

## 1. Introducción

Actualmente las organizaciones deben de medir su capacidad de competencia en el mercado, relacionándose en su entorno, donde debe de mantener una relación con todos los involucrados desde el proveedor hasta el cliente final, para mantener la sostenibilidad de su operación.

En los últimos tiempos los clientes de los distintos productos o servicios que ofrece el mercado se interesan por escoger aquellos que están producidos de manera sostenible, este cambio cultural hace que las empresas sean responsables socialmente, lo que genera un alto grado de aceptación haciéndolas más competitivas.

Por lo tanto se ha generado que cada vez sea mayor la cantidad de empresas que se detienen a analizar y a replantear de nuevo el rumbo que debe seguir su negocio, mejorando conforme avance la globalización si desea mantener Responsabilidad social empresarial en el mercado y ser competitivos a largo plazo.

Estibadora Limonense S.A., es una empresa que se encuentra en la provincia de Limón la cual se dedica en realiza la carga y descarga de vapores, sus clientes son empresas importadoras y exportadoras que comercializan a través de contenedores y mercadería general como por ejemplo el hierro, papel, maquinaria, etc.).

Sus operaciones las desempeña en los muelles de Limón y Moín, mediante la concesión portuaria de JAPDEVA, el cual es el ente del estado en la administración de muelles, regulando la operaciones mediante alineamientos y requisitos obligatorios que debe de cumplir las compañías Estibadoras, para continuar en el mercado competitivo.

## **2. Justificación**

A la empresa Estibadora Limonense S.A. se le ha notificado la disposición de un nuevo requerimiento por parte de JAPDEVA. El cual es el cumplimiento de entrega de un manual el cual indique el proceso que la empresa debe de poner en práctica en cuanto a materia de seguridad ocupacional se refiere en el uso de las instalaciones portuarias.

La empresa Estibadora Limonense S.A. debe de cumplir este lineamiento para la próxima concesión 2013, de lo contrario la empresa no puede continuar con la prestación de servicios, dado a que no puede utilizar las instalaciones de los muelles para ejecutar las operaciones.

La empresa ha analizado en tomar una ventaja competitiva al desarrollar el manual cumpliendo los requerimientos reflejando en ellos Responsabilidad social empresarial, para el desarrollo de las actividades en la carga y descarga de vapores en los muelles. Al realizarse con Responsabilidad social empresarial se estaría creando conciencia a lo interno y a lo externo de la organización, produciendo un cambio cultural, el cual permitiría trabajar con sostenibilidad y a la vez garantizando la excelencia en las operaciones portuarias.

Esta ventaja competitiva le permite una diferenciación en el mercado del resto de las estibadoras que deben de presentar el mismo documento.

Para realizar este manual la empresa debe determinar si lo realiza con recursos internos de la organización o bien contratar los servicios de un proveedor (outsourcing).

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
*Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT*  
2012

Por lo tanto el presente proyecto busca realizar un análisis que permita determinar la mejor opción para presentar el alineamiento que esté solicitando JAPDEVA y que la empresa pueda continuar operando y prestando los servicios en el mercado.

El análisis busca seleccionar con certeza de que el recurso tenga la capacidad de elaborar el manual de acuerdo a lo que la empresa Estibadora Limonense S.A. requiera.

#### Factibilidad Técnica

Estibadora Limonense S.A., cuenta con la experiencia para laborar en la carga y la descarga, sin embargo las labores la realizan empíricamente, por lo tanto la propuesta en generar un manual de seguridad ocupacional con responsabilidad social, tendría como mejora el sistema actual, dado a que le daría prestigio a la empresa en realizar sus labores con sostenibilidad, esto es un atractivo para que el cliente pueda elegirlos cuando requieren contratar sus servicios. Este proceso de documentación iniciaría la adecuación en la gestión e integración de las operaciones, generando así alineamientos que beneficiarían a la parte económica de la empresa, minimizando riesgos ocupacionales, producto no conforme y aumento la productividad y por ende las utilidades.

## Factibilidad Financiera

El análisis para llegar a seleccionar el recurso es muy importante porque se está asegurando el porvenir de la empresa, dado que sus operaciones solo son exclusivas para realizarse en los muelles de Limón, los cuales son administrados por JAPDEVA, donde esta empresa está solicitando como requerimiento obligatorio el manual de seguridad ocupacional de la empresa que desea continuar brindando el servicio. Al no realizarse este requerimiento no se podría continuar con las operaciones de la empresa, dejando de percibir sus principales ingresos, por lo que ocasionaría el cierre de la misma, generando desempleo en una provincia que es muy limitada en sus fuentes de trabajo, donde actualmente la empresa Estibadora Limonense S.A. mantiene una planilla de sesenta personas, el cual representa en los costos de la empresa un 15% de los ingresos de la empresa.

Para este proyecto se cuenta con un presupuesto de un millón de colones, y un tiempo aproximado de dos meses.

## Factibilidad Operativa

Estibadora Limonense S.A., mantiene relaciones por años con los mismos clientes, los cuales se les debe de garantizar la misma calidad de las operaciones que ellos requieren, para continuar dentro del mercado.

Dado a lo anterior se debe de hacer un estudio del recurso y tiempo para determinar si el personal con el que cuenta la empresa, para determinar si podrá realizar el manual requerido.

Por lo que en este proyecto desarrollará el análisis para la selección optima de recurso cumpliendo con los criterios y especificaciones establecidos para determinar quien realizara el manual, y a posterior del resultado el Gerente General de inmediato deberá de iniciar con la proceso para obtener el requerimiento que JAPDEVA solicita para que se de la sostenibilidad operacional de la organización.

### **3. Objetivos**

Objetivo General:

Elaborar un análisis para la selección del recurso que procederá con la elaboración del requerimiento obligatorio que debe de cumplir la empresa Estibadora limonense S.A.

Objetivo específicos:

1. Enlistar los requerimientos que se deben de tener para realizar un manual de salud ocupacional con responsabilidad social.
2. Analizar el recurso humano de la organización
3. Analizar los posibles proveedores externos que ofrecen este servicio.
4. Comparar recurso interno vrs proveedores.

#### **4. Alcance**

Este proyecto es el primer paso para continuar con la sostenibilidad empresarial, mediante el análisis para determinar el recurso (interno o externo) para elaborar el documento “manual de seguridad ocupacional con responsabilidad social”, ya que es un requisito dentro de la concesión 2013 solicitado por JAPDEVA.

##### Supuestos

- Colaboración y anuencia por parte del personal de Estibadora Limonense S.A.
- Existe un diversidad de oferta en el mercado.
- Se cuenta con la aprobación del presupuesto.
- Se cuenta con la disposición del área de recursos humanos para la colaboración del análisis de recurso interno.

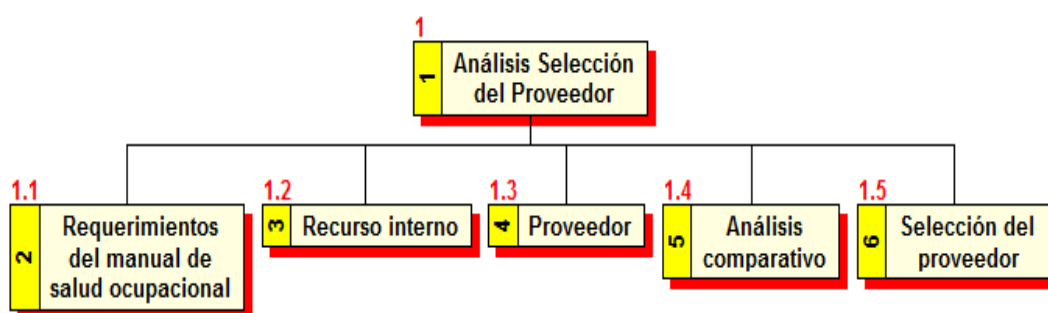
##### Exclusiones

- No se entrega el manual de seguridad ocupacional con responsabilidad social a la empresa.
- El presupuesto no contempla la contratación en la elaboración del dicho manual.

## 5. Estructura de desglose del trabajo

La estructura detallada de trabajo es una guía para visualizar los entregables en la ejecución de un proyecto

Figura N°1. EDT Análisis de Selección del Proveedor



Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

Cada entregable conlleva realizar tareas para lograr el objetivo del mismo, para el entregable 1.1 Requerimientos del Manual Salud Ocupacional, pretende levantar el listado que se requiere en la elaboración del manual para evaluar si las opciones a elegir tanto el recurso de interno de la organización o bien un proveedor cuente con la capacidad de cumplimiento, lo cual este es un parámetro importante en la selección.

En el entregable 1.2 Recurso interno, es para identificar dentro de la organización los posibles recursos a considerar mediante un análisis, en el cual se debe de considerar factores importante como la preparación académica y la experiencia, en cuanto a



Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
*Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT*  
2012

tiempo del recurso es analizar las funciones asignadas en su labor vrs el tiempo de disponibilidad (holgura) y el costo que representaría este recurso si es considerado para realizar el manual.

Para el entregable 1.3 Proveedor al igual que en anterior analiza un posible proveedor a diferencia que este tiene metodología diferente de analizar pero obteniendo el mismo resultado. Para este entregable se debe de considerar la solicitud de cotizaciones a tres proveedores como mínimo.

En el ultimo entregable el 1.4 Análisis comparativo, es proceder con la comparación respectiva del recurso vrs proveedor.

Y por último el entregable 1.5 es la selección del recurso y proceder a comunicarlo al Gerente General de la empresa Estibadora Limonense S.A.

## **6. Cronograma**

El siguiente cronograma contempla el inicio y fin del proyecto, estableciendo el tiempo de los entregables.

El tiempo estimado para finalizar es de 35,5 días, iniciando el 01 de noviembre y finalizando el 14 de diciembre del presente año, cumplimiento con el tiempo establecido el cual se estima dos meses.

El éxito del proyecto se encuentra en el cumplimiento de tiempo para cada entrega, de no cumplirse esto afectaría el atraso del entregable siguiente ya que los entregables esta para iniciar cuando termina el anterior en forma sucesora.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Tabla N°2. Cronograma en el Proyecto Análisis de selección del recurso

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>Análisis Selección de recurso</b>	<b>35,5 días</b>	<b>jue 01/11/12</b>	<b>vie 14/12/12</b>
<b>Requerimientos del manual de salud ocupacional</b>	<b>4 días</b>	<b>jue 01/11/12</b>	<b>mar 06/11/12</b>
Identificar los requerimientos técnicos del manual	1 día	jue 01/11/12	vie 02/11/12
Analizar listado de requerimientos del manual	1 día	vie 02/11/12	vie 02/11/12
Consolidar listado de requerimientos del manual	2 días	lun 05/11/12	mar 06/11/12
<b>Recurso interno</b>	<b>15,5 días</b>	<b>mar 06/11/12</b>	<b>lun 26/11/12</b>
<b>Recurso humano</b>	<b>7,5 días</b>	<b>mar 06/11/12</b>	<b>jue 15/11/12</b>
Identificar el recurso posible	2,5 días	mar 06/11/12	jue 08/11/12
Analizar tareas actuales del recurso	5 días	vie 09/11/12	jue 15/11/12
<b>Tiempo</b>	<b>5 días</b>	<b>jue 15/11/12</b>	<b>mié 21/11/12</b>
Identificar tiempos de holgura	5 días	jue 15/11/12	mié 21/11/12
<b>Costo</b>	<b>3 días</b>	<b>mié 21/11/12</b>	<b>lun 26/11/12</b>
Cuantificar costos del posible recurso	3 días	mié 21/11/12	lun 26/11/12
<b>Proveedor</b>	<b>9 días</b>	<b>lun 26/11/12</b>	<b>jue 06/12/12</b>
Investigar en el mercado	3 días	lun 26/11/12	jue 29/11/12
<b>Solicitar cotización</b>	<b>3 días</b>	<b>jue 29/11/12</b>	<b>lun 03/12/12</b>
Solicitar cotización proveedor A	3 días	jue 29/11/12	lun 03/12/12
Solicitar cotización proveedor B	3 días	jue 29/11/12	lun 03/12/12
Solicitar cotización proveedor C	3 días	jue 29/11/12	lun 03/12/12
<b>Revisar cotizaciones</b>	<b>2 días</b>	<b>lun 03/12/12</b>	<b>mié 05/12/12</b>
Realizar cuadro comparativo de cotizaciones	2 días	lun 03/12/12	mié 05/12/12
Elegir proveedor	1 día	mié 05/12/12	jue 06/12/12
<b>Análisis comparativo</b>	<b>5 días</b>	<b>mié 05/12/12</b>	<b>mié 12/12/12</b>
Análisis comparativo cuadro comparativo recurso interno y proveedor	5 días	mié 05/12/12	mié 12/12/12
<b>Selección del proveedor</b>	<b>3 días</b>	<b>mié 12/12/12</b>	<b>vie 14/12/12</b>
Resalizar resultado de análisis de selección	2 días	mié 12/12/12	jue 13/12/12
Comunicar al Gerente General de la empresa	1 día	jue 13/12/12	vie 14/12/12

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

## **7. Presupuesto**

El presupuesto es la parte económica que se requiere para llevar cabo un proyecto. El presupuesto de este proyecto contempla el costo de las actividades del cronograma el cual su costeo se basa en los rubros de la mano de obra y costos indirectos.

El costo por mano de obra es de ocho mil colones por día, tanto para el administrador del proyecto como para el funcionario del área de Recursos Humanos de la empresa Estibadora Limonense S.A., cada tarea tiene un costo equivalente a la mano de obra requerida vrs la duración de la misma (ver Figura N° 5. Asignación de Recurso humano para actividades).

Los costos indirectos, es el cálculo con un costo promedio por día de depreciación de equipos, agua, luz entre otros sumando un total de setenta mil colones, en el tiempo de la duración del proyecto.

Ambos factores considerados en el presupuesto suma un total de quinientos veinte y seis mil colones, el cual es el costo total proyecto.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

Tabla N ° 3. Presupuesto del proyecto

Presupuesto Análisis de Selección del Recurso					
# Actividad	Nombre Actividad	Tiempo Estimado Días	Día inicio	Día final	Costo Estimado colones
<b>1,1</b>	<b>Requerimientos del manual de salud ocupacional</b>	<b>4 días</b>	<b>01/11/2012</b>	<b>06/11/2012</b>	<b>48000</b>
1.1.1	Identificar los requerimientos técnicos	1 día	01/11/2012	02/11/2012	16000
1.1.2	Analizar listado de requerimientos del manual	1 día	02/11/2012	02/11/2012	16000
1.1.3	Consolidar listado de requerimientos del manual	2 días	05/11/2012	06/11/2012	16000
<b>1,2</b>	<b>Recurso interno</b>	<b>15,5 días</b>	<b>06/11/2012</b>	<b>26/11/2012</b>	<b>184000</b>
1.2.1	Recurso humano	7,5 días	06/11/2012	15/11/2012	0
1.2.1.1	Identificar el recurso posible	2,5 días	06/11/2012	08/11/2012	80000
1.2.2.2	Analizar tareas del recurso	5 días	09/11/2012	15/11/2012	40000
1.2.2	Tiempo	5 días	15/11/2012	21/11/2012	0
1.2.2.1	Identificar tiempos de holgura	5 días	15/11/2012	21/11/2012	40000
1.2.3	Costo	3 días	21/11/2012	26/11/2012	0
1.2.3.1	Cuantificar costos del posible recurso	3 días	21/11/2012	26/11/2012	24000
<b>1,3</b>	<b>Proveedor</b>	<b>9 días</b>	<b>26/11/2012</b>	<b>06/12/2012</b>	<b>160000</b>
1.3.1	Investigar en el mercado	3 días	26/11/2012	29/11/2012	24000
1.3.2	Solicitar envío de cotización	3 días	29/11/2012	03/12/2012	24000
1.3.2.1	Solicitar cotización proveedor A	3 días	29/11/2012	03/12/2012	24000
1.3.2.2	Solicitar cotización proveedor B	3 días	29/11/2012	03/12/2012	24000
1.3.2.3	Solicitar cotización proveedor C	3 días	29/11/2012	03/12/2012	24000
1.3.3	Revisar cotizaciones	2 días	03/12/2012	05/12/2012	16000
1.3.3.1	Realizar cuadro comparativo	2 días	03/12/2012	05/12/2012	16000
1.3.4	Elegir proveedor	1 día	05/12/2012	06/12/2012	8000
<b>1,4</b>	<b>Análisis comparativo</b>	<b>5 días</b>	<b>05/12/2012</b>	<b>12/12/2012</b>	<b>40000</b>
1.4.1	Análisis comparativo cuadro comparativo proveedor interno y externo	5 días	05/12/2012	12/12/2012	40000
<b>1,5</b>	<b>Selección del proveedor</b>	<b>2 días</b>	<b>12/12/2012</b>	<b>13/12/2012</b>	<b>24000</b>
	Realizar resultado de selección del recurso	2 días	12/12/2012	13/12/2012	16000
1.5.1	Comunicar al Gerente General de la empresa	1 días	13/12/2012	14/12/2012	8000
	Costos indirectos				<b>70000</b>
<b>Total</b>		<b>35.5</b>	<b>01/11/2012</b>	<b>13/12/2012</b>	<b>526000</b>

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

Este presupuesto excluye el valor que representa contratar un recurso interno o el proveedor, pues no es parte del alcance de este proyecto.

## 8. Calidad

Dentro de cada entregable se visualiza los puntos importantes a considerar para medir los criterios de aceptación y sus evidencias de cumplimiento.

Tabla N ° 4. Criterios de Calidad

<b>CRITERIO DE CALIDAD PARA EL ENTREGABLE</b>		
<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>	<b>Criterios de Aceptación</b>
<b>Requerimientos del manual de salud ocupacional</b>	Adm. Del proyecto	Enlistar los requerimientos solicitados por JAPDEVA, y los requerimientos que el Gerente General considere, creando un formato para la elaboración del manual
<b>Recurso interno</b>	Adm. Del proyecto	Seleccionar mínimo tres recursos de la empresa que cumpla con el perfil solicitado para la elaboración del manual
<b>Proveedor</b>	Adm. Del proyecto	Tener la cotización de tres proveedores como mínimo que cumpla con el 100% de los requerimientos
<b>Análisis comparativo</b>	Adm. Del proyecto	Seleccionar un recurso interno y un proveedor para comparar

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

En este plan de calidad del proyecto Factibilidad de la Sostenibilidad Empresarial, tiene como objetivo disponer de un marco de Referencia que contenga los parámetros mínimos que deben cumplir cada entregable medible con los criterios de calidad. Los cuales son los que limitan lo aceptable y no aceptable, cuando un entregable no es aceptable es excluido y no se considere dentro del análisis.

Para eso se define las técnicas de calidad y normas u estándares que serán aplicadas durante la evolución del proyecto, también se identifica los responsables correspondientes para conseguir los altos niveles de calidad requeridos, los cuales son rigurosas herramientas para el monitoreo, control y auditoría.

Esas percepciones fueron plasmadas en un plan de cumplimiento el cual evalué todas las etapas del proyecto. Para definir los criterios de aceptación en este proyecto, se debe de considerar que es un proyecto diseñado analizar un recurso, el cual elaborara el manual para cumplir un lineamiento por lo que se tiene que cumplir con el 100% de los criterios de calidad sin tener márgenes de tolerancia.

Se detallan los siguientes entregables con los criterios de calidad:

- Requerimientos del manual de salud ocupacional

Enlistar los requerimientos obligatorios de JAPDEVA y los deseados por el Gerente General de la empresa de Estibadora Limonense S.A., para cumplir con el 100% en la elaboración del dicho documento, por eso es importante la tarea en donde se consolida la información, de los cuales mediante un check list se debe de contemplar los siguientes aspectos (ver anexo N°1):

Requisitos obligatorios

1. Programa salud ocupacional.
2. Riesgos de trabajo.
3. Programa desechos sólidos.
4. Programa manejo de alcancías peligrosas.

Requisitos deseados por parte del Gerente de la empresa

1. Capacitación sobre Responsabilidad social empresarial
2. Elaborar el manual bajo los principios de la norma 18000, con el objetivo de que a futuro se pueda certificar la empresa con esta norma para darle un plus en un mercado competitivo.

Teniendo en cuenta estos elementos se pueden iniciar con el análisis de factibilidad, verificando el recurso interno y/o el proveedor cumpla con lo requerido para satisfacer la necesidad del cliente.

- Analizar recurso interno

Se requiere tener un perfil del recurso como parte del control de calidad para asegurar el producto deseado, por lo tanto dentro de los criterios se define un perfil (ver anexo N°2) que cumpla como mínimo que sea Ing. en Salud Ocupacional, tenga capacitación en responsabilidad social empresarial y cuente con experiencia de 2 años mínimo en realizar manuales, los cuales se evaluarán en conjunto con el área de recursos humanos mediante un check list con el personal seleccionado.



Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

Dicha evaluación será llenada en dos fases primero por el recurso seleccionado y luego en la misma hoja será evaluado por el área de recursos humanos basados en el comportamiento dentro de la organización y lo que se registra en la base de datos del empleado.

- Analizar proveedor

Para analizar el proveedor y pueda ser considerando dentro del análisis de factibilidad debe de cumplir como criterio de calidad, tener las tres cotizaciones como lo establece el procedimientos de compras (ver anexo N°6) y de cumplir con el 100% de los requerimientos solicitados de los criterios de calidad del entregable 1.1.

- Análisis comparativo

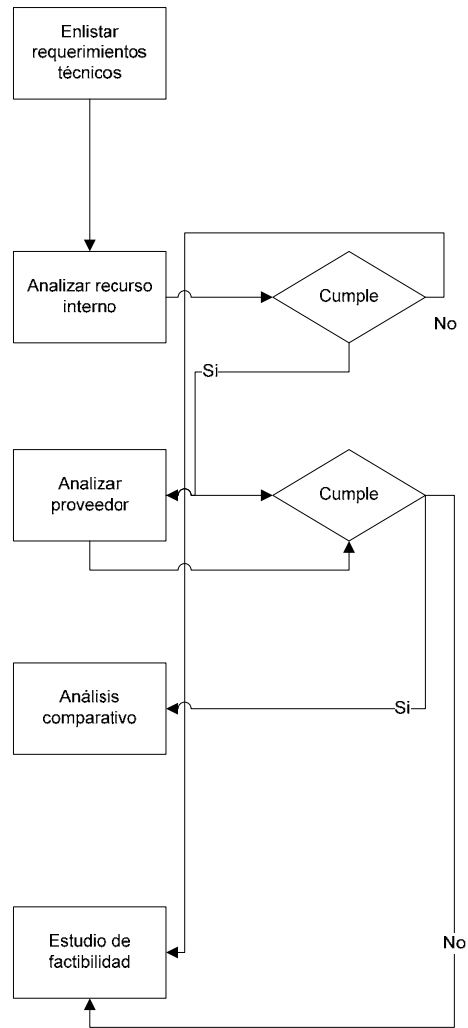
Dentro del análisis del recurso interno debe de haber una persona seleccionada como mínimo, también debe de haber un proveedor seleccionado dentro de los que cotizaron, esto como criterio de calidad para proceder a realizar la comparación en el análisis de selección.

Para llevar cabo la ejecución de los criterios de calidad se debe de determinar a los responsables, es este caso se ha definido al administrador del proyecto el cual debe de verificar que se cumpla para continuar con el análisis de factibilidad.

Los métodos a utilizar para garantizar la calidad del proyecto, principalmente se da mediante check list, los cuales serán completados por el responsable asignado.

Se adjunta el siguiente diagrama el cual se visualiza el plan de calidad.

Figura N°3. Diagrama del plan de calidad



Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

## **9. Análisis de riesgos**

El riesgo es algo predeterminado que esta latente en la duración del proyecto, por lo cual la gestión de riesgo ayuda comprender y manejar la incertidumbre que se crea, mediante la mitigación, traslado o aceptación del riesgo.

En la tabla adjunta se enlista los riesgos posibles del proyecto, de los cuales se analizan mediante su impacto y probabilidad. El impacto es el nivel que puede afectar el proyecto el cual se mide en un intervalo de porcentaje asignado a los diferentes niveles los cuales son leves, moderados, altos y extremos. La probabilidad es el margen asignado por la perspectiva de la situación real que visualiza el administrador del proyecto.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Tabla N° 5. Clasificación de riesgos

Prioridad de los Riesgos					
Riesgo	# Riesgo	Nombre	Clasificación	Impacto	Probabilidad
	1	No se cuenta con disponibilidad del recurso interno	Moderado	2	3
	2	No se cuenta con oferentes en el mercado.	Extremo	5	2
	3	No se cuenta con más de tres cotizaciones	Extremo	5	3
	4	Que el recurso interno y el proveedor no cuente con el 100% de los requerimiento técnicos	Extremo	5	2

Resumen		
Riesgo	Detalle	Porcentaje
	Leve	0%
	Moderado	25%
	Alto	0%
	Extremo	75%
		100%

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

Figura N°4. Matriz de Riesgos

	Impacto				
	Sin Impacto (1)	Impacto Bajo (2)	Impacto Medio (3)	Alto Impacto (4)	Impacto Fatal (5)
<b>Nada Probable (1)</b>					
<b>Poco Probable (2)</b>					R2, R4
<b>Probable (3)</b>		R1			R3
<b>Muy Probable (4)</b>					
<b>Altamente Probable (5)</b>					
	Riesgo Bajo				
	Riesgo Moderado				
	Riesgo Alto				
	Riesgo Extremo				

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
*Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT*  
2012

En esta matriz se agrupan los riesgos medibles por su impacto y su probabilidad lo cual se identifica los riesgos más importantes para buscar una solución y proseguir con el desarrollo del proyecto, por lo que se genera el plan de acción.

Este plan de acción identifica los riesgos, y su plan de respuesta para confrontarlos, mediante la mitigación el cual lo elimina, o trasladarlo a un tercero el cual es el responsable de solucionar el riesgo, también se puede aceptar el riesgo y continuar con el proyecto, este puede afectar la trazabilidad del mismo.

Dentro del plan también se contempla el control de los riesgos, dado a que se tiene identificados desde el inicio del proyecto acciones a ejecutar para evitar o disminuir el impacto.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Tabla N° 6. Plan de acción

IDENTIFICACIÓN		Plan de respuesta del riesgo				Seguimiento y monitores	
No de Riesgo	Nombre del riesgo	Mitigarlo	Traslado	Aceptación	Requiere presupuesto	Control del riesgo	Eliminación del riesgo
1	No se cuenta con disponibilidad del recurso interno	Tener otra opción de recurso externo para que realice el manual					Contratar proveedor externo
2	No se cuente con oferentes en el mercado.	Buscar oferentes en el exterior				Revisar que los requerimientos de JADEVA sean requerimientos que los puedan realizar las empresas de C.R	
3	No se cuente con más de tres cotizaciones	Se solicita cotización a un cuarto proveedor				Tener visible a otros posibles proveedores	
4	Que el recurso interno y el proveedor no cuente con el 100% de los requerimiento técnicos			Realizar manual de Salud Ocupacional sin responsabilidad social		Priorizar los requerimientos de cumplimiento obligatorio	

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

#### **10. Plan de Adquisiciones**

Este proyecto no considera una contratación por lo que el plan de adquisiciones no aplica, dado a que este proyecto hace enfoque a un análisis de selección.

#### **11. Plan de comunicaciones**

El plan de comunicaciones refleja los canales de comunicación y los Interesados (Stakeholders) para suministrar la información según el rol que representa. Por ejemplo hay roles donde la personas necesitan tener la información para tomar decisiones, también están los roles que requieren la información para estar enterados como parte de los lineamientos de la estrategia empresarial para alcanzar la meta de la organización.

La información en este proyecto involucra al Gerente General de Estibadora Limonense S.A., el cual debe de estar informado de los avances del proyecto, los funcionarios de la organización se les informara del informe final por medio del correo interno, con el objetivo de darse por enterados como parte del progreso de la empresa.

A los proveedores se le entregara un informe de resultados de la selección junto con una carta agradecimientos a los proveedores que no fueron elegidos.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Tabla N° 8. Plan de comunicaciones

PLAN DE COMUNICACIONES				
ELABORADO POR: Administrador del Proyecto			FECHA DE ELABORACIÓN: 26 de noviembre	
INTERESADOS	TIPO DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE GENERAR INFORMACIÓN	FRECUENCIA	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Gerente General	Avances del proyecto e Informe final	Administrador del proyecto	Mensual	Correo electrónico
Empleados	Informe final	Administrador del proyecto	Finalizar el proyecto	Informe
Proveedores	Informe final	Administrador del proyecto	Finalizar el proyecto	Correo electrónico
Recursos Humanos	Informe final	Administrador del proyecto	Inicio del proyecto	Informe

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.



## **12. Distribución de Recursos Humanos**

Mediante el cronograma de actividades se asigno el recurso a cada tarea, en el cuadro adjunto se muestra la distribución del recurso que participa en el proyecto.

En este proyecto se requieren tres recursos humanos los cuales son el administrador de proyectos, una persona del área de recursos humanos de la empresa, este recurso será útil para el entregable 1.2 análisis del recurso interno, el cual facilitara información al administrador del proyecto para su análisis y realiza evaluación continua del recurso. La participación del Gerente General.se refleja en el entregable 1.1 levantamiento de requerimientos el cual en conjunto con el administrador de proyectos deberá dar colaboración para el alistamiento de requerimientos para la elaboración del documento solicitado por JAPDEVA.

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Figura N° 5. Asignación de Recurso humano para actividades

Recurso	Responsabilidades
Administrador del proyecto	Coordinar el desarrollo del proyecto
	Dar seguimiento a la ejecución de los entregables
	Verificar el cumplimiento del cronograma
	Verificar el cumplimiento de los criterios de calidad
	Elegir el proveedor que cumpla con la especificaciones requeridas.
	Analizar los requerimientos del manual
	Analizar posibles recurso interno en la elaboración del manual
	Analizar proveedores para determinar el mejor.
	Elegir el proveedor que cumpla con la especificaciones requeridas.
	Emitir informacion a los interesados del proyecto.
Gerente General	Mantenerse informado de la trazabilidad del proyecto
	Emitir criterios para realizar el enlistado de requerimientos deseados
	Dar continuidad al siguiente proceso posterior a la selección del recurso
Funcionario de Rec. Humanos	Brindar información de los expedientes de los funcionarios
	Participar en el proceso de selección del recurso interno

Fuente: Elaborado por Zeyly Saavedra A.

## **Conclusiones**

- El WBS, señala los entregables de todos los niveles del proyecto donde se visualiza la delimitación del alcance, el cual en este proyecto se logro identificar.
- Se tiene un cronograma para establecer tiempos y duración de los entregables con el fin sistematizar las actividades del proyecto, el cual se monitoreara mediante el software Microsoft Project, utilizando la línea base.
- El presupuesto del proyecto para el análisis del recurso es de quinientos veintiséis colones, los cuales contempla los costos operativos y los costos indirectos.
- Los criterios de calidad son métricas de cada entregable, las cuales son importantes ya que nos generan el requerimiento que se debe lograr para dar por aceptada cada fase del proyecto. De no cumplirse no se puede llegar a obtener la selección del recurso, por ende la aceptación en el cumplimiento de las mismas evidencia la excelencia del proceso.
- Este proyecto no requiere un plan de adquisiciones, ya que en su desarrollo es realizar como primero la selección recurso para la elaboración del manual.
- El plan de comunicación es vital dentro del desarrollo de un proyecto, porque se establece la transmisión de información tanto de avance de las actividades a desarrollar como las tareas ejecutables. Tener informado al recurso humano de la organización es parte de la motivación y colaboración que puedan brindar. informado de lo sucedido motiva al personal en la mejoramiento académico.

## **Recomendaciones**

En este proyecto se puede llegar a identificar dentro de la organización recursos calificados para dar seguimiento, control y mantener actualizado el manual de salud ocupacional con responsabilidad empresarial. También a un futuro se puede considerar el mismo recurso para la iniciación del proceso de gestión documental de la organización.

Estandarizar el proceso de análisis utilizado en el proyecto, para cualquier solicitud de proceso de adquisiciones de la empresa.

La empresa debe de realizar procesos de crecimiento profesional para actualizar y mejorar la empresa, motivando al personal a crecer dentro de la organización.

Brindar beneficios para incentivar al colaborador a ampliar sus conocimientos mediante estudios técnicos o profesionales, estos conocimientos pueden utilizarse en futuros proyectos para que colaboren como por ejemplo recomendaciones técnicas.

Se debe de brindar capacitaciones a los empleados en responsabilidad social para concientizar al recurso en las labores que desempeñan.

Crear un departamento de compras con el personal seleccionado para tengan control y seguimiento del proceso de compras de la organización mediante la gestión de la documentación iniciando con este proyecto.

Posterior a que el producto sea finalizado y aprobado por JADPEVA se deberá de actualizar la web de la empresa por prestigio y para sus clientes valoren y consideren

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
*Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT*  
2012

dentro de su selección los servicios que presta la empresa Estibadora Limonense S.A., asegurando que el procedimiento operativo sea seguro y amigable con el medio ambiente.

**Bibliografía consultada**

María José Nebot López, (1999). La Selección de Personal. FC Editorial

Riesgos. (s.f) recuperado de la página: <http://es.wikipedia.org>

Project Management Institut. (2008).A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Pennsylvania. 4th Edition. .

**Anexos**

Anexo N°1

<b>CHECK LIST DE REQUERIMIENTOS</b>		
<b>Requisitos</b>	<b>Enlistamiento</b>	<b>Check</b>
<b>Requisitos obligatorios</b>	1. Programa salud ocupacional.	
	2. Riesgos de trabajo.	
	3. Programa desechos sólidos.	
	4. Programa manejo de alcancías peligrosas.	
<b>Requisitos deseados</b>	Se realice con Responsabilidad Social Empresarial	
	Elaborar manual bajo los principios de la norma 18000	

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Anexo N°2

LISTA DE VERIFICACIÓN RECURSO INTERNO

Fecha:.....

1.- Información General.

Empresa: .....

Domicilio: .....

Teléfono: .....

Fax: .....

E-Mail: .....

Persona de contacto: .....

Cantidad de empleados: .....

Alcance: .....

.....

.....

.....

Evaluación	Evaluación propia		Evaluación RRHH	
	Si	No	Si	No
<b>Requisitos personales</b>				
Habilidad para decidir				
Acepta cambios				
Acepta responsabilidades				
Actitud				
Atención de reglas				
Cooperación				
Autonomía				
Atención a los costos				
Iniciativa de personal				
Soporta estrés y tensión				
Conocimiento del trabajo				
Liderazgo				
Calidad de trabajo				
Prácticas de seguridad				
<b>Estudios Académicos</b>				
Ing. En Seguridad Ocupacional				
Capacitación en RSE				
Conocimiento de la norma 18000				
Otros				
<b>Experiencia</b>				
Experiencia de 2 años en la elaboración de manuales				



Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Anexo N°3. Resultado Análisis Recurso Interno

<b>Evaluación del Recurso Interno</b>				
<b>Resultado</b>	<b>Requisitos personales</b>	<b>Estudios Académicos</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Ponderado</b>
Recurso A				
Recurso B				
Recurso D				
Recurso E				
Recurso F				
Nota:				

<b>Estimación de costos</b>	
<b>Recurso Interno</b>	
<b>Factores</b>	<b>Costo</b>
Horas extras requeridas	
Incapacidades	
Vacaciones	
Costos indirectos	
<b>Total</b>	

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
 Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
 2012

Anexo N°4 Análisis de Proveedor

Estibadora Limonense S.A.

Cuadro Comparativo de proveedores

Nombre del proveedor	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
	Check List	Precio total	Check List	Precio total	Check List	Precio total
1. Programa salud ocupacional.						
2. Riesgos de trabajo.						
3. Programa desechos sólidos.						
4. Programa manejo de alcancías peligrosas.						
5. Se realice con Responsabilidad Social Empresarial						
6. Elaborar manual bajo los principios de la norma 18000						
7. Experiencia de 2 años						

Anexo N°6. Procedimiento de compras

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

### 1.0 OBJETIVO Y ALCANCE

Este procedimiento establece los pasos para planificar, dirigir y controlar las compras de bienes y servicios de la Empresa Metropolitana Castro Carazo S.A. El alcance del procedimiento aplica para los funcionarios en sede central y sedes regionales de la institución.

### 2.0 RESPONSABILIDADES

Código	Nombre del Puesto
047	Presidenta
112	Coordinador de soporte técnico

### 3.0 DOCUMENTOS RELACIONADOS

Código	Nombre del documento
	Solicitud de compra(trámite manual)/ Orden de compra(sistema administrativo)/
	Orden de pago
VF.03-RG.002	Reglamento de compras
VF.02-PR.001	Procedimiento para la gestión de órdenes de pago
VF.03-RG.003	Reglamento para la emisión de cheques
VF.03-Guía.001	Guía para la emisión y entrega de cheques

### 4.0 TERMINOS Y DEFINICIONES

**Colaborador:** funcionario de la institución interesado de gestionar una compra.

**Proveedor:** persona o empresa que abastece de suministros, bienes o servicios a otra empresa o a una comunidad para un fin.

**Solicitud de compra u orden de compra:** documento comercial utilizado para solicitar, suministro, bienes o servicios, al proveedor debidamente elegido. Este documento establece los tipos de suministros, bienes, servicios, cantidades, los precios y otras condiciones comerciales de la compra.

**Servicios:** conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

**Bienes:** insumos, equipos, mobiliarios, maquinaria y otros activos necesarios para el normal funcionamiento de la institución.

**Suministro:** abastecimiento de las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad.

**Invitación:** proceso mediante el cual la institución requiere a los proveedores para la presentación de ofertas o propuestas que se ajusten a sus necesidades.

**Orden de pago:** documento para tramitar el giro de un cheque para el pago de un proveedor o cliente por el producto o servicio adquirido.

**Calidad:** condición necesaria que deben tener los productos o servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios en forma constante, de manera que se cumplan las expectativas

**Compras:** proceso a través del cual se gestiona y se obtienen del proveedor los suministros, bienes o servicios requeridos

# Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial

Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

**DSG:** Dirección de servicios generales

**Usuario:** individuo que utiliza una computadora, sistema operativo, servicio o cualquier sistema informático

**Soporte Técnico:** rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software de una computadora, o algún otro dispositivo electrónico o mecánico

**Comprador directo:** funcionario(s) de ESTIBADORA LIMONSE S.A. encargado de realizar el proceso de compra directamente, y no a través de la dirección de servicios generales, como por ejemplo: VGT para la adquisición de equipo y software tecnológico, VRE-para material de publicidad, VSE para togas, birretes, libros y material bibliográfico. Este funcionario debe haber sido asignado y aprobado por la presidencia en conjunto con el vicerrector correspondiente, para gestionar el proceso de compras.

Asistente de Servicios Generales o proveedor institucional, funcionario encargado de gestionar los procesos de compra requeridos por la institución y darle mantenimiento al sistema administrativo.

**Sistema administrativo:** sistema centralizado y actual para el control de procesos administrativos y operativos de ESTIBADORA LIMONSE S.A..

## 5.0 LINEAMIENTOS GENERALES

5.1 Este procedimiento debe cumplir con las normas estipuladas por el *reglamento de compras, reglamento para la emisión de cheques y el reglamento de manejo de fondo de cajas* para su realización y control, de lo contrario no se procede con la compra.

5.2 El asistente de Servicios Generales o el comprador directo (solamente DSG y VGT) debe registrar en el sistema administrativo todo lo relacionado con la compra, desde los datos de los proveedores hasta la información del bien o servicio por adquirir, tomando en cuenta este procedimiento. Si el comprador directo pertenece a otro departamento (VRE, VSE u otro), debe enviar la información que requiera a DSG para que ingrese esta al sistema administrativo.

## 6.0 TAREAS PRELIMINARES

### 6.1 Evaluar necesidad de compra

El vicerrector de área junto con sus colaboradores, identifican y evalúan la necesidad de comprar suministros, bienes o servicios para el desempeño de su trabajo.

### 6.2 Revisar presupuesto aprobado

El vicerrector revisa si está dentro del presupuesto aprobado por la presidenta según el reglamento de compras.

## 7.0 PROCEDIMIENTO

### 7.1 Recibir solicitud por correo y requisición

El asistente de servicios generales o el comprador directo recibe un correo electrónico del Vicerrector de área, solicitando y aprobando la compra de suministros, bienes o servicios, que requieren e indican los colaboradores del vicerrectorado correspondiente, en la requisición del sistema administrativo o el correo electrónico.

### 7.2 Revisar requisición u orden de compra e ingresar en el sistema

El asistente de servicios generales o el comprador directo revisa que lo solicitado sea accesible para la institución (en cuanto al presupuesto aprobado o de fácil adquisición), que sea para uso

## Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial

Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

laboral, o bien si hay existencias en el inventario, de ser así se puede entregar de inmediato sin realizar el procedimiento de compras; de lo contrario continua con el siguiente punto para comprar lo solicitado.

### 7.3 Buscar proveedores

El asistente de servicios generales o el comprador directo busca y selecciona tres proveedores que contemplen los requerimientos solicitados; según *el reglamento de compras*.

**NOTA:** En caso de ser proveedores que habían sido seleccionados y registrados en el sistema administrativo, no es necesaria la búsqueda de nuevos proveedores.

### 7.4 Solicitar información a los proveedores

El asistente de servicios generales o el comprador directo solicita, por teléfono o correo electrónico, la siguiente información a los proveedores nuevos:

- a) Persona Física o Jurídica
- b) Cédula de identidad
- c) Cédula jurídica (en caso de ser persona jurídica)
- d) identificación extra (opcional)
- e) Nombre completo o razón social
- f) Nombre comercial
- g) Plazo en días (mínimo 15 -máximo 30)
- h) Correo electrónico
- i) Pagina web (opcional)
- j) Apartado postal (opcional)
- k) Teléfono principal
- l) Nombre del contacto
- m) Otro teléfono y fax (opcional)

**NOTA:** Se requiera asegurar la fiabilidad de los datos del proveedor

Proyecto Factibilidad de Sostenibilidad Empresarial  
Ing. Zeyly Saavedra Araya, ULACIT  
2012

	<b>Área: DSG</b> <b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES</b>	Fecha: 27/08/2012
	Sección:01 <b>PROVEEDURA</b>	Tipo de documento: PM <b>PROCEDIMIENTO</b>
Código: DSG.01-014.001	<b>COMPRAS</b>	Versión: Original
		Página 3 de 8

**7.2 Revisar requerición u orden de compra e ingresar en el sistema**

El asistente de servicios generales o el comprador directo revisa que lo solicitado sea accesible para la institución (en cuanto al presupuesto aprobado o de fácil adjudicación), que sea para uso laboral, o bien si hay existencias en el inventario, de ser así se puede entregar de inmediato sin realizar el procedimiento de compra; de lo contrario continúa con el siguiente punto para comprar lo solicitado.

**7.3 Buscar proveedores**

El asistente de servicios generales o el comprador directo busca y selecciona tres proveedores que contemplen los requerimientos solicitados, según el reglamento de compras.

**NOTA:** En caso de ser proveedores que habrían sido seleccionados y registrados en el sistema administrativo, no es necesaria la búsqueda de nuevos proveedores.

**7.4 Solicitar información a los proveedores**

El asistente de servicios generales o el comprador directo solicita, por teléfono o correo electrónico, la siguiente información a los proveedores nuevos: **[**

- a) Persona Física o Jurídica
- b) Cédula de identidad
- c) Cédula jurídica (en caso de ser persona jurídica)
- d) Identificación extra (opcional)
- e) Nombre completo o razón social
- f) Nombre comercial
- g) Plazo en días (mínimo 15 -máximo 30)
- h) Correo electrónico
- i) Página web (opcional)
- j) Apartado postal (opcional)
- k) Teléfono principal
- l) Nombre del contacto
- m) Otro teléfono y fax (opcional)

**NOTA:** En caso de que se requiera asegurar la fiabilidad de los datos del proveedor se realiza una visita a la compañía u oficina donde se localiza el proveedor.

**7.5 Solicitar cotizaciones**

El asistente de servicios generales o el comprador directo solicita, al mismo tiempo que solicita los datos, una cotización por cada proveedor para comparar los suministros, bienes o servicios requeridos según los artículos 8 y 9 del reglamento de compras. En el caso de equipo o servicios tecnológicos es necesario realizar un RFP (requerimientos para recibir propuestas) que contenga los siguientes apartados:

- a) Especificaciones generales.
- b) Datos del servicio/equipo.
- c) Objetivos a alcanzar.
- d) Alcance o delimitación del proyecto.
- e) Servicios esperados de soporte.
- f) Criterios de aceptación y selección.