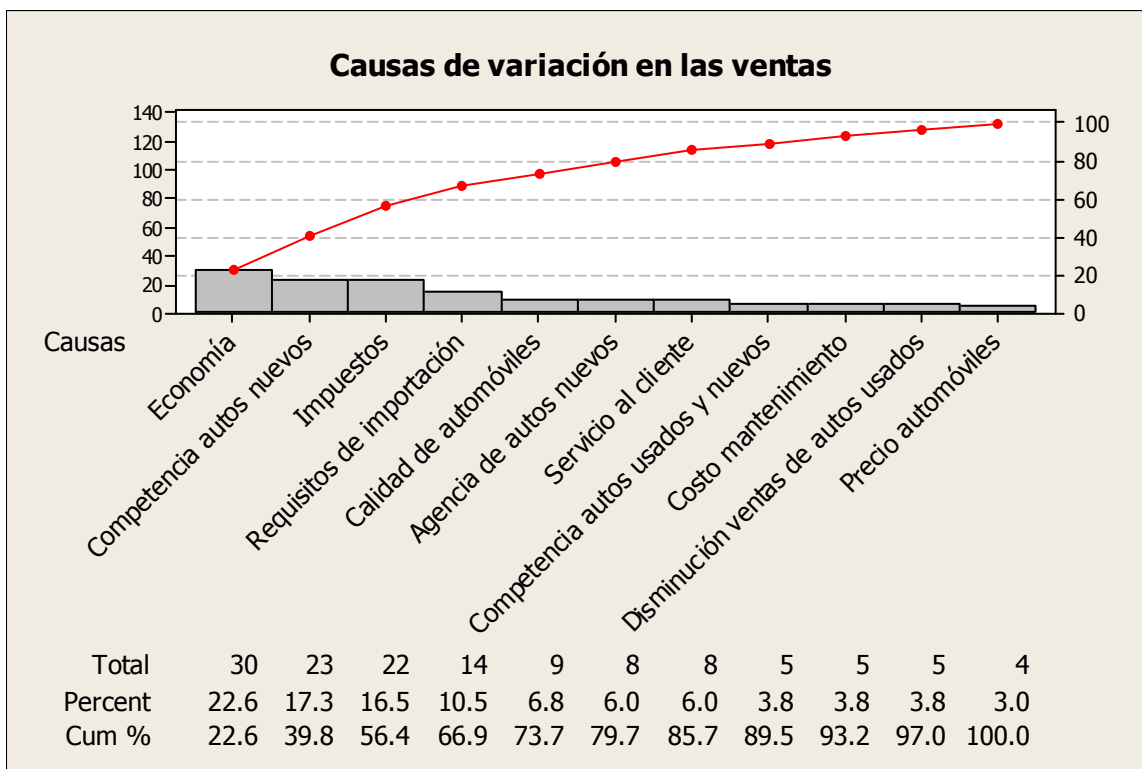


Figura 4. Causas de variación en las ventas. Perfil Empresarial p. 2. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

En la figura 4, se presenta que el 22.6 % de las personas opina que la causa de ese comportamiento es la economía, el 17.3 % de las personas señala que es por la competencia de autos usados, el 16.5 % indica que el comportamiento se da por los impuestos, el 10.5 % opina que la causa son los requisitos de importación, el 6.8 % indica que la causa es la calidad de los automóviles importados y el 6.0 % opina que las agencias de autos usados y es que la mayoría externa la opinión de que las agencia de autos nuevos tienen muy buenos precios y muy buena financiación con entidades bancarias. La sumatoria acumulada de todas las causas da como total 79.7 % de las causas expresadas por las personas.

Las causas raíz de los principales problemas que tienen las empresas relacionadas con las ventas de autos usados son la economía (la situación económica de las potenciales

personas compradoras), la segunda causa es la competencia de los automóviles nuevos y por último los impuestos.

Cuando se les consultó a las personas entrevistadas cuáles son los tres principales problemas que enfrenta su empresa actualmente, la mayoría opinó que el gobierno implementa políticas para afectarlos directamente en sus negocios.

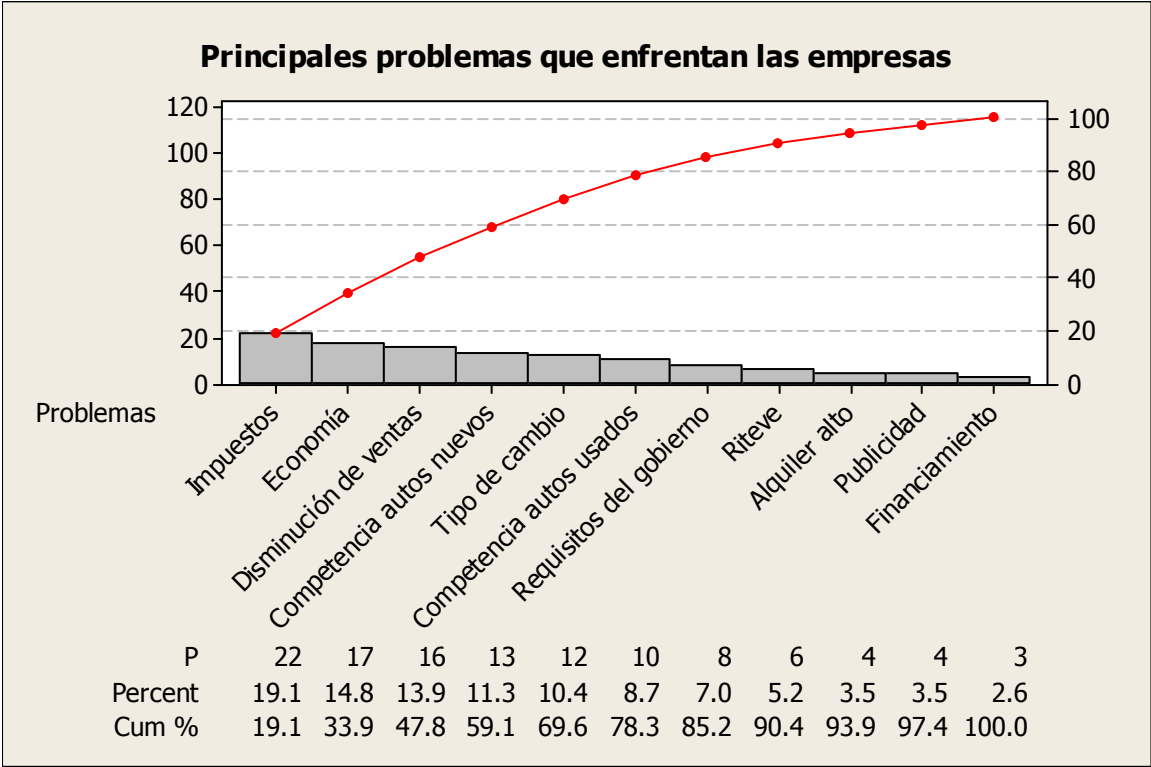


Figura 5. Principales problemas que enfrentan las empresas. Perfil Empresarial p. 2. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

En la figura 5, se presenta que el 19.1 % de las personas opinan que los principales problemas que enfrenta sus empresas son los impuestos, el 14.8 % de las personas opinan que el principal problema es la economía y entiéndase costo de la vida, el 13.9 % de las personas opina que el principal problema son la disminución de ventas, el 11.3 % opina

que el principal problema es la competencia de autos nuevos, el 10.4 % indica que el principal problema es el tipo de cambio y el 8.7 opina que el principal problema es la competencia de las ventas de autos usados, la que además consideran desleal y muy oportunista. El acumulado de la sumatoria de estos problemas suma 78.3 % del total de problemas expresados por las personas encuestadas.

Los tres principales problemas identificados que afectan a las empresas de ventas de autos usados en la región de Grecia son los impuestos que deben pagar los empresarios para nacionalizar los automóviles, el segundo se refiere a la economía y se puede interpretar como la situación actual que tienen los costarricense para comprar o adquirir un automóvil y el tercero corresponde a la disminución en las ventas.

En cuanto a gestión empresarial, se les consultó a las personas empresarias sobre temas administrativos como plan estratégico, misión y visión, valores, objetivos y principales dificultades para lograrlo (tabla 2).

Las acciones estratégicas tendientes a la corrección y prevención de las principales causas de los problemas que tienen las empresas relacionadas con la venta de autos usados en la región de Grecia, se orientan hacia un fortalecimiento de la gestión empresarial y salud ocupacional.

Tabla 2. *Plan estratégico en los negocios*

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
Plan Estratégico	10	12%	52	61%	23	27%
Misión - Visión	12	14%	51	60%	22	26%
Valores	18	21%	47	55%	20	24%
Objetivos, corto, mediano, largo plazo y metas	20	24%	46	54%	19	22%
Principales dificultades para lograr los objetivos	6	7%	24	28%	55	65%
Proceso administrativo	12	14%	51	60%	22	26%
Estructura Organizativa (Organigrama) definida	11	13%	18	21%	56	66%
Cumple con la equidad de género	20	24%	10	12%	54	64%
Funciones establecidas por puesto	17	20%	20	24%	48	56%
Diseño del perfil del personal por contratar	6	7%	20	24%	59	69%
Reclutamiento y selección de personal	6	7%	19	22%	60	71%
Problemas entre los colaboradores	14	16%	16	19%	55	65%
Trabajo en equipo	26	31%	17	20%	42	49%
Manejo de conflictos	23	27%	15	18%	47	55%
Relaciones interpersonales	18	21%	17	20%	50	59%
Comunicación	20	24%	16	19%	49	58%

Notas: Perfil Empresarial p. 3. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Como se muestra en la tabla 2, de las 85 empresas que respondieron, en el plan estratégico: el 61 % lo requiere y el 27% no lo requiere; misión – visión: el 60 % lo

requiere y el 26 % no lo requiere; valores: el 55 % lo requiere y el 24 % no lo requiere; los objetivos a corto, mediano, largo plazos y metas: el 54 % lo requiere y el 24 % no lo requiere y principales dificultades para lograr los objetivos: el 28 % lo requiere y el 65 % no lo requiere. Más del 50 % de las personas empresarios opinan que requieren capacitación y ayuda en temas como plan estratégico, misión-visión, valores y objetivos.

Los temas directamente relacionados con recursos humanos como perfil del puesto, reclutamiento y selección de personal no tuvieron tantas necesidades en los negocios de la región de Grecia, porque, como lo indicamos anteriormente, la mayoría de empresas son familiares.

Como parte de la gestión empresarial se les preguntó a las personas encuestadas por temas que manejo de personal como trabajo en equipo, conflictos, relaciones interpersonales y comunicación (tabla 3).

A las personas encuestadas se les preguntó por factores de mercadeo para intentar conocer los avances de las empresas en esos temas como definición y segmentación de mercado, gustos de los clientes, seguimiento de ventas realizadas y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 3. *Fundamentos de mercadeo*

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
¿Tiene el mercado meta definido?	59	69%	17	20%	9	11%
¿Tiene el mercado segmentado?	53	62%	17	20%	15	18%
¿Conocen las necesidades y gustos de sus clientes?	73	86%	9	11%	3	4%
¿Seguimiento a los clientes después de la venta ?	64	75%	15	18%	6	7%
¿Desarrollan nuevos productos o servicios?	37	44%	16	19%	32	38%
¿Utilizan las redes sociales para mercadear su negocio?	46	54%	27	32%	12	14%
¿Utilizan algún tipo de comunicación comercial?	56	66%	17	20%	12	14%
¿Su empresa es reconocida fácilmente?	66	78%	16	19%	3	4%
¿Tienen una marca ?	47	55%	3	4%	35	41%
¿Tienen Logos - Slogan ?	72	85%	7	8%	6	7%
¿Le es fácil negociar con los clientes ?	76	89%	8	9%	1	1%
¿Reciben quejas por parte de los clientes?	59	69%	7	8%	19	22%

Notas: Perfil Empresarial p. 4. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Según la tabla 3, de las 85 empresas que respondieron a la pregunta de si tiene el mercado una meta definida, el 20 % lo requiere y el 11 % no lo requiere; a la pregunta de si tiene el mercado segmentado, el 20 % lo requiere y el 18 % no lo requiere; si conocen las necesidades y gustos de sus clientes, el 11 % lo requiere y 4 % no lo requiere; a si hay

seguimiento a los clientes después de la venta, el 18 % lo requiere y el 7 % no lo requiere; a si desarrollan nuevos productos o servicios, el 19 % lo requiere y el 38 % no lo requiere; a si utilizan las redes sociales para mercadear su negocio, el 32 % lo requiere y 14 % no lo requiere.

Las empresas de la región de Grecia, en su mayoría, tienen el mercado meta definido y segmentado, conocen las necesidades de los clientes y dan seguimiento a los clientes postventa, ya que las empresas se especializan en ventas y en el cómo vender, por lo tanto son temas en que no se consideran expertos pero sí son conocedores ya que es parte del día a día de sus negocios.

Como parte de la investigación, se analizó el plan financiero contable y temas como el contador interno y externo, declaración de impuestos y si la empresa está constituida formalmente.

Tabla 4. *Contabilidad y declaración de impuestos*

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
Tiene la empresa contador(a) interno	19	22%	2	2%	64	75%
Tiene la empresa contador(a) externo	73	86%	1	1%	11	13%
Declaración de impuestos	84	99%	1	1%	0	0%
La empresa está registrada como contribuyente	83	98%	2	2%	0	0%
Constituida como persona física o jurídica	84	99%	1	1%	0	0%
Posee herramientas: control de ingresos y egresos	67	79%	14	16%	4	5%
Maneja un control del efectivo	72	85%	11	13%	2	2%
Conoce la cantidad de ventas que debe realizar para cubrir sus gastos mensuales	69	81%	14	16%	2	2%
Elaboran presupuestos	62	73%	18	21%	5	6%

Notas: Perfil Empresarial p. 4. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

En la tabla 4, de las 85 empresas que respondieron a la pregunta de si tiene la empresa contador(a) interno, el 2 % lo requiere y el 75 % no lo requiere; si tiene la empresa contador(a) externo, el 1 % lo requiere y el 13 % no lo requiere; a si hace declaración de impuestos, el 1 % lo requiere; a si la empresa está registrada como contribuyente, el 2 %

lo requiere; y a si la empresa está constituida como persona física o jurídica, el 1 % lo requiere.

Los empresarios expresan que cuentan con contador externo, realizan declaración de impuestos y se encuentran registradas como contribuyentes y además están constituidas física y jurídicamente; todos estos requisitos los cumplen para no afectar sus operaciones comerciales.

Las empresas dedicadas en su mayoría a servicios y comercio necesitan tener un buen manejo en flujo de efectivo y herramientas de ingresos y egresos de dinero, por lo que no es de extrañar el alto porcentaje que indica que tiene lo relacionado con la parte contable y de control de efectivo.

Con la intención de mejorar las empresas, se pregunta si se ha aplicado la innovación en su empresa en algunos de los siguientes aspectos:

Tabla 5. *Innovación en la empresa*

	Mercado	%	No ha aplicado	%	Organizativa	%	Proceso	%	Producto / Servicio	%
Indique si ha aplicado la innovación en su empresa en alguno de los siguientes aspectos:	4	5%	46	54%	3	4%	3	4%	29	34%

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
¿Tiene una metodología establecida para llevar a cabo el proceso de innovación?	1	1%	7	8%	77	91%

Notas: Perfil Empresarial p. 5. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Como se muestra en la tabla 5 anterior, de las 85 empresas que respondieron, no ha aplicado innovación el 54 %; han innovado en producto/servicio, el 34 %; han innovado en mercadeo, el 5 %. Es muy llamativo que más de la mitad de las empresas no han aplicado innovación, lo que se puede justificar porque la mayoría de las personas empresarias no tienen conocimiento en innovación y además no lo ven como un tema prioritario en los negocios de ventas de automóviles asados.

Se busca establecer alguna metodología de innovación utilizada, pero es muy difícil de que se concrete algún proceso de innovación, ya que según datos de esta investigación no tienen la innovación como una prioridad.

Como análisis de producción, se indagaron temas que tienen relación con la planeación de la producción como cantidad máxima de producto que se puede producir, necesidades de materia prima, mano de obra y equipo para producir productos y servicios. Los temas que menos necesitan asesoría son en mercadeo, contabilidad y finanzas, producción e informática y comunicación. En cuanto a producción, solo el 1 % de los encuestados pertenecen al sector industria, por lo tanto no tienen necesidades significativas de capacitación en los temas de producción.

Tabla 6. *Planeación de la producción*

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
¿Conoce la cantidad máxima de producto o servicio que puede producir u ofrecer?	7	8%	2	2%	76	89%
¿Cuánta materia prima necesita para producir u ofrecer esa cantidad?	8	9%	0	0%	77	91%
¿Sabe cuánta mano de obra necesita para producir u ofrecer esa cantidad?	10	12%	0	0%	75	88%
¿Sabe cuánto equipo necesita para producir u ofrecer esa cantidad?	9	11%	2	2%	74	87%
¿Sabe cuál es el tiempo estimado de entrega del producto o servicio?	11	13%	1	1%	73	86%
¿Sabe calcular el costo de su producto o servicio?	9	11%	7	8%	69	81%
Distribución de planta	6	7%	6	7%	73	86%
Bodegas e inventarios	7	8%	6	7%	72	85%
Codificación y localización	7	8%	5	6%	73	86%
Métodos de almacenamiento	7	8%	6	7%	72	85%
Equipo de almacenamiento	8	9%	4	5%	73	86%
Gestión de inventarios	8	9%	7	8%	70	82%
¿Conoce realmente lo que tiene en el	11	13%	5	6%	69	81%
Elaboración de inventarios	10	12%	5	6%	70	82%

Notas: Perfil Empresarial p. 5. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Según la tabla 6, de las 85 empresas que respondieron a si conoce la cantidad máxima de producto o servicio que puede producir u ofrecer, el 2 % lo requiere y el 89 % no lo requiere; a cuánta materia prima necesita para producir u ofrecer esa cantidad, el 91 % no lo requiere; a si sabe cuánta mano de obra necesita para producir u ofrecer esa cantidad, el 88 % no lo requiere; a si tiene objetivos a corto, mediano, largo plazos y metas, el 54 % lo requiere y el 24 % no lo requiere; y si sabe cuánto equipo necesita para producir u ofrecer esa cantidad, 2 % lo requiere y el 87 % no lo requiere.

Un alto porcentaje de empresarios respondieron que no necesitan o no requieren los temas que tienen relación con la planeación de la producción como materia prima, mano de obra y equipo, y tiene mucha lógica, ya que son en su mayoría empresas que se dedican a servicios y sobre todo a comerciar automóviles usados.

A pesar de que en cuanto a requerimientos en gestión de inventarios los empresarios respondieron que no los requieren en más del 81 %, vale la pena resaltar que las empresas del tipo de venta de repuestos sí necesitan todo lo relacionado con la gestión de inventarios.

En cuanto a salud ocupacional, todo gira con base en el plan de salud ocupacional, políticas, organización preventiva y la definición de responsabilidades de emergencia que son un tema sensible, ya que la mayoría de empresas opina que es un tema innecesario por el giro de negocio. Las personas empresarias ven innecesario tratar temas de salud ocupacional si el negocio es pequeño y radica en tener de dos a cinco automóviles en un lugar abierto y sin ningún riesgo.

Tabla 7. *Plan de salud ocupacional*

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
Plan de salud ocupacional	7	8%	52	61%	26	31%
Tienen políticas definidas	8	9%	53	62%	24	28%
Realizan labor preventiva	8	9%	51	60%	26	31%
Existe alguna estructura	2	2%	46	54%	37	44%
Existe definición de responsabilidades en una emergencia	9	11%	49	58%	27	32%
Plan de emergencias	4	5%	54	64%	27	32%
Señalización de zonas de seguridad y rutas de evacuación establecidas	6	7%	51	60%	28	33%
Identificación de riesgos	5	6%	51	60%	29	34%
Preparación para actuación ante emergencias	3	4%	57	67%	25	29%
Necesidades de capacitación en salud ocupacional	4	5%	54	64%	27	32%
Capacitación en primeros auxilios	3	4%	57	67%	25	29%
Realizan gestión ambiental	7	8%	48	56%	30	35%
Aplican principios de ahorro energético	17	20%	44	52%	24	28%

Notas: Perfil Empresarial p. 6. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Como se muestra en la tabla 7, de las 85 empresas que respondieron a si tienen plan de salud ocupacional, el 61 % lo requiere y el 31 % no lo requiere; a si tienen políticas definidas, el 62 % lo requiere y el 28 % no lo requiere; a si realizan labor preventiva, un 60 % lo requiere y el 31 % no lo requiere; a si existe alguna estructura organizativa preventiva, el 54 % lo requiere y el 44 % no lo requiere; y si existe definición de responsabilidades en una emergencia, el 58 % lo requiere y el 32 % no lo requiere.

Los empresarios indican casi en un 50 % que necesitan ayuda en planes de salud ocupacional, labor preventiva y estructura organizativa preventiva, a pesar de que no se encuentran motivados a realizarlas, porque lo ven como una inversión de dinero en tiempos en los que las ventas de autos usados no están creciendo.

En la investigación se requiere identificar los tipos de tecnologías que utilizan en modo de usuarios las personas empresarias encuestadas, la intención es detectar el nivel de tecnología que utilizan para realizar sus negocios.

Tabla 8. *Equipo tecnológico*

	Si	%	Lo requiere	%	No lo requiere	%
¿Cuenta la empresa con computadora?	79	93%	2	2%	4	5%
¿Tableta?	16	19%	3	4%	66	78%
¿Teléfono celular?	79	93%	1	1%	5	6%
¿Acceso a internet?	79	93%	4	5%	2	2%
¿Correo electrónico?	77	91%	4	5%	4	5%
¿Utiliza facebook empresarial?	45	53%	24	28%	16	19%
¿Tiene página Web?	34	40%	15	18%	36	42%
Ofimática	52	61%	12	14%	21	25%
Publisher, Visio	8	9%	14	16%	63	74%
Diseño Gráfico	5	6%	6	7%	74	87%
Programa específico	11	13%	1	1%	73	86%

Notas: Perfil Empresarial p. 6. Propiedad 2014 por Núcleo Sector Comercio y Servicios.

Como lo menciona la tabla 8, de las 85 empresas que respondieron si la empresa cuenta con computadora, el 2 % lo requiere y el 5 % no lo requiere; si tiene tableta, el 4 % lo requiere y el 78 % no lo requiere; y si tiene teléfono celular, el 1 % lo requiere y el 6 % no lo requiere.

Las empresas cuentan con los equipos tecnológicos necesarios para hacer sus operaciones diarias, utilizan computadora, teléfono inteligente, correo electrónico e internet para comunicarse con sus proveedores de autos usados en Norteamérica y también para participar en subastas de autos usados vía internet y comprar automóviles para sus negocios.

En la investigación se quiere detectar el tipo de software que saben manipular las personas empresarias en la región de Grecia, con el objetivo de detectar falencias y así encontrar un espacio de aprovechamiento y capacitación en informática.

Es importante notar la necesidad que tienen las ventas de autos usados de Facebook empresarial para promocionarse, y en cuanto al uso de la página web, el 42 % indica que no lo requiere, ya que muchos de los empresarios están desmotivados por diseñadores que les han confeccionado páginas web en el pasado y estas por diseño no han cumplido con el objetivo para el que fueron realizadas.

6. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos, de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

6.1 Estimación de los costos

Es el proceso que consiste en desarrollar los costos del proyecto en una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

Suposiciones de los costos del proyecto:

1. La estimación de los costos se da de forma aproximada con el juicio de los expertos, debido a que al ser una institución pública, los costos se manejan en forma muy privada y los datos reales no se exponen, la única condición para que los datos de costos reales se expongan es tener acceso al cartel de licitación y para efectos de este proyecto no se tuvo acceso.
2. Por previas experiencias, se va a determinar un calendario de pagos a los proveedores para sugerir los tiempos de pagos de los servicios hacia los proveedores.

3. Los costos estimados se van a calcular en colones, ya que es la moneda oficial en Costa Rica y los proveedores son nacionales en su totalidad.
4. Los costos de los colaboradores se van a calcular debido a que si bien es cierto que todos los colaboradores trabajan para el Instituto Nacional de Aprendizaje, varios laboran para diferentes departamentos, por lo tanto hay colaboradores de la Regional Occidental y otros del Núcleo Sector Comercio y Servicios, razón por la cual sus costos por salario van a diferentes centros de costos dentro de la institución.
5. Los costos por salarios de los colaboradores se calculan bajo el supuesto de que todos los docentes y colaboradores de la actividad son Formadores para el Trabajo ID, con un salario de ₡ 1 000 000 al mes; el chofer de la microbús tiene un salario de ₡ 450 000 al mes.
6. A cada colaborador del Instituto Nacional de Aprendizaje que participe en la actividad se le va a pagar por día la suma, por concepto de viáticos, de ₡3 500 por desayuno y ₡ 5 150 por almuerzo.
7. No se va a incurrir en costos de alquiler de equipo de cómputo, proyector y pantalla para proyectar, porque este equipo lo presta para el evento la Regional Occidental.
8. En cuanto al costo del automóvil para trasladar a los docentes de San José a Grecia, no se va a incurrir en gasto alguno, porque la Regional de Grecia va a prestar la microbús sin ningún costo.

En la tabla 9 se determinan los costos de realización del evento. Es importante mencionar que el *catering* encargado de suministrar los alimentos, bocadillos y bebidas exige que el pago del servicio se realice en dos partes iguales, la primera en la semana que va del 8 al

14 de junio de 2014; y la segunda una semana después de realizado el evento, que corresponde a la semana que va del 29 de junio al 5 de julio del 2014.

En cuanto al sonido, a pesar de que es una actividad para 50 personas, no vale la pena arriesgarse a no tener un buen sonido en el lugar del evento, sobre todo porque por la fecha del evento (jueves 26 de junio del 2014) es muy posible que llueva; por lo tanto, el sistema amplificador de sonido se vuelve muy importante.

Tabla 9. *Costos realización del evento*

Costo	Descripción	Cantidad	Costos ¢	Total ¢
A	Alquiler salón del evento	1	350,000.00	350,000.00
B	Bocadillos y bebidas para 50 personas	1	800,000.00	800,000.00
C	Decoración del salón del evento	1	200,000.00	200,000.00
D	Sonido	1	250,000.00	250,000.00
Total				¢1,600,000.00

En la tabla 10 se analizan los costos de las personas colaboradoras que participan en el proyecto; se realiza el desglose de salarios por día de ocho docentes y un chofer, ya que el evento se debe cargar al centro de costos de la Regional de Grecia y todos los colaboradores trabajan en el Núcleo Sector Comercio y Servicios.

El desglose de salarios para el proyecto se detalla a continuación:

Tabla 10. *Costos salarios de los colaboradores*

Costo	Descripción	Cantidad	Costos ¢	Total ¢
E	Docente, formador para el trabajo ID	8	33,333.33	266,666.64
F	Chofer de la microbús	1	15,000.00	15,000.00
G	Viáticos para desayunos	9	3,200.00	28,800.00
H	Viáticos para almuerzos	9	5,150.00	46,350.00
Total				¢356,816.64

El costo total del proyecto se puede estimar en ¢ 1 956 816.64.

Para definir el calendario de desembolsos de dinero que debe realizar el Instituto Nacional de Aprendizaje, se elaboró un calendario de los costos (véase la tabla 11), el cual se

detalla de la siguiente forma (tabla 11): semana y la fecha que corresponde, costos por semana y valor económico en colones.

Tabla 11. *Calendario de los costos*

Fecha	18 de mayo a 24 de mayo	25 de mayo a 31 de mayo	1 de junio a 7 de junio	8 de junio a 14 de junio	15 de junio a 21 de junio	22 de junio a 28 de junio	29 de junio a 5 de julio
Semana	1	2	3	4	5	6	7
Costos	Alquiler salón	Decoración	Sonido	Adelanto bocadillos y bebidas	Viáticos	Salarios personal	Cancelar bocadillos y bebidas
Valor ¢	350,000.00	200,000.00	250,000.00	400,000.00	75,150.00	281,666.64	400,000.00

En este proyecto se quiere mejorar las malas prácticas de actividades pasadas, por lo tanto, se quiere determinar una estimación o pronósticos de los costos del proyecto mediante un método matemático para disminuir riesgos en el presupuesto y poder analizar la tendencia de los costos del proyecto.

Con base al calendario de los costos de la tabla 11, se procedió a establecer los costos del proyecto por semana y luego se calculó el pronóstico de los costos siguiendo el modelo matemático de suavización exponencial con factor de suavización de 0.3, que se utiliza para productos o servicios estables y en los cuáles no se quiere ocasionar una variabilidad muy fuerte en los resultados.

6.2 Pronosticar los costos y la tendencia

Tabla 12. *Pronóstico costos suavización exponencial*

0.30	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8
Costos	350,000.00	200,000.00	250,000.00	400,000.00	75,150.00	281,666.64	400,000.00	
Pronóstico		350,000.00	305,000.00	288,500.00	321,950.00	247,910.00	258,036.99	300,625.89

Luego de aplicarle un factor de suavización de 0.3 a los costos del proyecto, se puede pronosticar que los costos aumentan a ¢ 2 072 022.89, lo que corresponde a un 6 % de variación, por lo tanto, se puede recomendar que se maneje un presupuesto un 10 % más alto de lo estimado en los costos de producción para gestionar el proyecto sin salirse del presupuesto inicial.

En la tabla 12 se comparan los costos estimados versus los costos pronosticados para analizar la tendencia o variación de los costos en un periodo de tiempo; en este proyecto el periodo de tiempo es semanal.

Tabla 13. *Análisis de tendencias*

Semana	Costos	Factor 0.3	
		Suavización	Tendencia
1	350,000.00		
2	200,000.00	350,000.00	
3	250,000.00	305,000.00	-45,000.00
4	400,000.00	288,500.00	-16,500.00
5	75,150.00	321,950.00	33,450.00
6	281,666.64	247,910.00	-74,040.00
7	400,000.00	258,036.99	10,126.99
8		300,625.89	42,588.90

En la tabla 13 se observa que la mayor variación positiva se da en la semana 8, con un valor de ¢42 588.90; y la mayor variación negativa se da en la semana 6, con un monto de -¢ 74 040.00.

6.3 Determinar índices de estacionalidad de los costos

A continuación se describe el costo del proyecto de cada semana con respecto al costo promedio durante el ciclo estacional completo que consta de 7 semanas.

Tabla 14. *Índices de estacionalidad*

Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Costo Pronóstico	350,000.00	305,000.00	288,500.00	321,950.00	247,910.00	258,036.99	300,625.89
Índice	1.18	1.06	1.02	1.14	0.92	0.92	1.00

Según los índices de estacionalidad calculados en la tabla 14, se puede concluir que las semanas más críticas para desembolsar dinero en el proyecto son la semana 1, cuando se desembolsa un 18 % más; y la semana 4, cuando se incrementa en un 14 % el desembolso de dinero.

7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Es importante mencionar que en este proyecto no se incluye el plan formal de la gestión de la calidad, porque a pesar de que el día del evento empresarial en la región de Grecia se tiene contemplado el uso de muchas herramientas de calidad como por ejemplo: cinco por qué, diagrama causa-efecto, lluvia de ideas y gráficas Pareto, estas utilizadas por separado no alcanzan para garantizar que se cumplan con los requisitos de calidad del proyecto.

El otro factor significativo es que al ser un evento empresarial que se organiza por primera vez, no existe en el Instituto Nacional de Aprendizaje ningún tipo de datos histórico de orden cuantitativo o cualitativo para analizar previamente y así poder planificar la calidad del evento empresarial.

En cuanto al aseguramiento de la calidad, el equipo humano que trabajo en el proyecto no encuentra pertinente realizar algún tipo de análisis en el cual se tenga que analizar y estudiar alguna norma para asegurar la calidad de este proyecto; el equipo gestor del proyecto no tiene ninguna intención de teorizar los alcances de este, más bien se está muy interesado de aplicar algún tipo de metodología en la cual se utilicen el concepto de practicidad y el de aprender haciendo en el evento de la región de Grecia.

8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Actualmente los recursos humanos están impulsados por la investigación orientada a la resolución de problemas, además del intercambio de conocimiento tácito y explícito. Los factores que caracterizan el proceso de resolución de problemas son externos e internos. Los factores internos son el resultado de actuaciones propias de INA y dependen de la capacidad de dirección para alcanzar los estándares y calidad. Los factores externos están asociados al sector aprendizaje ya que ese sector pertenece el INA.

8.1 Factores internos

Humano: Desarrollar la capacidad creativa y la curiosidad por realimentar los componentes de los elementos del evento Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia. Desarrollar un instinto que le sugiera a la persona docente el grado de acompañamiento que debe tener cada persona empresaria participante para fomentar ideas de negocios o mejorar su gestión empresarial pymes.

Organizativo: identificar a las personas docentes que tengan las capacidades (cognoscitiva, disciplinarias, de formación y académicas) para desarrollar el evento Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia y así determinar la forma de impartirlo identificando metodologías y secuencias lógicas para evitar distanciamientos entre los ejes de identificación de problemas y oportunidades de soluciones en la región de Grecia.

Negocio – mercado: Se debe prestar especial atención en la satisfacción de necesidades de las personas participantes del evento Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia e involucrarlos en el proceso de mejoras del servicio, en el avance de sus ideas empresariales y así evitar que las personas pierdan el impulso emprendedor.

8.2 Factores externos

Se debe facilitar el acceso al financiamiento en las entidades financieras, mediante la especificación del evento Generación de oportunidades de negocios en la región de Grecia sus requisitos y los contenidos desarrollados en el diseño técnico del evento.

Conseguir un entorno favorable (político – legal – económico – financiero) para estimular la creación o crecimiento de las nuevas propuestas de las personas empresarias de la región de Grecia.

8.3 Factor comercial

Genera un bienestar económico mediante el intercambio de bienes y servicios que fomenten vínculos comerciales entre importadores de automóviles, comercializadores y personas empresarias dueñas de talleres automotrices y negocios relacionados con los automóviles en la región de Grecia, dentro del marco comercial expuesto.

Se deben establecer contactos con entidades financieras dentro de la Ley 8634 del Sistema de Banca de Desarrollo, para agilizar parte del proceso de aprobación del financiamiento.

8.4 Factor humano

Se requerirá establecer contacto con las siguientes personas, con el fin de ampliar la oferta de recolección y análisis de información:

Reclutadores y seleccionadores de las personas empresarias participantes.

Personas de las Unidad Regional Occidental y los Centros de Formación Profesionales, Personas de Servicio al Usuario, Unidad de Planificación y Estadística (INA).

Las personas docentes avaladas en administración y producción (formadores para trabajo 1C y 1D).

Las personas funcionarias de las instituciones atinentes (del gobierno central y entidades financieras).

A nivel de Proceso de Gestión Tecnológica, se forma un grupo de tres funcionarios con la finalidad de desarrollar la vigilancia estratégica – encuesta digital – entrevista personal – personal, tabular los datos y elaborar los análisis de las alternativas.

9. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Su función es identificar los procesos adecuados para recopilar y distribuir la información del proyecto, además este proceso debe ser adecuado y oportuno. Para efectos de este proyecto no se va a desarrollar formalmente la gestión de las comunicaciones del proyecto porque si bien es cierto se tienen identificados los interesados en el proyecto; no se tiene personal capacitado en comunicaciones o en campañas de divulgación que puedan planificar las comunicaciones en forma eficiente.

En cuanto a distribuir la información, el Núcleo Sector Comercio y Servicios no cuenta con presupuesto para ir a medios de comunicación masivos y aunque se piense internamente en campañas por medios de divulgación masiva gratuitos como las redes sociales facebook y twitter, no es seguro que las personas empresarias interesadas hagan uso de estas redes sociales.

Un tema complicado para el equipo organizador del proyecto es gestionar las expectativas de los interesados; hasta el momento no se tiene ningún instrumento diseñado que sirva para recolectar información de las expectativas de los interesados de forma científica y lo mismo aplica para la medición de la transferencia del conocimiento.

10. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Identificar los riesgos es el proceso en el que se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y las características de cada riesgo.

Para este proyecto se procedió a clasificar e identificar los riesgos y sus estrategias para gestionarlos.

10.1 Lista de riesgos identificados: Evento Empresarial Grecia

Tabla 15. *Lista de riesgos*

Riesgo	Descripción riesgo	Etapas del proyecto	Estrategias	Actividades	Costo
1.Preparación de comida o refrigerio	El lugar cuenta con condiciones para preparar comida como cocina, refrigerador para un grupo de 50 personas.	Planeación	Mitigar	Entre los colaboradores del <i>catering service</i> llevan: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantilla gas ✓ Hielera ✓ <i>Coffee maker</i> 	Contrato: licitación
2.Participación estimada de 50 personas	Disminuya la cantidad de personas de las personas empresarias por motivos laborales o de entretenimiento (Mundial de futbol).	Inicio	Mitigar	Elegir un responsable de dar seguimientos a los empresarios invitados al evento. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Teléfono ✓ <i>Mail</i> 	₡ 30 000
3.Dirección del lugar	Cada persona empresaria debe llegar al lugar con su propio transporte y que se pierdan	Ejecución	Mitigar	Enviar mapas por correo electrónico a cada empresario invitado. Imprimir mapas con la	₡ 12 000

	de camino y lleguen tarde a la actividad.			dirección del lugar. Usar la telefonía celular para comunicar la dirección del lugar.	
4. Condiciones adecuadas para el adulto mayor	El sitio del evento empresarial debe tener condiciones aptas para el adulto mayor, como rampas, sillas de descanso y agarraderas en los baños.	Planeación	Aceptar	Las personas trabajadoras del INA cuidan y guían a los adultos mayores en el lugar. Llevar un botiquín de primeros auxilios. El día del evento empresarial identificar los riesgos estructurales en el lugar para el adulto mayor.	
5. Escogencia del lugar	No se pongan de acuerdo en la escogencia del lugar y se tenga que realizar una votación.	Inicio	Transferir	Definir un responsable en el equipo de trabajo para que defina el lugar. ✓ Internet ✓ Lluvia de ideas ✓ Teléfono	¢ 25 000
6. Costo del proyecto	La estimación inicial de 2 millones de	Inicio	Transferir	Firmar un contrato con el dueño del	¢ 1 000 000

	colones se quede corta.			lugar para definir el monto máximo del presupuesto de alquiler del lugar.	
--	-------------------------	--	--	---	--

10.2 Clasificación de riesgos

Consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

Tabla 16. *Clasificación de riesgos*

Nombre de Riesgo (Código)	Actividad a la que está ligada	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Clasificación del riesgo
R1	Logística	El lugar cuente con condiciones para preparar comida como cocina, refrigerador para un grupo de 50 personas	2	3	Riesgo moderado
R2	Planeación	Disminuya la cantidad de personas de las personas empresarias por motivos laborales o de entretenimiento (Mundial de futbol)	2	5	Riesgo extremo
R3		Cada persona empresaria debe llegar al lugar con su propio transporte y que se pierdan de camino y lleguen tarde a la actividad	1	3	Riesgo moderado
R4	Compras	El sitio del evento empresarial debe tener condiciones aptas para el adulto mayor, como rampas, sillas de descanso, agarraderas en los baños	3	4	Riesgo alto
R5		No se pongan de acuerdo en la escogencia del lugar y se tenga que realizar una votación	2	3	Riesgo moderado
R6	Presupuesto	La estimación inicial de 1 millón de colones se quede corta	2	4	Riesgo alto

Según la tabla 16, el riesgo más crítico para el proyecto es la asistencia para 50 invitados, ya que si por alguna razón no asisten al evento, el Instituto Nacional de Aprendizaje perdería dinero, tiempo de sus colaboradores y no cumpliría con el objetivo de matrícula del evento Oportunidades de Negocio en Grecia.

10.3 Matriz de calor de riesgos

Sirve para planificar la respuesta de los riesgos; es un proceso que sirve para desarrollar opciones y acciones para mejorar oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Tabla 17. *Matriz de calor: probabilidad- impacto*

		Impacto				
		Sin Impacto (1)	Impacto Bajo (2)	Impacto Medio (3)	Alto Impacto (4)	Impacto Fatal (5)
Probabilidad	Nada Probable (1)			R3		
	Poco Probable (2)			R1-R5	R6	R2
	Probable (3)				R4	
	Muy Probable (4)					
	Altamente Probable (5)					

	Riesgo Bajo:
	Riesgo Moderado:
	Riesgo Alto:
	Riesgo Extremo:

En la tabla 17, se nota de forma muy clara que los riesgos con mayor probabilidad e impacto son el 2 y el 4 ambos se califican con alto impacto e impacto fatal para los organizadores del evento empresarial en la región de Grecia, y están directamente relacionados con la asistencia al evento empresarial.

11. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Se decide no realizar la gestión de las adquisiciones del proyecto, ya que en las instituciones públicas es un tema muy complicado de investigar y de conocer las gestiones de compra y adquisición del proyecto; la mayor parte de las veces el proceso de adquisiciones se complica, porque el abastecimiento de productos y servicios en el sector público se da por medio de licitaciones, las cuales se manejan de forma hermética porque son temas muy sensibles para los directores de cada institución.

El tener limitaciones para conseguir información real de las licitaciones en el sector público condiciona el manejo de datos para estudio de este proyecto y, por lo tanto, se desconocen los procesos de planificar, efectuar, administrar y cerrar las adquisiciones. Este problema afecta directamente los costos del proyecto, y el que los productos y servicios comprados lleguen a tiempo para los eventos empresariales.

12. CONCLUSIONES

- El perfil de las empresas relacionadas con la venta de automóviles usados indica que el 80 % de los negocios son micro y el análisis de la investigación se enfoca en ventas de autos usados, ventas de repuestos (usados-nuevos) y talleres automotrices; además se evidencia que en la región de Grecia existe un encadenamiento comercial entre las empresas del sector automotriz, debido a que el 61 % depende totalmente de las ventas de autos usados.
- Las personas empresarias de la región de Grecia sienten que las acciones que deben implementar para mejorar los problemas de sus negocios y que dependen de ellos, son disminuir los costos del proceso de importación, para también poder disminuir el precio de venta final de los automóviles; aplicar más publicidad; actualizar técnicamente a su personal; y organizar ferias entre todas las empresas de automóviles con promociones atractivas y entidades bancarias que financien a los potenciales compradores.
- Esta investigación permitió determinar los principales hallazgos de las personas empresarias en la región de Grecia entre las que sobresalen las siguientes:
 - Las empresas necesitan capacitación en plan estratégico, misión y visión y proceso administrativo de los negocios.
 - Las empresas relacionadas con ventas de automóviles usados no tienen interés en los temas relacionados con recursos humanos, conflictos, trabajo en equipo y organigrama, ya que en su gran mayoría son negocios familiares.
 - Con respecto al tema de salud ocupacional, los empresarios no lo ven como algo estrictamente necesario, porque sienten que sus negocios peligran al corto y mediano plazo y no consideran que el invertir en salud ocupacional sea prioritario cuando el negocio está en riesgo de cierre por bajas ventas y poca innovación.

- El tema de innovación merece una mención aparte, ya que aunque las personas empresarias propietarias de negocios relacionados con las ventas de autos usados no lo creen necesario, no innovan en su mayoría y no tienen una metodología para innovar y además la mayoría no conoce nada del tema.
- Las personas empresarias utilizan internet para participar de subastas para comprar automóviles y también para la comunicación con proveedores nacionales e internacionales por correo electrónico y utilizan tecnologías emergentes como teléfonos inteligentes y *tablet*.
- Al utilizar un modelo matemático para pronosticar los costos del proyecto podemos estimar que los costos aumentan a ¢ 2 072 022.89, lo que corresponde a un 6 % de variación con respecto al levantamiento de los costos original.
- El tiempo del proyecto se logró administrar de forma eficiente, ya que todos los entregables críticos y las actividades que formaban estos entregables no sufrieron retraso alguno, por lo que se puede indicar que se estimaron los tiempos de cada actividad de forma muy precisa.

13. RECOMENDACIONES

- Las personas empresarias de la región de Grecia deberían mantenerse al tanto de los proyectos y nuevos desarrollos empresariales que están por instalarse en la región para buscar una oportunidad de negocio y diversificar el mercado en la región de Grecia; además, las personas empresarias deben aplicar los fundamentos de una metodología de innovación para migrar a otro tipo de negocio más viable y que se diferencie de las ventas de automóviles usados.
- Las empresas relacionadas con la venta de automóviles usados en la región de Grecia se deben unir para crear una feria de autos usados con el respaldo de entidades financieras públicas y privadas, a fin de promocionar el financiamiento de los autos usados a los clientes potenciales.

- Para mejorar la gestión empresarial de las empresas que dependen totalmente de la venta de automóviles usados se recomienda implementar asesorías técnicas, para que las personas empresarias sean capaces de establecer un plan estratégico y fortalecer la gestión empresarial para incrementar las ventas de automóviles usados y potenciar todos los sectores relacionados en la región de Grecia. Por el giro del negocio, es importante planear un taller de negociación para el aprovechamiento de las personas empresarias.
- Planear al menos con tres meses de anticipación el cartel de licitación del evento empresarial de Grecia, ya que por burocracia y controles internos del Instituto Nacional de Aprendizaje, el cartel de licitación puede atrasarse o sufrir apelaciones por parte de proveedores no escogidos para la actividad y esto ocasionaría atrasos significativos en el calendario de los costos del proyecto.
- Concienciar a las jefaturas del Instituto Nacional de Aprendizaje en la importancia de profundizar en la metodología de administración de proyectos para que, mediante un proceso de mejora continua, se establezcan políticas claras y concisas en la organización de eventos empresariales futuros, y diseñar una evaluación de eventos para medir el grado de satisfacción de las personas participantes.

14. REFERENCIAS

Amsden, R., Butler, H. y Amsden, D. (1993). *Control Estadístico de Procesos Simplificado*.

México, D.F.: Panorama Editorial.

Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Electro Electrónica e

Informática. (2014). *Vigilancia Estratégica*. Recuperado de

<http://cidei.net/vigilancia-estrategica/>

Everett, A. y Ebert, R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México:

Prentice Hall.

García, R. (2005). *Estudio del Trabajo*. México: McGraw'Hill Interamericana.

George, M., Rowlands, D., Price, M. y Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma Pocket*

Toolbook. New York: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Aprendizaje, INA. (2012, Noviembre). Glosario de los servicios de

capacitación y formación profesional en el INA. Recuperado de

http://intranet/calidad/di_gfst_01_04.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2014). *Instituto Nacional de Aprendizaje*. Recuperado

de <http://ina.ac.cr>

Piasecki, D. J. (2009). *Inventory Management Explained: A focus on forecasting, lot sizing, safety, stock and ordering systems*. WI, U.S.A.: ODS Publishing.

Project Management Institute, PMI. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania.

15. ANEXOS

PERFIL EMPRESARIAL

Buenos días/tardes/noches. **INDIQUE SU NOMBRE.** El INA, está aplicando el presente cuestionario para determinar el perfil de empresas con interés en recibir servicios de capacitación con la institución. El perfil de la empresa es como “una fotografía” de la actividad económica que realiza, se trata de un conjunto de preguntas que permiten decir ¿Cómo es la empresa el día de hoy? Ya que este perfil permitirá identificar características que la unidad productiva aún no tiene pero aspira alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Le solicitamos respetuosamente su colaboración. Toda la información que nos brinde será totalmente confidencial.

1- Nombre _____ de _____ la _____ empresa: _____

2- Ubicación: Provincia _____ Cantón _____ Distrito _____

3- Teléfono: _____, _____, _____

4- Correo electrónico: _____

5- Nombre _____ de _____ la _____ persona _____ informante _____ clave: _____

6- Cargo de la persona informante:

___ Propietario (a) ___ Administrador (a) ___ Gerente (a) ___ Asistente ___
Otro

7- ¿Se encuentra la unidad productiva en operación actualmente?

() Sí () NO **(FIN DEL CUESTIONARIO)**

8- ¿Tiene interés de asistir a una actividad de capacitación organizada por el INA?

() Sí () No **(FIN DEL CUESTIONARIO)**

10- Sector productivo al que pertenece la empresa:

___ Comercio ___ Servicios ___ Industria ___ Agrícola

11- ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?:

1 a 5 Micro () 6 a 30 Pequeña () 31 a 100 Mediana () más de 101 Grande ()

12. Seleccione el tipo de empresa:

- Venta de autos usados enderezado y pintura Taller automotriz Taller
- Venta de repuestos autos Autodecoración Tapicería de autos
- Taller de aire acondicionado Autolavado Otra

13. ¿En qué proporción depende su negocio de la venta de autos usados?

Totalmente depende Mucho Poco Muy poco No depende

14. ¿Cuál ha sido el comportamiento en los últimos dos años de las ventas de su negocio?

Han aumentado Se han mantenido Han disminuido

15. Indique algunas causas que usted considera han provocado ese comportamiento en las ventas:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

16. Indique los tres principales problemas que enfrenta su empresa actualmente.

- a. _____
- b. _____
- c. _____

17. ¿Qué acciones podría implementar para mejorar los problemas que enfrenta la empresa?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

18. ¿Qué oportunidades de negocio se podrían dar en la zona de Grecia en el corto y largo plazos?

- a. _____

b. _____

c. _____

19. ¿Conoce de alguna empresa, parque industrial, proyecto empresarial o cualquier otra actividad que se vaya a instalar en Grecia sea en el corto o largo plazos? Indique cuáles y para cuándo se esperan.

a. _____

b. _____

c. _____

20. GESTIÓN EMPRESARIAL				
<u>Administración:</u>	SÍ	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
Proceso administrativo				
Plan estratégico				
Misión, visión				
Valores				
Objetivos corto, mediano, largo plazo y metas				
Principales dificultades para lograr los objetivos:				
Estructura organizativa definida (organigrama)				
Funciones establecidas por puesto				
Diseño del perfil del personal por contratar				
Reclutamiento y selección de personal				
Problemas entre los colaboradores				
Trabajo en equipo				
Manejo de conflictos				
Problemas entre los colaboradores (relaciones interpersonales)				

Comunicación (el detalle de ítems no se pregunta al empresario)				
Cumple con normativas la equidad de género.				

<u>21 MERCADEO</u>				
<u>Plan de mercadeo:</u>	Sí	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
Tiene el mercado meta definido				
Tiene el mercado segmentado				
¿Conocen las necesidades y gustos de sus clientes?				
¿Utilizan algún tipo de comunicación comercial? (publicidad, promoción)				
¿Su empresa es reconocida fácilmente?				
¿Dan seguimiento a los clientes después de la venta?				
¿Les es fácil negociar con los clientes?				
¿Reciben quejas por parte de los clientes?				
¿Desarrollan nuevos productos o servicios?				
¿Tienen una marca?				
¿Tienen logo-eslogan?				
¿Utilizan las redes sociales para mercadear su negocio?				

<u>22. CONTABILIDAD Y FINANZAS</u>

<u>PLAN FINANCIERO CONTABLE</u>	SÍ	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
Tiene la empresa contador(a) interno				
Tiene la empresa contador(a) externo				
Posee herramientas de control de ingresos y egresos				
Maneja un control del efectivo				
Conoce la cantidad de ventas que debe realizar para cubrir sus gastos mensuales				
Sabe elaborar presupuestos (proyección de ventas, compras y gastos específicos)				
Presenta declaraciones de impuestos (de ventas, de renta)				
Se encuentra la empresa registrada como contribuyente (en Tributación Directa)				
La empresa se encuentra constituida como persona física o jurídica				
<u>23. Innovación</u>				
Indique si ha aplicado la innovación en su empresa en alguno de los siguientes aspectos:	<input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Producto/Servicio <input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Organizativa <input type="checkbox"/> No ha aplicado			
	SÍ	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
¿Tiene una metodología establecida para llevar a cabo el proceso de innovación?				

<u>24. Producción</u>	SÍ	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
¿Sabe usted cuál es la cantidad máxima de producto o servicio que puede producir u ofrecer?				
¿Sabe cuánta materia prima necesita para producir u ofrecer esa cantidad?				
¿Sabe cuánta mano obra necesita para producir u ofrecer esa cantidad?				
¿Sabe cuánto equipo necesita para producir u ofrecer esa cantidad?				
¿Sabe cuál es el tiempo estimado de entrega del producto o servicio?				
¿Sabe calcular el costo de su producto o servicio?				

Bodegas e inventarios				
Codificación y localización				
Métodos de almacenamiento				
Equipo de almacenamiento				
Gestión de inventarios				
Conoce realmente lo que tiene en inventario				
Elaboración de inventarios				
La distribución de planta (observar ubicación y distribución de equipos e insumos dentro de la empresa)				

25. SALUD OCUPACIONAL				
<u>Salud Ocupacional:</u>	Sí	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
Plan de salud ocupacional (implementado o no)				
Tienen políticas definidas				
Realizan labor preventiva				
Existen alguna estructura organizativa preventiva (oficina, comités de apoyo)				
Hay definición de responsabilidades en una emergencia.				
Necesidades de capacitación en salud ocupacional				
Plan de emergencias (implementado o no)				
Señalización de zonas de seguridad y rutas de evacuación establecidas				
Identificación de riesgos (evacuación y control de riesgos)				
Capacitación en primeros auxilios				
Preparación para actuación ante emergencias				

Realizan gestión ambiental				
Aplica principios de Ahorro energético				

26. INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN

<u>Hardware</u>	SÍ	LO REQUIERE	NO LO REQUIERE	OBSERVACIONES
¿Cuenta la empresa con computadora?				
¿Acceso a Internet?				
¿Correo electrónico?				
<i>Tablet</i>				
Teléfono celular				
Utiliza Facebook empresarial				
Tiene página web				
Cuáles paquetes computacionales sabe utilizar:				
Ofimática (Word, Excel, PowerPoint)				
Publisher, Visio				
Diseño gráfico				
Programa informático específico para la empresa				

27. OTROS

	Capacidad personas	Capacidad parqueo	Mobiliario
Indique si la empresa cuenta con algún local para realizar actividades de capacitación			
	Problemas productivos		Cantidad de personas que requieren el servicio
Indique si los tiene, cualquier otro tipo de problema productivo en su empresa			
Comentarios:			

