

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES  
MEDIANTE EL USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CREACIÓN  
Y GESTIÓN DE PROYECTOS ESPECIFICADAS EN LA GUÍA  
PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE QUINTA  
EDICIÓN**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto

APARICIO MORENO, HANS CHRISTIAN C.I.: 18.707.742  
GIL BRITO, ANYER ANADIR C.I.: 15.759.255  
GUERRERO CAMPOS, GERALDINE ESPERANZAC.I.: 13.688.579

Asesorado Por:  
SARACHE XARIFA MARGARITA  
GONZÁLEZ MANUEL

Caracas, noviembre 2015

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES  
MEDIANTE EL USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CREACIÓN  
Y GESTIÓN DE PROYECTOS ESPECIFICADAS EN LA GUÍA  
PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE QUINTA  
EDICIÓN**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto

APARICIO MORENO, HANS CHRISTIAN C.I.: 18.707.742  
GIL BRITO, ANYER ANADIR C.I.: 15.759.255  
GUERRERO CAMPOS, GERALDINE ESPERANZAC.I.: 13.688.579

Asesorado Por:  
SARACHE OLIVEROS XARIFA MARGARITA  
MANUEL GONZÁLEZ

Caracas, 7 de noviembre 2015

## DEDICATORIA

A Dios, y a nuestras familia...

## AGRADECIMIENTOS

¡Lo logramos! Y este es el preciso momento para agradecer a todas esas personas que han contribuido a la llegada de tan anhelado triunfo y que además también les pertenece.

A **Dios** todo poderoso, fuente infinita de luz, sabiduría, amor, gracias por permitirnos alcanzar este nuevo triunfo.

A **nuestros padres**, gracias a su ejemplo de lucha, trabajo y perseverancia, podemos conseguir este logro académico.

A nuestras **parejas e hijos**, gracias por el apoyo, compartir el tiempo de nuestras familias, para lograr una meta más.

A el **Profesor Manuel González**, asesor amigo, gracias profe.

Al **Comité de Postgrado**. Gracias por sus esfuerzos en esta Venezuela tan particular que nos tocó transitar.

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**  
**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE**  
**PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES**  
**MEDIANTE EL USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CREACIÓN Y**  
**GESTIÓN DE PROYECTOS ESPECIFICADAS EN LA GUÍA PROJECT**  
**MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE QUINTA EDICIÓN.**

**Autores:** APARICIO MORENO, HANS CHRISTIAN  
GIL BRITO, ANYER ANADIR  
GUERRERO CAMPOS, GERALDINE ESPERANZA

**Asesorado Por:** SARACHE OLIVEROS XARIFA MARGARITA  
MANUEL GONZÁLEZ

**Año:** 2015

**RESUMEN**

El objetivo principal de este Trabajo Especial de Grado se fundamentó en una propuesta para diseñar un plan de negocios para emprendedores mediante el uso de las buenas prácticas de creación y gestión de proyectos especificadas en la guía Project Management Body Of Knowledge quinta edición, que permitirá crear un plan para personas emprendedoras, materializando una herramienta que promueva las iniciativas empresariales o de naturaleza social, controlando las variables de incertidumbre para obtener finalización de los proyectos planteados con las mayores expectativas de éxito en el tiempo. Los lineamientos expuestos en la guía del Project Management Body Of Knowledge, donde se desarrollaron las fases de inicio y planificación para poder definir las características del servicio, las actividades necesarias para realizar el proyecto: se desarrolló la Estructura Desagregada de Trabajo, estimación del cronograma, costos y riesgos del proyecto. Finalmente, los objetivos planteados fueron logrados exitosamente y se recomienda la continuidad del proyecto en los siguientes grupos de procesos o fases (ejecución, seguimiento y control, cierre) establecidos en la guía.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Plan de Negocios, Proyecto, Estructura Desagregada de Trabajo, Project Management Body Of Knowledge.

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTAS DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	6
ALCANCE.....	6
LIMITACIONES.....	6
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>7</b>
<b>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).....</b>	<b>7</b>
<b>Proyecto.....</b>	<b>10</b>
<b>Iniciación y Gestión de la Integración del Proyecto.....</b>	<b>11</b>
<b>Iniciación y Gestión de los Interesados del Proyecto.....</b>	<b>11</b>
<b>Planificación y Gestión de la Integración del Proyecto.....</b>	<b>12</b>
<b>Planificación y Gestión del Alcance del Proyecto.....</b>	<b>12</b>
<b>Planificación y Gestión del Tiempo del Proyecto.....</b>	<b>13</b>
<b>Planificación y Gestión de Costos del Proyecto.....</b>	<b>14</b>
<b>Planificación y Gestión de la Calidad del Proyecto.....</b>	<b>15</b>
<b>Planificación y Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.....</b>	<b>15</b>
<b>Planificación y Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....</b>	<b>15</b>
<b>Planificación y Gestión de los Riesgos del Proyecto.....</b>	<b>15</b>
<b>Planificación y Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....</b>	<b>16</b>

<b>Planificación y Gestión de los Interesados del Proyecto.....</b>	<b>16</b>
BASES LEGALES Y NORMATIVAS .....	16
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>17</b>
<b>Fase de Inicio .....</b>	<b>17</b>
<b>Fase de Planificación.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>19</b>
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>19</b>
<b>Grupo de Procesos de Inicio y Gestión de la Integración del Proyecto.....</b>	<b>19</b>
<b>Grupo de Procesos de Inicio y Gestión de los Interesados del Proyecto .....</b>	<b>24</b>
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de la Integración del Proyecto .....</b>	<b>26</b>
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión del Alcance del Proyecto .....</b>	<b>28</b>
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión del Tiempo del Proyecto.....</b>	<b>34</b>
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de Costos del Proyecto.....</b>	<b>40</b>
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de la Calidad del Proyecto .....</b>	<b>44</b>
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>	
.....	44
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>	50
<b>Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de los Riesgos del Proyecto .....</b>	<b>51</b>
Planificar la Gestión de las Adquisiciones.....	54
Planificar la Gestión de los Interesados .....	54
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>56</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>

## Listas de Acrónimos y Siglas

EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IESA	Instituto de Estudios Superiores de Administración
INE	Instituto Nacional de Estadística
PMBOK	Project Management Body on Knowledge
PMI	Project Management Institute
PyME	Pequeñas y Medianas Empresas
TEG	Trabajo Especial de Grado.



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos .....	9
Tabla 2 Riesgos de alto nivel .....	21
Tabla 3 Estimación de costos de alto nivel .....	22
Tabla 4 resumen del cronograma de hitos.....	23
Tabla 5 Identificación de los interesados .....	24
Tabla 6 Identificación del alcance.....	28
Tabla 7 Validación del alcance .....	29
Tabla 8 Diccionario de la EDT .....	33
Tabla 9 Secuenciación de las actividades .....	35
Tabla 10 Cronograma de Ejecución de las actividades.....	37
Tabla 11 Estimación de los costos del proyecto.....	40
Tabla 12 Planificación de los costos .....	42
Tabla 13 Plan para la gestión de personal .....	48
Tabla 14 Plan de Comunicación.....	50
Tabla 15 Identificación de los riesgos.....	52
Tabla 16 Matriz de riesgos .....	53
Tabla 17 Matriz de Planificación de los interesados.....	54

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama.....	24
Ilustración 2 Diagrama de flujo del sistema de control de cambios.....	27
Ilustración 3 Estructura Desagregada de Trabajo.....	32
Ilustración 4 Desglose de los recursos del proyecto.....	36
Ilustración 5 Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración propia .....	39

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Estructura Desagregada de trabajo.....	32
Gráfico 2 Curva S de Costos vs días .....	43

## INDICE DE HISTOGRAMA

Histograma 1 distribución del personal total del proyecto en los días de duración del mismo.....	49
--	----

# Introducción

Venezuela, oficialmente denominada República Bolivariana de Venezuela, es un país de América situado en la parte septentrional de América del Sur, constituido por una parte continental y por un gran número de islas pequeñas e islotes en el mar Caribe, cuya capital y mayor aglomeración urbana es la ciudad de Caracas. Posee una extensión territorial de 916 445 km<sup>2</sup> y una población aproximada de treinta millones de habitantes, según datos obtenidos del Censo del 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015). Venezuela es considerado un país en vías de desarrollo, con una economía basada primordialmente en la extracción y refinación del petróleo y otros minerales, así como actividades agropecuarias e industriales, estando clasificado como un país de ingresos medianamente altos.

El aumento poblacional de Venezuela, es uno de los aspectos que ha inquietado tanto a los planificadores e investigadores, como a los gobernantes. Los elementos que inquietan de él, son precisamente aquellos que se derivan de su violento crecimiento y distribución en el territorio nacional. Las causas atribuidas a este crecimiento son tanto de origen biológico (crecimiento vegetativo) como de origen socio-demográfico: factores migratorios y de planificación familiar. El crecimiento de la población también repercute en el mercado laboral. Un rápido aumento de la fuerza del trabajo no se traduce necesariamente en desempleo y pobreza; si la inversión en capital es suficiente, una economía en expansión podrá absorber la mano de obra excedente y, en realidad, incluso necesitarla. Producto del crecimiento natural de la población hay que crear alrededor de 300.000 nuevos puestos de trabajo al año, para todas las personas que continuamente están ingresando al mercado laboral (INE, 2011).

Para satisfacer esta gran demanda laboral es necesaria la iniciativa de muchos emprendedores que estén dispuestos a formar micros, Pequeñas y Medianas Empresas (PYME). Por tal razón, no es de extrañar que Venezuela figure entre los 10 primeros países más emprendedores del mundo, según un estudio que mide la iniciativa empresarial en 52 países, realizado en Venezuela por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), 2011).

Según el *Global Entrepreneurship Monitor* (Global Entrepreneurship Monitor, 2010) en un informe realizado en el año 2011 mostró, que Venezuela cuenta con un elevado interés a promover actividades comerciales, ocupando la octava posición del mundo, la quinta del grupo de países con economías basadas en la explotación de recursos, y también la quinta de Latinoamérica en propensión a emprender negocios. La población considera que emprender un nuevo negocio es una opción de carrera deseable, determinando que el espíritu empresarial es una importante fuerza que influye sobre la economía de los países, pues prescribe en gran medida la capacidad de generar riqueza.

Es deducible que el espíritu emprendedor por sí solo no es garantía de éxito, más investigadores involucrados en el área de emprendimiento coinciden en que existen factores relacionados con el éxito de una idea de emprendimiento; entre dichos factores encontramos la idea u oportunidad, los recursos para ejecutar la idea, y el empresario o emprendedor que promueve y transforma en realidad la oportunidad. Esta triada de factores estructuran un plan, al que conocemos como plan de negocios (Timmons & Spinelli, 2004).

El plan de negocio se puede definir como una herramienta de reflexión y trabajo, que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo, los objetivos a alcanzar y las estrategias a utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que se tienen en la cabeza. (Velasco, 2007)

En el siguiente Trabajo Especial de Grado (TEG), se desarrollan los procesos del diseño de un plan de negocios para emprendedores, mediante el uso de las buenas prácticas de creación y gestión de proyectos especificadas en la Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK), quinta edición, del Project Management Institute (PMI).

# Capítulo I

## Planteamiento del problema

La creación de una actividad comercial es el anhelo de muchos emprendedores, pero en muchos casos este anhelo se queda en solo una ilusión porque el emprendedor no logra organizar sus ideas y sus recursos para materializar sus sueños. El proceso de emprendimiento se divide en 3 etapas básicas: planeación, inicio y desarrollo, dentro de estas 3 etapas encontramos una serie de momentos clave que marcan el éxito o fracaso de un negocio (Halloran, 1996).

Las estadísticas demuestran que es un hecho que la mayor parte de los negocios nuevos fracasan, establecen que más del 60% de los negocios emprendidos en un año no existirán en los siguientes cinco (Halloran, 1996)

Venezuela es uno de los países del continente americano donde nacen más emprendimientos, pero su tasa de fracaso es alta, los emprendedores son parte del elenco de actores que construyen los nuevos escenarios de la economía nacional (EMEN, 2014).

Existen diversos motivos por los cuales un proyecto de emprendimiento puede llegar a fracasar, entre los cuales se encuentra la falta de una adecuada planeación; sin embargo en la actualidad existen herramientas, como el plan de negocios, que permiten atenuar el índice de emprendimientos fallidos, elaborando estrategias y soluciones más adecuadas para concretar proyectos de forma productiva, identificando necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo.

Considerando las ventajas mencionadas y la reducción de la tasa de fracasos que su implementación significa, se propone realizar un plan de negocios, el cual es un documento que especifica el tipo de negocio que se desea iniciar o que ya se tiene en marcha y servirá como mapa de ruta para la empresa, así como para tener claro los objetivos y la visión a futuro de la misma (INADEM, 2014). Concretamente, un plan de negocios, es una herramienta que permite, al emprendedor, realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Permitiendo poner en claro las ideas, detectar las oportunidades, anticiparse a cualquier riesgo o problema que

pueda presentarse, estudiar la factibilidad real de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal (tiempo y dinero), obtener financiamiento mediante préstamo bancario o por inversionistas, buscar futuros empleados, revisar periódicamente los avances y fijar nuevas rutas de acción.

## Justificación

El reporte ejecutivo del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2011), establece que el espíritu emprendedor es uno de los factores más importantes del desarrollo económico de los países y que un fuerte compromiso con la educación, tanto general como en el área de la iniciativa empresarial, está plenamente justificado en todos los contextos nacionales (Vainrub, 2009)

Un plan de negocios para emprendedores ofrece un conjunto de herramientas que pretende minimizar la incertidumbre con la gestión de un proyecto de emprendimiento para que alcance el éxito. Entre las herramientas principales se incluye el plan de negocios, un simple memorando que permite ayudar a decidir si dedicar o no recursos al proyecto de emprendimiento, como instrumento de planificación, como documento de venta o búsqueda de financiamiento y como instrumento de control.

El desarrollo principal consiste en generar una idea de emprendimiento mediante las mejores prácticas de planificación, desarrollo y gestión de proyectos, por lo que se une el enfoque administrativo de una necesidad social, con la gestión técnica de las mejores prácticas en la gerencia de proyecto recopiladas en la quinta versión de la guía de Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 2013

El proyecto permitirá crear un plan para personas emprendedoras, materializando una herramienta que promueva las iniciativas empresariales o de naturaleza social, controlando las variables de incertidumbre para obtener la finalización de los proyectos planteados con las mayores expectativas de éxito en el tiempo.

### Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para emprendedores mediante el uso de las buenas prácticas de creación y gestión de proyectos especificadas en la guía PMBOK quinta edición

### Objetivos específicos

- Identificar a los grupos interesados del proyecto (Stakeholders)
- Definir las necesidades y requerimientos del proyecto a fin de presentar la estructura desagregada de trabajo.
- Determinar tiempo y costo necesario para la realización del proyecto.
- Definir los posibles riesgos a los cuales puede estar expuesto el proyecto.

### Alcancey Limitaciones

#### Alcance

El presente TEG establece las recomendaciones aportadas por el PMBOK 5ta edición 2013, en donde se busca desarrollar una propuesta para la creación de un plan de negocios para emprendedores, en el mismo se identificaron y caracterizaron las variables que determinaron la viabilidad del proyecto. Igualmente, permite establecer las premisas necesarias para la propuesta de diseño y planificación del proyecto.

#### Limitaciones

Entre las principales limitaciones que podemos encontrar en el presente TEG podemos encontrar las siguientes:

Escaso acceso en Venezuela a estadísticas confiables y metódicas sobre la creación de nuevas empresas o emprendimientos, que permitan identificar los factores clave de éxito o fracaso de dichos emprendimientos, para incorporarlos en este TEG.

Poca claridad en las políticas públicas existentes, tanto del Estado como del Sistema Bancario Nacional, para favorecer el financiamiento e incentivos a la creación de nuevas empresas en general, y a las iniciativas de emprendimiento en particular. Esto dificulta la elaboración del plan de financiamiento de la propuesta.

# Capítulo II

## Marco teórico

### **Bases Teóricas**

A continuación, se presenta un conjunto de definiciones que permiten formar el cuerpo teórico conceptual del TEG realizado; utilizando como referencia la gestión técnica de las mejores prácticas en la gerencia de proyecto recopiladas en la quinta versión de la guía de Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (PMI, 2013)

### **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)**

Es una guía que proporciona *pautas y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.* Comprende un conjunto de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas que puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. Este conjunto es considerado “Buenas Prácticas” lo que significa que se está de acuerdo, en general, que la aplicación del mismo puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Dentro de esta guía se establecen cinco grupos de procesos clave para la realización de todo proyecto, donde, a su vez, se integran las 10 áreas de conocimiento que proporcionan una descripción detallada de los conceptos, entradas, salidas y herramientas necesarias para llegar a los resultados esperados en cada proceso.

Los cinco grupos de procesos son los siguientes:

1. Grupo de procesos de Inicio: Comprende todos aquellos procesos relacionados al nacimiento del proyecto en donde se define y autoriza la realización del mismo.
2. Grupo de procesos de Planificación: Se compone de todos aquellos procesos en donde se redefinen los objetivos y alcance global del proyecto, delimitando el plan de acción que se debe ejecutar para seguir la línea del proyecto.



3. Grupo de procesos de Ejecución: Representado por todos aquellos procesos necesarios para completar el plan fijado para el proyecto.
4. Grupo de procesos de Monitoreo y Control: Son aquellos procesos orientados a la evaluación constante del desarrollo y desempeño del proyecto a fin de identificar las posibles desviaciones al plan inicial y realizar los cambios necesarios.
5. Grupo de Procesos de cierre: Estos procesos son todos aquellos pertenecientes a la finalización formal del proyecto, puede aplicarse también para el cierre de fases del proyecto.

El presente TEG solo abarcará los grupos de procesos correspondientes al Inicio y Planificación del Proyecto. Las 10 áreas de conocimiento de la Guía PMBOK son las nombradas a continuación:

- Gestión de la Integración del Proyecto
- Gestión del Alcance del Proyecto
- Gestión del Tiempo del Proyecto
- Gestión de Costos del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
- Gestión de los Riesgos del Proyecto
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- Gestión de los Interesados del Proyecto

De igual manera, se muestra en la tabla basada en la Guía PMBOK, las relacionan entre los procesos pertenecientes a cada área de conocimiento con los cinco grupos de procesos del proyecto.

**TABLA 1 CORRESPONDENCIA ENTRE GRUPOS DE PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyecto				
	Grupo de Prtocosos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de procesos de Monitoreo y control	Grupo de procesos de Cierre
<b>Gestión de la Integración del Proyecto</b>	•Elaborar Acta de Constitución del proyecto	•Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	•Dirigir y Gestionar la ejecución del proyecto	•Monitorear y controlar la ejecución del proyecto. •Control Integrado de cambios	•Cierre del Proyecto o Fase
<b>Gestión del Alcance del Proyecto</b>		•Planificar el Alcance. •Recopilar requisitos. •Definir el Alcance. •Realizar el EDT.		•Validar el Alcance. •Controlar el Alcance	
<b>Gestión del Tiempo del Proyecto</b>		•Planificar la Gestión del Cronograma. •Definir las Actividades. •Secuenciar las Actividades. •Estimar los Recursos de las Actividades. •Estimar la Duración de las Actividades. •Desarrollar el Cronograma.		•Controlar el Cronograma	
<b>Gestión de Costos del Proyecto</b>		•Planificar la Gestión de Costos. •Estimar los costos. •Determinar el Presupuesto		•Controlar los Costos.	
<b>Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		•Planificar la Gestión de Calidad	•Realizar el Aseguramiento de Calidad	•Controlar la Calidad	

<b>Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>		•Planificar la Gestión de Recursos Humanos	•Adquirir el Equipo del proyecto. •Desarrollar el Equipo del Poyecto. •Dirigir el equipo del Proyecto		
<b>Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		•Planificar la Gestión de las Comunicaciones	•Gestionar las Comunicaciones	•Controlar las Comunicaciones	
<b>Gestión de los riesgos del proyecto</b>		•Planificar la Gestión de Riesgos. •Identificar los Riesgos. •Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. •Realizar el Análisis Cantitativo de Riesgos. •Planificar la respuesta a los riesgos.		•Controlar los Riesgos	
<b>Gestión de las adquisiciones del proyecto</b>		•Planificar la Gestión de Adquisiciones del Poyecto	•Efectuar las Adquisiciones	•Controlar las Adquisiciones	•Cerrar las Adquisiciones
<b>Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	•Identificar a los Interesados	•Planificar la Gestión de los Interesados	•Gestionar la Participación de los Interesados.	•Controlar la Participación de los Interesados.	

FUENTE:

ADAPTADO DE LA GUÍA PMBOK.

## Proyecto

*Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.* Ejemplos de lo que un proyecto puede generar comprende:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio;
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes; o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento.

## **Iniciación y Gestión de la Integración del Proyecto**

Elaboración del acta de constitución del proyecto

Desarrollar el acta constitutiva del proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del mismo. Está conformado por el propósito o la justificación del proyecto, los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados, los requisitos de alto nivel, los supuestos y las restricciones, la descripción de alto nivel del proyecto y sus límites, los riesgos de alto nivel, el resumen del cronograma de hitos, el resumen de presupuesto, la lista de interesados, los requisitos de aprobación del proyecto, el director de proyecto asignado, el nombre y nivel de autoridad del patrocinador (PMBOK, 2013)

Requisitos de alto nivel: consiste en un desglose detallado de los requisitos del cliente.

Los riesgos de alto nivel: El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.

Estimación de costo (alto nivel): Estimar los costos es el proceso que consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es determinar el monto de los costos requerido para completar el trabajo del proyecto.

Organigrama inicial: Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferente conjunto de habilidades y responsabilidades para completar el proyecto.

## **Iniciación y Gestión de los Interesados del Proyecto.**

Identificación de los interesados (Stakeholders).

Es el proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto. En este proceso también se analiza y documenta la información relacionada y relevante a sus intereses, participación, interdependencias, influencias y posible impacto en el éxito del proyecto.

## **Planificación y Gestión de la Integración del Proyecto.**

Desarrollodel plan para la Dirección del proyecto

Es el proceso de definición, preparación y coordinación de todos los planes secundarios del proyecto e incorporados en el Plan Primario Plan INTEGRAL para la dirección del proyecto.

El Plan para Dirección del Proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y líneas base secundarias (de Alcance, Cronograma, Costo, entre otras) de los procesos de planificación. Es el documento central que defina la base para todo el trabajo del proyecto.

Esta gestión comprenderá adicionalmente la inclusión de un sistema de control de cambios y lecciones aprendidas, por lo que se tiene:

### Sistema de Control de Cambios

Es un conjunto de procedimientos que describe la forma en que se gestionan y controlan las modificaciones de los entregables y la documentación del proyecto.

### Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas permiten, al equipo, aprender, tanto de sus logros como de sus errores, para buscar un mejor desempeño en la próxima experiencia.

## **Planificación y Gestión del Alcance del Proyecto.**

Planificación del Alcance

Es el proceso de crear un plan de gestión de alcance que documente como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.

Recopilar requisitos

Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto

### Definir el Alcance

Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. Dicha definición respectiva al proyecto en desarrollo están expuesto en el apartado *los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados, y a los Requisitos de Alto Nivel* correspondientes al acta constitutiva del proyecto.

### Crear la Estructura Desagregada de Trabajo

La estructura de desagregada de trabajo (EDT) es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. La EDT proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar en el alcance integral del proyecto.

## **Planificación y Gestión del Tiempo del Proyecto**

### Planificar la Gestión del Cronograma.

Consiste en establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar y gestionar el cronograma del proyecto. El plan de gestión del cronograma aplicado para el proyecto en curso contiene lo siguiente:

Desarrollo del modelo de programación del proyecto: Se especifican la metodología y la herramienta a utilizar en el desarrollo del modelo de programación.

Unidades de Medidas: Se definen, para cada uno de los recursos todas las unidades que se utilizarán en las mediciones.

### Definir las actividades

Es aquel proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.

### Secuenciar las Actividades

Es aquel proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.

Estimar los Recursos de las Actividades

Es el proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.

Estimar la Duración de las Actividades

Es el proceso de estimar la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

Desarrollar el Cronograma

Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto a planificar.

### **Planificación y Gestión de Costos del Proyecto.**

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

Planificar la gestión de costos.

Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto

Estimar los Costos.

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

Determinar el Presupuesto.

Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

### **Planificación y Gestión de la Calidad del Proyecto.**

Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como documentar como el proyecto demostrara el cumplimiento de los mismos.

### **Planificación y Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**

Es el proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.

### **Planificación y Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.**

Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuado para las comunicaciones del proyecto sobre las bases de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponible.

### **Planificación y Gestión de los Riesgos del Proyecto.**

Es el proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

#### Identificación de Riesgos

Es el proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

#### Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de Riesgos

Es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

#### Planificar las respuestas de los riesgos.

Es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto



### **Planificación y Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.**

Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

### **Planificación y Gestión de los Interesados del Proyecto.**

Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.

#### Bases Legales y Normativas

El siguiente Trabajo Especial de Grado se registrará bajo la normativa legal siguiente:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.
2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario de fecha 7 de mayo de 2012.

## Capítulo III

### Marco Metodológico

#### **Tipo de la Investigación**

El tipo de investigación desarrollado se enmarca dentro de la modalidad de proyectos factibles en donde el “*Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2004 expone que:

“Un Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Esta modalidad de investigación se desarrolló siguiendo las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI) en su Guía del PMBOK, tomando en cuenta los procesos referentes a los grupos de Inicio y Planificación.

En este sentido se detalla a continuación lo realizado para llevar a cabo cada fase:

#### **Fase de Inicio**

Durante esta fase se definió el objetivo del proyecto así como la descripción del servicio a prestar mediante la búsqueda de información documental procedente de proyectos similares aplicados y ya en funcionamiento en otros países. Seguida de esta descripción se determinaron cuáles serían las premisas del mismo así como las limitaciones y restricciones que influirán en el desarrollo del proyecto.

#### **Fase de Planificación**

Una vez descrito el producto se procedió a determinar la EDT para así definir las actividades que conformarían el proyecto y los entregables necesarios para posteriormente continuar con la gestión y la estimación de tiempo, costos y riesgos que pudiera llegar a tener el mismo.

Para la estimación del tiempo y costos se evaluó la duración que tendría cada actividad por separado en días, para después obtener un total del tiempo necesario para llevar a cabo estas primeras fases del proyecto. En cuanto a la estimación de costos, ciertas actividades a realizar por agentes externos fueron calculadas según el tipo de servicio y su valor aproximado en el mercado; para las actividades realizadas por el equipo de proyecto, el valor aproximado se hizo tomando en cuenta el costo horas hombre/trabajo.

La estimación del cronograma y de los costos fue elaborado con el uso del programa Microsoft Project2010© el cual permitió obtener la Carta Gantt del proyecto, la curva de costos y a su vez las tareas críticas con las cuales se pudo estimar los riesgos iniciales del proyecto para después elaborar una matriz cualitativa de probabilidad e impacto para poder desarrollar un plan de mitigación de los mismos.

En base a lo explicado anteriormente se procedió a realizar la propuesta que se presenta a continuación.

# Capítulo IV

## Desarrollo de la Propuesta

En base a los lineamientos presentes en el PMBOK se procedió a desarrollar el TEG por fases. En el caso de este TEG solo se aplicarán las dos primeras fases correspondientes a los grupos de procesos de Inicio y Planificación con sus áreas de conocimiento definidas anteriormente.

### Grupo de Procesos de Inicio y Gestión de la Integración del Proyecto

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

#### ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

##### Justificación/Propósito.

“El potencial de emprendimiento Venezolano requiere un mecanismo que promueva la organización y estructuración de las ideas iniciales que conforman una nueva empresa, y permita extender las posibilidades de éxito, por lo que se plantea la elaboración de un plan de negocio para emprendedores, con el fin de controlar las variables de incertidumbre para obtener finalización de los proyectos planteados con las mayores expectativas de éxito en el tiempo”.

##### Objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados

- Elaborar un plan de negocios mediante las buenas prácticas recogidas en la quinta versión del PMBOK.
- Describir los procesos involucrados en la elaboración del plan de negocios.

##### Entregables finales/ Requisitos de Alto nivel

Plan de negocios constituido por las siguientes secciones: Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento, aspectos legales y regulatorios, mecanismo de control de talento humano, productos y servicios, material publicitario, análisis de mercado, modelos de procedimientos. La descripción de alto nivel corresponde a:

- **Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento:** Una sección que incluye proyecciones financieras y flujo de caja, estado de ganancias y pérdidas proforma, balance general proforma y punto de equilibrio con sus respectivas sensibilidades; fuentes de financiamientos, requisitos de capital en las diversas etapas y valoración de la empresa en distintos escenarios y por varios métodos.
- **Aspectos legales y regulatorios:** consiste en una sección en la que se detallan aspectos tales

como marcas, patentes, estructuras legal e impositiva, planificación fiscal y consideraciones laborales (sindicatos, contratación, despidos).

- **Mecanismos de control de talento humano:** Sección basada en el personal de la organización que incluye *organigrama* es decir los canales formales de reporte, *remuneraciones* y *contratos* que es el estudio de salarios con sus regulaciones legales, *empleados* que determina la cantidad de oportunidades, el cumplimiento de contratos colectivos con la política salarial.
- **Productos y servicios:** Sección que describe cuales son las características mínimas que conforman los productos o servicios generados de las actividades operativas de la organización.
- **Material publicitario:** Consiste en toda propuesta que conforma la publicidad de la organización, incluye *logo* como ícono gráfico que representa la marca de la organización, los diseños de las *formas* y *papelería* correspondiente a la organización; y los diseños correspondientes a las tarjetas de presentación.
- **Análisis de mercado:** Es la sección que incluye la descripción del mercado, las actividades de la competencia y las tendencias. Mediante este proceso se crearan las estrategias de planificar y ejecutar la concepción, definición de precios, promociones y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.
- **Modelos de procedimientos:** incluye la descripción metódica de las operaciones frecuentes de diversas funciones. Basado en una cadena de valor genérica enfocada en tres etapas básicas de la manufactura o producción de servicios.

#### **Premisas/Supuestos:**

- Existe una preferencia del cliente a estándares internacionales, y métodos administrativos reconocidos internacionalmente.
- El cliente espera que el plan de negocios sea un producto que pueda ser usado como documento para la obtención de financiamiento a crédito por parte de la banca.
- Se disponen de una oficina con puestos de trabajo cómodos para el personal que estará trabajando en el lugar, así como todos los equipos necesarios para el trabajo (computador, internet, software, impresora).
- Para este proyecto no se contempla capacitación del personal por el poco tiempo contemplado para la ejecución, por tal motivo se contratará personal experto en el área.

#### **Restricciones**

- Tiempo: El desarrollo del proyecto debe estar en un rango de avance efectivo correspondiente a 60 días hábiles a partir del --/--/--, con un calendario de actividades de semanas de trabajo

comprendidas de lunes a viernes, y medio tiempo (4 horas por día), sin tiempo de prórroga.

- Costos: Los costos asociados al proyecto están limitados a 267.600 Bs
- Alcance: El producto es un elemento netamente documental, seccionado en siete partes de acuerdo a los análisis y estudios dentro del marco de trabajo de creación de proyectos de emprendimiento según Vainrub, R. (2009) *Una guía para emprendedores ediciones IESA*

### Descripción de los Productos, Servicios o Resultados del Proyecto:

- Formar el grupo de trabajo requerido para la realización del proyecto.
- Iniciar los análisis y estudios requeridos
- Diseñar la sección de Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento
- Diseñar la sección de aspectos legales y regulatorios.
- Diseñar la sección de mecanismo de control de talento humano.
- Diseñar la sección de productos y servicios.
- Diseñar la sección de material publicitario.
- Diseñar la sección de análisis de mercado.
- Diseñar la sección de modelos de procedimientos.
- Consolidar secciones en el plan de negocios

### Información Histórica

Otros planes de negocios de empresas incubadoras de empresas en Venezuela

### Riesgos de alto nivel

**TABLA 2 RIESGOS DE ALTO NIVEL**

N	Riesgo	Causa	Consecuencias
1	Contar con expertos de igual o mayor pericia a un costo menor.	Los movimientos de oferta y demanda en el mercado de servicios profesionales pueden impactar en los costos de servicios profesionales.	Se reducen los costos presupuestados permitiendo incrementar las reservas liquidas de dinero
2	Se logran cumplir con las actividades en tiempos menores a los planificados	La eficiencia de los recursos involucrados permite minimizar los tiempos de culminación de las actividades.	Es posible reducir el tiempo requerido por la ruta crítica y culminar el proyecto en menor tiempo
3	Disminuye el alcance del	El cliente modifica el alcance del	Se reduce requerimientos

	proyecto	proyecto	establecidos y el uso de recursos
4	Legislación asociada a creación de organizaciones con fines de lucro indisponible	El poder jurídico este en proceso de reformas del código de comercio, Ley orgánica del trabajo, Ley de procedimientos administrativos, y ley de propiedad intelectual	Se considera que el estado de la base legales asociadas a la creación de empresas y procedimientos empresariales tendrá un cambio que afectará el producto final
5	Indisponibilidad de acceso a información relacionada con Emprendimiento	Por motivos ajenos al personal de desarrollo del proyecto, los medios de información no son accesibles.	Se entorpece tareas relacionadas con el proyecto
6	Indisponibilidad de acceso a tecnologías requeridas	Debido a que las tecnologías de desarrollo son manufacturadas en naciones extranjeras; las relaciones comerciales entre dichas naciones se pueden ver interrumpidas.	Existe una inviabilidad técnica y operacional del proyecto.
7	Aumento de los costos de servicios profesionales	La inflación de la economía afecta los costos estables de los servicios profesionales por lo que los costos de honorarios incrementan	Aumentan los costos del proyecto

### Estimación de costos de alto nivel

**TABLA 3 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE ALTO NIVEL**

Ítem	Descripción	Unidad de Cobro	Cantidad	Tarifa	Total
1	Director de Proyecto	Hora	144	Bs. 860,00	Bs. 123.840,00
2	Analista de Proyecto	Hora	44	Bs. 660,00	Bs. 29.040,00
3	Experto de Proyecto	Hora	28	Bs. 660,00	Bs. 18.480,00
4	Asesoría Legal	Producto	1	Bs. 1.500,00	Bs. 1.500,00
5	Asesoría Tecnología	Producto	1	Bs. 1.050,00	Bs. 1.050,00
6	Diseño Gráfico	Producto	1	Bs. 600,00	Bs. 600,00
7	Bibliografía Asociada	Producto	1	Bs. 1.350,00	Bs. 1.350,00
8	Documentación	Producto	1	Bs. 300,00	Bs. 300,00
9	Análisis de Ingeniería	Producto	1	Bs. 16.560,00	Bs. 16.560,00
10	Análisis de Finanzas	Producto	1	Bs. 46.000,00	Bs. 46.000,00
11	Análisis de Recursos Humanos	Producto	1	Bs. 12.880,00	Bs. 12.880,00

12	Asesoría en Imagen Corporativa	Producto	1	Bs. 7.360,00	Bs. 7.360,00
13	Asesoría de Organización y Sistemas	Producto	1	Bs. 2.880,00	Bs. 2.880,00
14	Diseño Gráfico de Mercadeo	Producto	1	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00
Total					Bs. 267.600,00

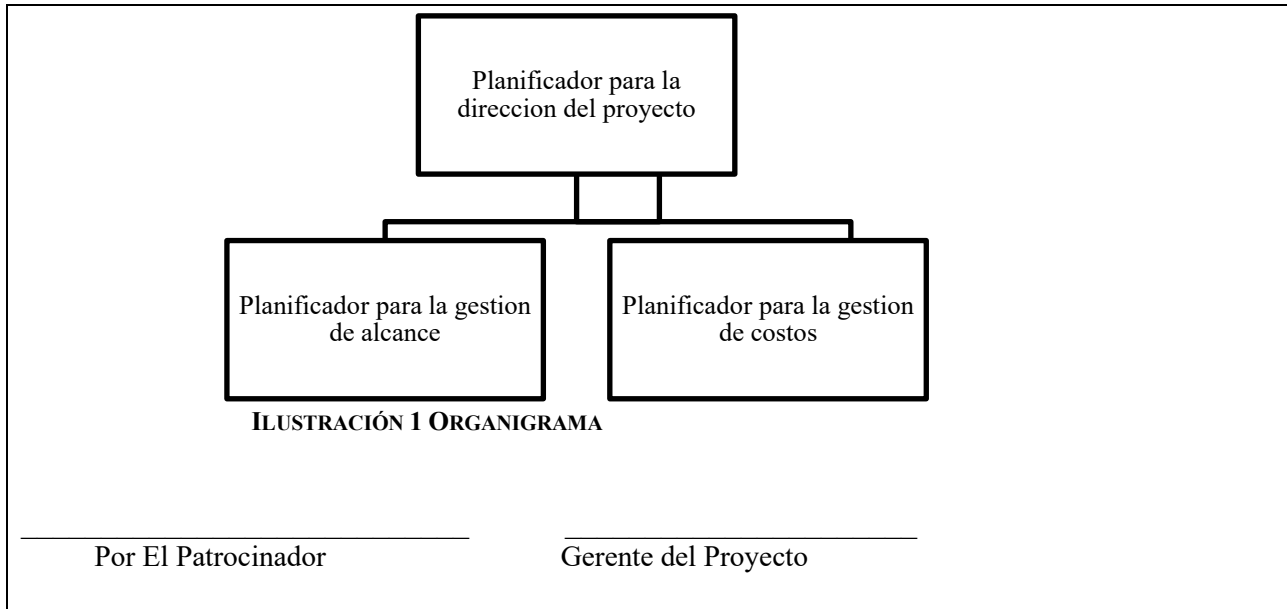
## Resumen de Cronograma de hitos

**TABLA 4 RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS**

Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Final
<b>Plan de Negocios</b>	<b>144 hrs</b>	<b>22/10/15</b>	<b>16/11/15</b>
Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento	8 hrs	04/11/15	04/11/15
Aspectos legales y regulatorios	8 hrs	05/11/15	05/11/15
<b>Mecanismo de control de talento humano</b>	<b>32 hrs</b>	<b>06/11/15</b>	<b>11/11/15</b>
Organigrama	8 hrs	06/11/15	06/11/15
Remuneraciones y Contratos	8 hrs	09/11/15	09/11/15
<b>Empleados</b>	<b>16 hrs</b>	<b>10/11/15</b>	<b>11/11/15</b>
Número	8 hrs	10/11/15	10/11/15
Rotación	8 hrs	11/11/15	11/11/15
Productos y Servicios	28 hrs	22/10/15	27/10/15
<b>Material Publicitario</b>	<b>24 hrs</b>	<b>12/11/15</b>	<b>16/11/15</b>
Logo	8 hrs	12/11/15	12/11/15
Diseño de papelería	8 hrs	13/11/15	13/11/15
Diseño de tarjetas de presentación	8 hrs	16/11/15	16/11/15
Análisis de Mercado	44 hrs	27/10/15	03/11/15
<b>Modelo de Procedimientos</b>	<b>24 hrs</b>	<b>12/11/15</b>	<b>16/11/15</b>
Procedimientos de innovación	8 hrs	12/11/15	12/11/15
Procedimientos de producción	8 hrs	13/11/15	13/11/15
Procedimientos de post venta	8 hrs	16/11/15	16/11/15

### Organigrama Inicial





## Grupo de Procesos de Inicio y Gestión de los Interesados del Proyecto

### Identificación de los Interesados

Tabla 5 Identificación de los interesados

Información de identificación					
Nombre	Puesto en la organización	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Clasificación
Bancos y entidades de financiamiento para emprendedores	Patrocinador	Caracas	Patrocinador	N/A	Externo
Comunidad de emprendedores	Cliente	Caracas	Cliente	N/A	Interno
Director del Proyecto	Miembro del Equipo	Caracas	Principal encargado de la gestión y administración	<a href="mailto:directordeproyecto@incubadora.com">directordeproyecto@incubadora.com</a>	Interno

			del proyecto		
Analista del proyecto	Miembro del Equipo	Caracas	Asistente de operaciones del desarrollo y ejecución del proyecto	<a href="mailto:analistaproyecto@incubadora.com">analistaproyecto@incubadora.com</a>	Interno
Experto del Proyecto	Miembro del Equipo	Caracas	Persona con conocimientos más desarrollados sobre un campo en específico	<a href="mailto:Analistaproyecto@incubadora.com">Analistaproyecto@incubadora.com</a>	Interno
Gobiernos estatales de la Gran Caracas	Regulador gubernamental	Caracas	Regulador y administrador de las actividades donde se realizaría el proyecto	Gobierno de Distrito capital: <a href="https://twitter.com/ccstucapital">https://twitter.com/ccstucapital</a> Gobierno de Miranda: recepción 0212-8213138	Externo
Gobiernos Municipales de la Gran Caracas	Regulador gubernamental	Caracas	Regulador y administrador de las actividades donde se realizaría el proyecto	Gobierno del Municipio del hatillo: @AlcaldeElHatillo Gobierno del municipio de Baruta <a href="http://www.alcaldia.debaruta.gob.ve/v2/tramites-en-linea/">http://www.alcaldia.debaruta.gob.ve/v2/tramites-en-linea/</a> Gobierno del municipio Sucre: +58 (212) 823.8201	Externo
Consultoría Jurídica   Manuel Alfredo Rodríguez	Consultoría legal	Caracas	Proveedor de asesoría legal	+58 212 753.4220	Externo
Edistel	Consultoría en Tecnología	Caracas	Proveedor de asesoría en tecnología	+58 212 7533736	Externo
Normagraf	Oficina de diseño grafico	Caracas	Proveedor de artes y material gráfico; proveedor de	'r.guerrero@normagraf.com.ve'	Externo

			impresiones		
Muchos libros	Proveedor de material bibliográfico	Caracas	Proveedor de material bibliográfico	<a href="http://www.muchoslibros.com/">http://www.muchoslibros.com/</a>	Externo
TIVENCA	Consultora de ingeniería	Maracaibo	Proveedor de asesoría en ingeniería	(58-414) 632-7390	Externo
Deloitte	Consultora de Finanzas y RRHH	Caracas	Proveedor de asesoría en finanzas y RRHH	<a href="http://www2.deloitte.com/ve/es.html">http://www2.deloitte.com/ve/es.html</a>	Externo
Pizzolante	Consultor en imagen corporativa	Caracas	Proveedor de asesoría en imagen corporativa	<a href="http://www.pizzolante.com">www.pizzolante.com</a>	Externo

### **Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de la Integración del Proyecto**

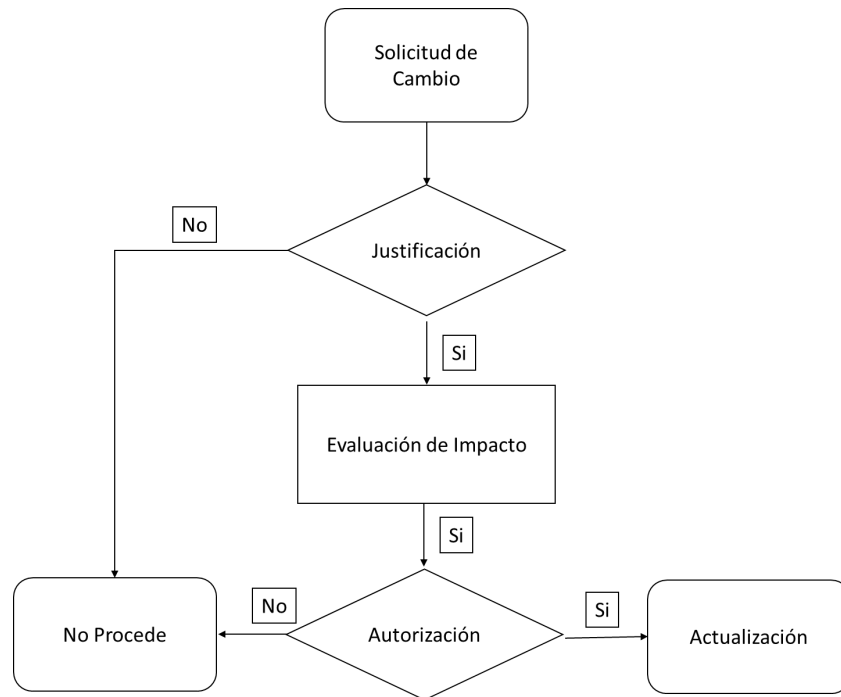
Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

El plan para la dirección del proyecto está integrado fundamentalmente por las líneas base de alcance, costos, y tiempo. Dichas líneas bases se encuentran establecidas en los resultados de los procesos de crear la EDT/WBS, determinación del presupuesto y Desarrollo del cronograma correspondientemente. De igual manera cada área de conocimiento cuenta con un plan que es integrado como información secundaria final de este documento base de la integración del proyecto.

Esta gestión comprenderá adicionalmente la inclusión de un sistema de control de cambios y lecciones aprendidas, por lo que se tiene:

Sistema de Control de Cambios

Corresponde a la forma en que el equipo de Gerencia responderá y manejará los cambios del proyecto;



**ILUSTRACIÓN 2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS**

### Lecciones Aprendidas

Las Lecciones Aprendidas permiten al equipo aprender, tanto de sus logros como de sus errores, para buscar un mejor desempeño en la próxima experiencia. Para poder desarrollarla, es necesario documentar y capturar los siguientes parámetros:

- Criterio de búsqueda efectiva para futuras consultas.
- Situación
- Consecuencias
- Evaluación
- Con el conocimiento presente, ¿Qué acciones ejecutaría de manera diferente para la situación planteada?
- ¿Cómo fue resuelta la situación?

## Grupo de Procesos de Planificación y Gestión del Alcance del Proyecto

### Planificar la Gestión del Alcance

El proceso para elaborar un enunciado detallado del alcance del proyecto: está conformado por el siguiente proceso “Definir el Alcance”:

**TABLA 6 IDENTIFICACIÓN DEL ALCANCE**

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de Gestión del alcance</li><li>• Acta de Constitución del proyecto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juicio de Expertos</li><li>• Reuniones</li></ul>	Enunciado detallado del Alcance del proyecto

El enunciado de Alcance para este Proyecto es el siguiente: Diseñar un plan de negocios para emprendedores mediante la aplicación de las buenas prácticas recogidas en la quinta edición del PMBOK; y describir los procesos involucrados en la elaboración del plan de negocios.

La creación de la Estructura Desagregada de Trabajo a partir del enunciado detallado del alcance del proyecto: está conformado por el siguiente proceso:

**TABLA 7 CREACIÓN DE LA EDT**

Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de gestión del alcance del proyecto</li><li>• Enunciado del alcance del proyecto</li><li>• Documentación de requisitos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descomposición</li><li>• Juicio de expertos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Línea base del alcance</li><li>• Actualizaciones a los documentos del proyecto</li></ul>

**TABLA 7 VALIDACIÓN DEL ALCANCE**

<b>Entradas</b>	<b>Herramientas y técnicas</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan para la dirección del proyecto</li> <li>• Documentación de requisitos</li> <li>• Matriz de trazabilidad de requisitos</li> <li>• Entregables verificados</li> <li>• Datos de desempeño del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección</li> <li>• Técnicas grupales de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables aceptados</li> <li>• Solicitudes de cambio</li> <li>• Información de desempeño del trabajo.</li> <li>• Actualizaciones a los documentos del proyecto</li> </ul>

### Recopilar Requisitos

Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados: corresponde a la descripción narrativa del alcance del proyecto y sus principales entregables; en el proyecto objeto de este trabajo corresponde a:

- Elaborar un plan de negocios mediante las buenas prácticas recogidas en la quinta versión del PMBOK.
- Describir los procesos involucrados en la elaboración de un plan de negocios.

Requisitos de alto nivel: consiste en un desglose detallado de los requisitos del cliente; en el caso del proyecto objeto de este trabajo corresponde a generar una infraestructura de iniciación y capitalización de diseño de organización incubadora de empresas y su correspondiente Plan de Negocios. Dicho Plan de Negocios contendrá:

- **Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento:** Una sección que incluye proyecciones financieras y flujo de caja, informes de resultados, proforma, balance general proforma y punto de equilibrio con sus respectivas sensibilidades; fuentes de financiamientos, requisitos de capital en las diversas etapas y valoración de la empresa en distintos escenarios y por varios método.

- **Aspectos legales y regulatorios:** consiste en una sección donde se detallan aspectos tales como marcas, patentes, estructuras legal e impositiva, planificación fiscal y consideraciones laborales (sindicatos, contratación, despidos).
- **Mecanismos de control de talento humano:** Sección basada en la base de datos del personal de la organización que incluye *organigrama*; es decir, los canales formales de reporte, *remuneraciones y contratos* que es el estudio de salarios con sus regulaciones legales, *empleados* que determinan la cantidad de oportunidades, el cumplimiento de contratos colectivos con la política salarial.
- **Productos y servicios:** Sección que describe cuáles son las características mínimas que conforman los productos o servicios generados de las actividades operativas de la organización.
- **Material publicitario:** Consiste en toda propuesta que conforma la publicidad de la organización, incluye *logo* como icono grafico que representa la marca de la organización, los diseños de las *formas y papelería* correspondiente a la organización; y los diseños correspondientes a las tarjetas de presentación.
- **Análisis de mercado:** Es la sección que incluye la descripción del mercado, las actividades de la competencia y las tendencias. Mediante este proceso se crearán las estrategias de planificar y ejecutar la concepción, definición de precios, promociones y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.
- **Modelos de procedimientos:** incluye la descripción metódica de las operaciones frecuentes de diversas funciones. Basado en una cadena de valor genérica enfocada en tres etapas básicas de la manufactura o producción de servicios.

Las restricciones: Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso:

- **Tiempo:** El desarrollo del proyecto debe estar en un rango de avance efectivo correspondiente a 60 días hábiles a partir del 22/10/15, con un calendario de actividades de semanas de trabajo comprendidas de lunes a viernes, y tiempo completo (8 horas por día), sin tiempo de prórroga.

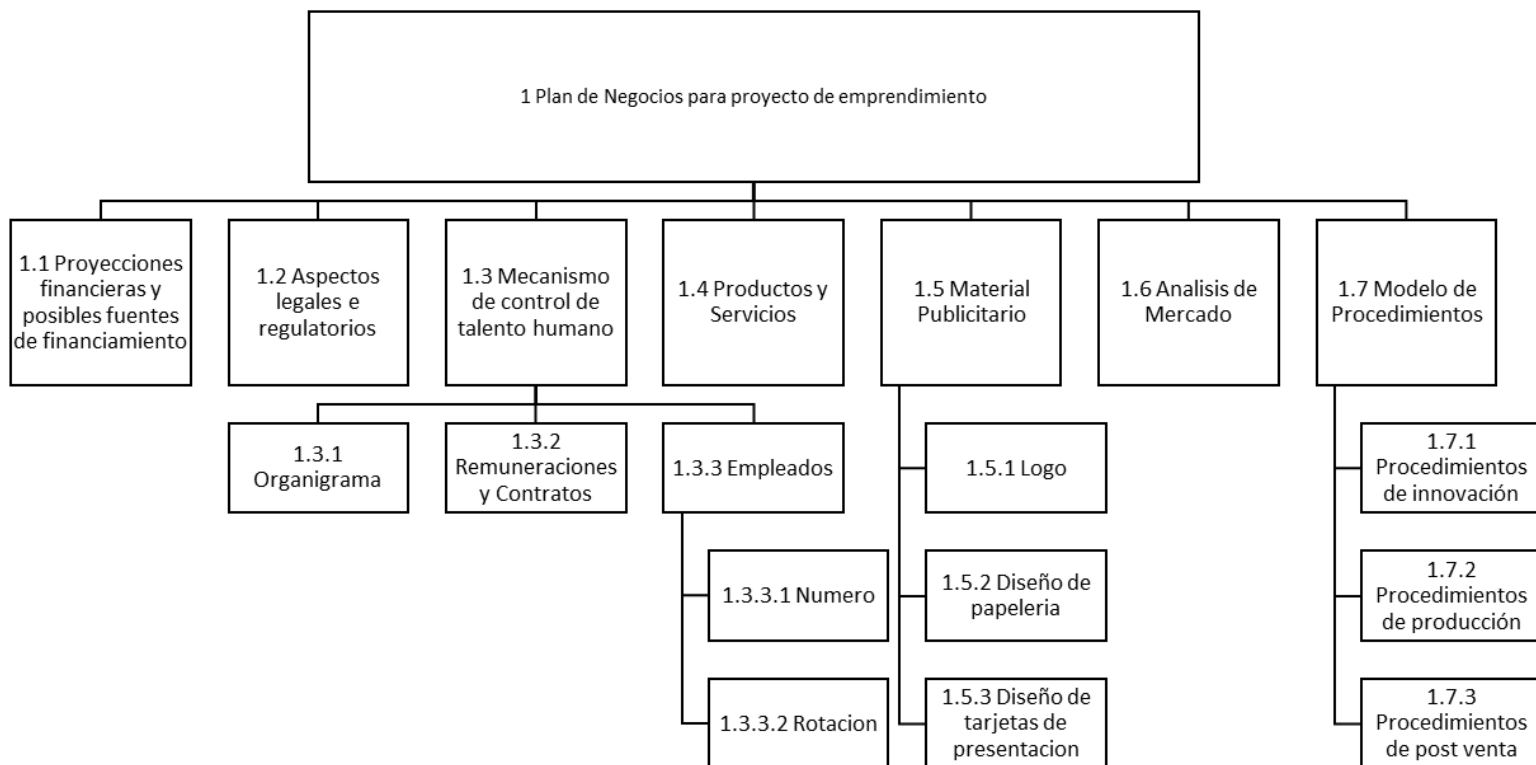
- Costos: Los costos asociados al proyecto están limitados a
- Alcance: El producto es un elemento netamente documental, seccionado en siete partes de acuerdo a los análisis y estudios, dentro del marco de trabajo de creación de proyectos de emprendimiento según Vainrub, R. (2009) *Una guía para emprendedores ediciones IESA*

Los supuestos: son considerado las premisas del proyecto y/o del producto, son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones.

- Existe una preferencia del cliente a estándares internacionales, y métodos administrativos reconocidos internacionalmente.
- El cliente espera que el plan de negocios sea un producto que pueda ser usado como documento para la obtención de financiamiento a crédito por parte de la banca.
- Se dispone de una oficina con puestos de trabajo cómodos para el personal que estará trabajando en el lugar, así como todos los equipos necesarios para el trabajo (computador, internet, software, impresora).
- Para este proyecto, no se contempla capacitación del personal por el poco tiempo contemplado para la ejecución, por tal motivo se contratará personal experto en el área.



## Crear la EDT/WBS



**ILUSTRACIÓN 3 ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO**

## DICCIONARIO DE LA EDT

**TABLA 8 DICCIONARIO DE LA EDT**

<b>ID</b>	<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>
1.1	Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento	Aspectos financieros del plan de negocios, incluye proyecciones financieras, capitalización
1.2	Aspectos legales y regulatorios	Descripción de la estructura legal del proyecto, obligaciones administrativas, impuestos.
<b>1.3</b>	<b>Mecanismo de control de talento humano</b>	Elementos del plan de negocio que regula los elementos pertenecientes a la administración humana
1.3.1	Organigrama	Estructura grafica que expone la relación de los elementos
1.3.2	Remuneraciones y Contratos	Documentos asociados a la explicación del salario
<b>1.3.3</b>	<b>Empleados</b>	Descripción de las características de la masa laboral
1.3.3.1	Número	Cantidad de personas requeridas por la organización
1.3.3.2	Rotación	Ciclo mínimos requeridos a los empleados
1.4	Productos y Servicios	Descripción de los productos y servicios a ofrecer, incluido su nombre, descripción de los elementos requeridos para su manufactura.
<b>1.5</b>	<b>Material Publicitario</b>	Material para mercadeo en formato vectorial, con matriz de colores corporativos, y descripción de cada elemento
1.5.1	Logo	Icono grafico que representa la marca de la organización
1.5.2	Diseño de papelería	Material de papelería que contiene la imagen empresarial del proyecto de emprendimiento
1.5.3	Diseño de tarjetas de presentación	Material de presentación formato tarjeta, para facilitar la creación de redes presenciales
1.6	Análisis de Mercado	Material que incluye análisis situacional realizado mediante análisis de las cinco fuerzas competitivas; FODA; Segmentación de mercado.
<b>1.7</b>	<b>Modelo de Procedimientos</b>	Algoritmo expuesto como Diagrama de procesos donde se exponen todos los procedimientos.
1.7.1	Procedimientos de innovación	Rutinas de diseños de potenciales oportunidades de producción
1.7.2	Procedimientos de producción	Rutinas de manufactura de oportunidades de producción
1.7.3	Procedimientos de post venta	Rutinas de atención y mantenimiento de productos manufacturados y distribuidos

## **Grupo de Procesos de Planificación y Gestión del Tiempo del Proyecto**

### Planificar la Gestión del Cronograma

El plan de gestión del cronograma aplicado para el proyecto en curso contiene lo siguiente:

Desarrollo del modelo de programación del proyecto: Se especifican la metodología y la herramienta de programación a utilizar en el desarrollo del modelo de programación. El modelo de programación a ser utilizado en el siguiente proyecto considera los siguientes pasos:

1. Considerando como base el mapa mental de entregables y/o WBS, definir las actividades (WBS a nivel de tareas o actividades).
2. Para cada actividad, identificar sus actividades predecesoras y sucesoras.
3. Calcular las duraciones y establecer la fecha de inicio.
4. Utilizar una herramienta de representación tal como diagrama de Gantt.

Unidades de Medidas: Se definen, para cada uno de los recursos todas las unidades que se utilizaran en las mediciones. El presente TEG hace uso de las siguientes unidades:

1. Director de Proyecto, Analista de Proyecto y Experto de Proyecto usan como unidad de medida Horas de Trabajo.
2. Asesoría Legal, Asesoría Tecnología, Diseño Gráfico, Bibliografía Asociada, Documentación, Análisis de Ingeniería, Análisis de Finanzas, Análisis de Recursos Humanos, Asesoría en Imagen Corporativa, Asesoría de Organización y Sistemas y Diseño Gráfico de Mercadeo usan como unidad de medida Producto o trabajo a destajo.

### Definir las actividades

El presente proyecto realiza uso de cada uno de los entregables finitos especificados en el WBS con el fin de establecer la creación del mismo entregable como una actividad, por lo que el WBS es transformado en un SBS; el resultado se puede observar en el cronograma del proyecto.

## Secuenciar las Actividades

En el caso del desarrollo del Plan de Negocios la secuencia de actividades correspondiente se puede observar en el siguiente esquema:

**TABLA 9 SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Predecesora</b>	<b>Actividad o tarea</b>	<b>Sucesora</b>
N/A	Productos y servicios	Análisis de Mercado
Productos y servicios	Análisis de Mercado	Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento
Análisis de Mercado	Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento	Aspectos Legales y Regulatorios
Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento	Aspectos Legales y Regulatorios	Organigrama
Aspectos Legales y Regulatorios	Organigrama	Remuneraciones
Organigrama	Remuneraciones	Numero
Remuneraciones	Numero	Rotación
Número	Rotación	Logo; Procedimientos de innovación
Rotación	Logo; Procedimientos de innovación	Diseño de papelería; Procedimientos de producción
Logo; Procedimientos de innovación	Diseño de papelería; Procedimientos de producción	Diseño de tarjetas de presentación; Procedimientos de post venta
Diseño de papelería; Procedimientos de producción	Diseño de tarjetas de presentación; Procedimientos de post venta	N/A

Estimar los recursos de las Actividades

Estructura de Desglose de Recursos

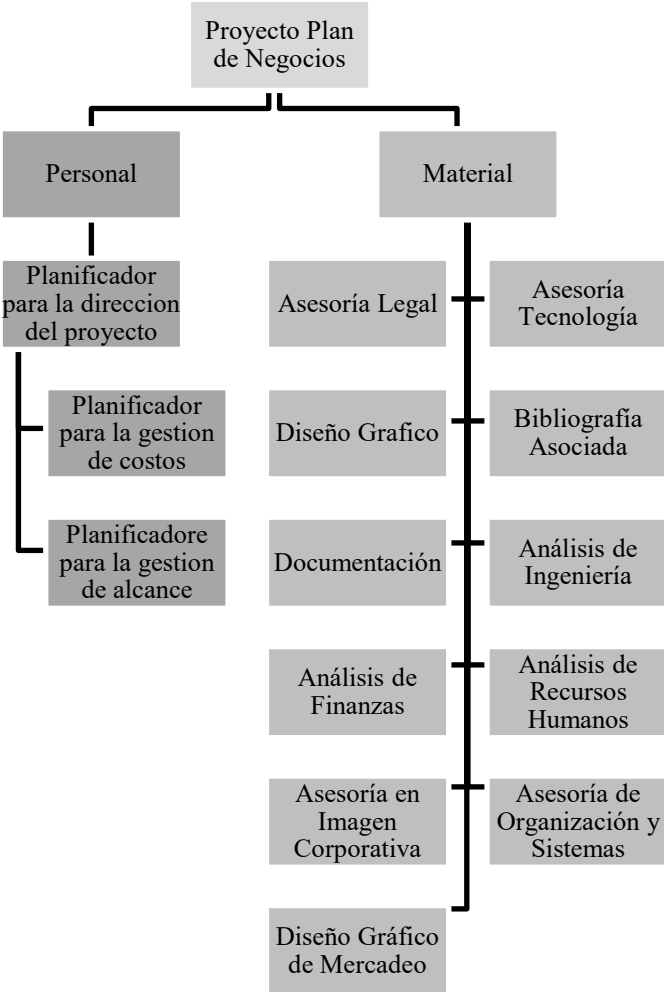


ILUSTRACIÓN 4 DESGLOSE DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Estimar la duración de las actividades

Los datos correspondientes se encuentran expuestos en el desarrollo del cronograma que se presenta a continuación.

Desarrollar el cronograma

El cronograma del proyecto está dado por la siguiente tabla, y diagrama de Gantt

**TABLA 10 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

Nombre de la Tarea	Duración	Nombre del Recurso	Predecesor	Inicio	Final
<b>Plan de Negocios</b>	<b>144 hrs</b>	<b>Bibliografía Asociada [1];Planificador para la dirección del proyecto;Documentación [1]</b>		<b>22/10/15</b>	<b>16/11/15</b>
Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento	8 hrs	Análisis de Finanzas [1]	15	04/11/15	04/11/15
Aspectos legales y regulatorios	8 hrs	Asesoría Legal [1]	2	05/11/15	05/11/15
<b>Mecanismo de control de talento humano</b>	<b>32 hrs</b>	<b>Análisis de Recursos Humanos [1]</b>	<b>3</b>	<b>06/11/15</b>	<b>11/11/15</b>
Organigrama	8 hrs		3	06/11/15	06/11/15
Remuneraciones y Contratos	8 hrs		5	09/11/15	09/11/15
<b>Empleados</b>	<b>16 hrs</b>		<b>6</b>	<b>10/11/15</b>	<b>11/11/15</b>
Número	8 hrs		6	10/11/15	10/11/15
Rotación	8 hrs		8	11/11/15	11/11/15
Productos y Servicios	28 hrs	Planificador para la gestión de alcance		22/10/15	27/10/15
<b>Material Publicitario</b>	<b>24 hrs</b>	<b>Diseño Gráfico [1]</b>	<b>9</b>	<b>12/11/15</b>	<b>16/11/15</b>
Logo	8 hrs	Asesoría en Imagen Corporativa [1]	9	12/11/15	12/11/15
Diseño de papelería	8 hrs		12	13/11/15	13/11/15
Diseño de	8 hrs	Diseño Gráfico de	13	16/11/15	16/11/15

tarjetas de presentación		Mercadeo [1]			
Análisis de Mercado	44 hrs	Planificador para la gestión de costos	10	27/10/15	03/11/15
<b>Modelo de Procedimientos</b>	<b>24 hrs</b>		<b>9</b>	<b>12/11/15</b>	<b>16/11/15</b>
Procedimientos de innovación	8 hrs	Asesoría de Organización y Sistemas [1]	9	12/11/15	12/11/15
Procedimientos de producción	8 hrs	Asesoría Tecnología [1]	17	13/11/15	13/11/15
Procedimientos de post venta	8 hrs	Análisis de Ingeniería [1]	18	16/11/15	16/11/15

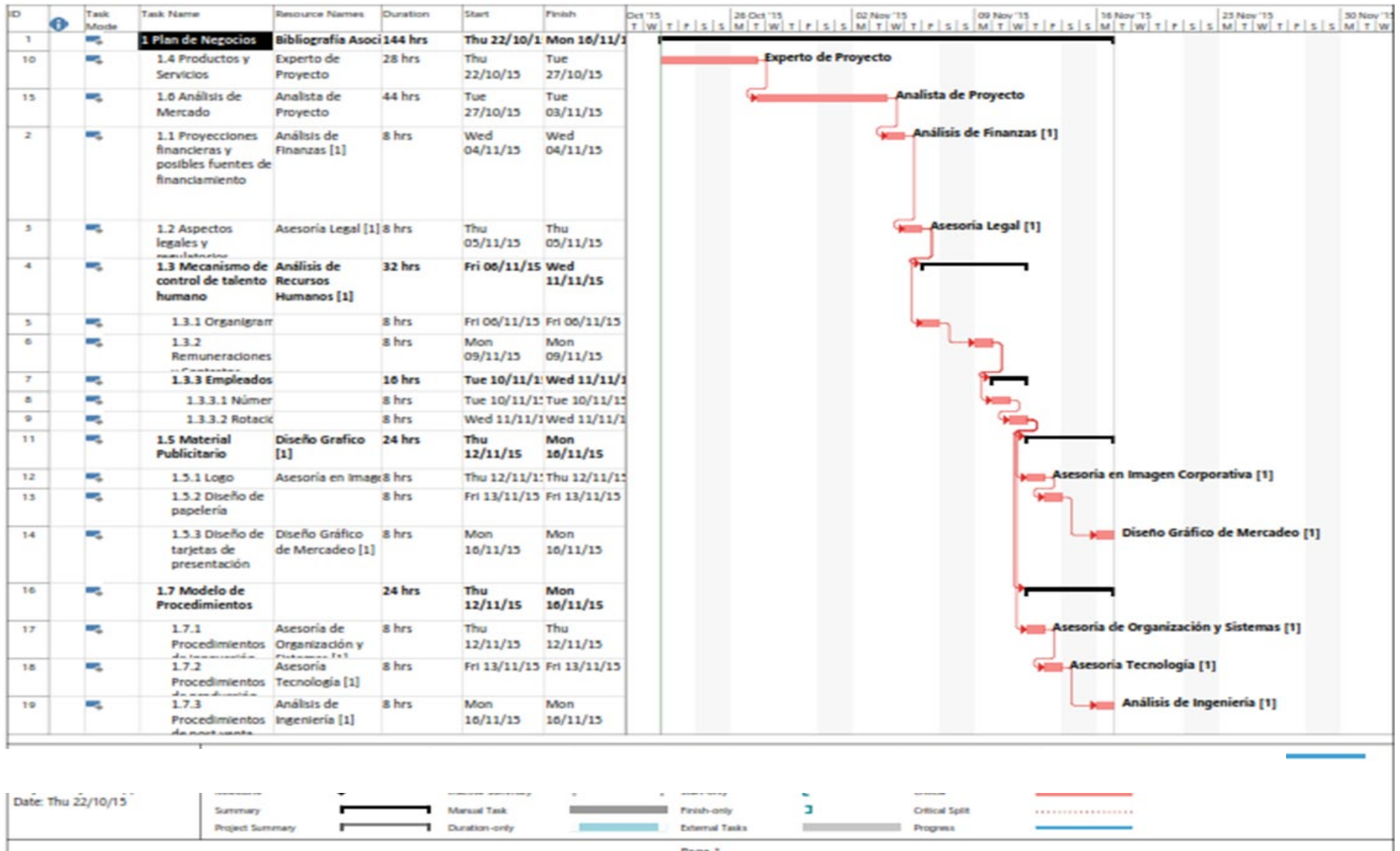


ILUSTRACIÓN 5 DIAGRAMA DE GANTT



## Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de Costos del Proyecto

Una vez realizado el cronograma de ejecución de las actividades se procede a definir los costos; los mismos serán expresados en Bolívares.

Planificar la Gestión de los Costos del Proyecto

Dentro de la planificación de la gestión de los costos del presente proyecto se han definido tres parámetros que delimitan el plan propuesto:

Unidades de Medida: los recursos laborales utilizan como medida de relación de trabajo tiempo/costo en unidades horas/costo. Las asesorías y trabajos de terceros cuentan con costos fijos calculados en divisa local.

Nivel de Precisión: los costos tienen 2 decimales de longitud en cifras menores a la unidad, y de tener valores redondeados al mayor.

Nivel de exactitud: el nivel de exactitud está establecido en  $\pm 10\%$

Estimación de los costos del proyecto

Los resultados de la estimación de costos corresponden a la siguiente tabla:

**TABLA 11 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO**

Ítem	Descripción	Unidad de Cobro	Cantidad	Tarifa	Total
1	Director de Proyecto	Hora	144	Bs. 860,00	Bs. 123.840,00
2	Analista de Proyecto	Hora	44	Bs. 660,00	Bs. 29.040,00
3	Experto de Proyecto	Hora	28	Bs. 660,00	Bs. 18.480,00
4	Asesoría Legal	Producto	1	Bs. 1.500,00	Bs. 1.500,00
5	Asesoría Tecnología	Producto	1	Bs. 1.050,00	Bs. 1.050,00
6	Diseño Grafico	Producto	1	Bs. 600,00	Bs. 600,00
7	Bibliografía Asociada	Producto	1	Bs. 1.350,00	Bs. 1.350,00
8	Documentación	Producto	1	Bs. 300,00	Bs. 300,00
9	Análisis de Ingeniería	Producto	1	Bs. 16.560,00	Bs. 16.560,00

10	Análisis de Finanzas	Producto	1	Bs. 46.000,00	Bs. 46.000,00
11	Análisis de Recursos Humanos	Producto	1	Bs. 12.880,00	Bs. 12.880,00
12	Asesoría en Imagen Corporativa	Producto	1	Bs. 7.360,00	Bs. 7.360,00
13	Asesoría de Organización y Sistemas	Producto	1	Bs. 2.880,00	Bs. 2.880,00
14	Diseño Gráfico de Mercadeo	Producto	1	Bs. 5.760,00	Bs. 5.760,00
Total					Bs. 267.600,00

El tiempo estimado para la finalización de estas fases del proyecto es de 27 días. Posterior a la estimación de costos se puede evidenciar cómo serán distribuidos los mismos durante la realización del proyecto a través de la curva de costos mostrada a continuación.

INICIO	FINAL	COSTO TOTAL
22/10/2015	16/11/2015	267.600,00

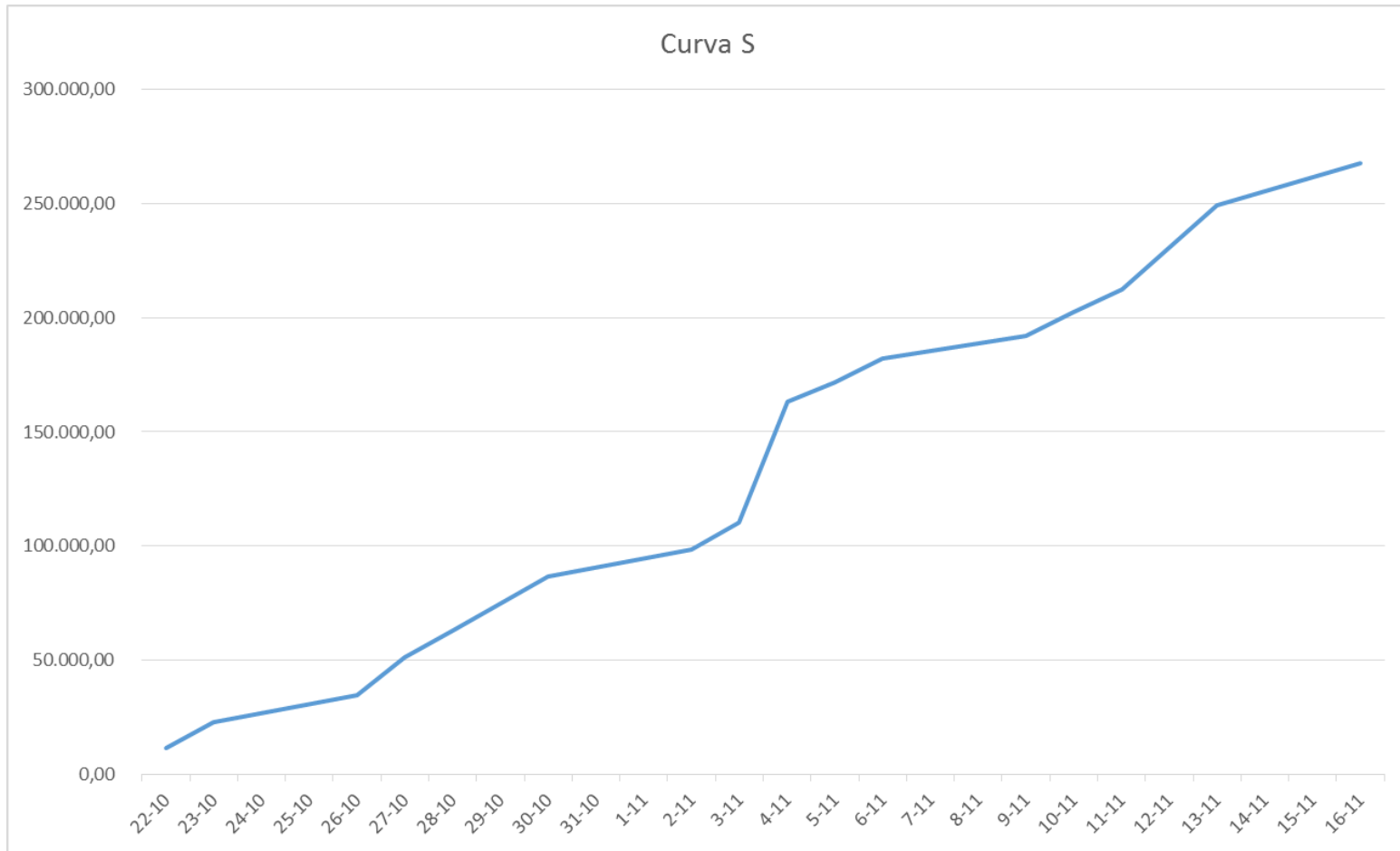
#### Determinar Presupuesto

El resultado de la determinación del presupuesto estará representado en la línea base de costos y su correspondiente gráfico presentado a continuación

**TABLA 12 PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS**

Nombre de la Tarea	Costo	22-10	23-10	26-10	27-10	28-10	29-10	30-10	2-11	3-11	4-11	5-11	6-11	9-11	10-11	11-11	12-11	13-11	16-11	SubTotales		
<b>Plan de Negocios</b>	<b>Bs.267.600,00</b>																				125.490,00	
Productos y Servicios	Bs.18.480,00	6.971,67	6.971,67	6.971,67	6.971,67																18.480,00	
Análisis de Mercado	Bs.29.040,00				4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00	4.840,00											29.040,00	
Proyecciones financieras y posibles fuentes de financiamiento	Bs.46.000,00									46.000,00												46.000,00
Aspectos legales y regulatorios	Bs.1.500,00											1.500,00										1.500,00
<b>Mecanismo de control de talento humano</b>	<b>Bs.12.880,00</b>																				12.880,00	
Organigrama	Bs.0,00													3.220,00	3.220,00	3.220,00	3.220,00					0,00
Remuneraciones y Contratos	Bs.0,00													0,00								0,00
<b>Empleados</b>	<b>Bs.0,00</b>																				0,00	
Número	Bs.0,00															0,00	0,00					0,00
Rotación	Bs.0,00																0,00					0,00
<b>Material Publicitario</b>	<b>0</b>																				0,00	
Logo	Bs.7.360,00																	4.573,33				4.573,33
Diseño de papelería	Bs.0,00																		4.573,33			4.573,33
Diseño de tarjetas de presentación	Bs.5.760,00																			4.573,33		4.573,33
<b>Modelo de Procedimientos</b>	<b>Bs.20.490,00</b>																				0,00	
Procedimientos de innovación	Bs.2.880,00																	6.830,00				6.830,00
Procedimientos de producción	Bs.1.050,00																		6.830,00			6.830,00
Procedimientos de post venta	Bs.16.560,00																			6.830,00		6.830,00
<b>Subtotales</b>		11.591,67	11.591,67	11.591,67	16.431,67	11.811,67	11.811,67	11.811,67	11.811,67	11.811,67	52.971,67	8.471,67	10.191,67	10.191,67	10.191,67	10.191,67	18.375,00	18.375,00	18.375,00		267.600,00	

**Gráfico 2 Curva S de Costos vs días**



## Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de la Calidad del Proyecto

Planificar la Gestión de la Calidad

Los resultados de la Planificación de la Calidad es el establecimiento de valores de calidad en función de los siguientes criterios:

1. La satisfacción del cliente
2. La prevención es preferible a la inspección
3. Responsabilidad de la administración
4. Los procesos dentro de fases

## Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Planificar la Gestión de los Recursos Humanos

El plan de Gestión de los recursos humanos se encuentra compuesto por Roles y responsabilidades; organigrama del proyecto y Plan para la Gestión de Personal:

Roles y responsabilidades

Perfil número 1

Perfil de Cargo Planificador para la dirección del proyecto			
Descripción del Puesto			
Título del Puesto	Planificador para la Dirección del proyecto	Fecha:	01/10/2015
Ocupante	Por Definir	Preparada por:	Dirección General
Localización	Caracas	Aprobado por:	Dirección General
Dpto./ División	Dirección del Proyecto		
Subordinado a	N/A		
Propósito General			
Es aquel que se encarga de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto, el beneficio clave de este proceso es un documento central que define la base para todo el trabajo del proyecto			
Principales Desafíos			
Competencias para realizar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar Juicio de Expertos enfocado a:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Adaptar el proceso para cumplir con las necesidades del proyecto</li><li>○ Desarrollar los detalles técnicos y de gestión que incluirán en el plan para la dirección del proyecto.</li><li>○ Determinar los recursos y los niveles de habilidad necesarios para llevar a cabo el trabajo del proyecto.</li></ul></li></ul>			

- Determinar el nivel de gestión de la configuración que se aplicara al proyecto
- Determinar que documentos del proyecto estarán sujetos al proceso formal de control de cambios
- Establecer las prioridades en el trabajo a realizar en el proyecto para asegurar que los recursos del proyecto se asignan al trabajo adecuado en el momento adecuado
- Técnicas de facilitación:
  - Tormenta de ideas
  - Resolución de conflictos
  - Solución de problemas
  - Gestión de reuniones

**Principales áreas de responsabilidad**

Importancia	Acciones
1	Establece líneas base del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea base de alcance</li> <li>• Línea base del cronograma</li> <li>• Línea base de costos</li> </ul>
2	Establece planes secundario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión del alcance</li> <li>• Plan de gestión de los requisitos</li> <li>• Plan de gestión del cronograma</li> <li>• Plan de los costos</li> <li>• Plan de gestión de la calidad</li> <li>• Plan de mejoras del proceso</li> <li>• Plan de gestión de los recursos humanos</li> <li>• Plan de gestión de las comunicaciones.</li> <li>• Plan de gestión de los riesgos</li> <li>• Plan de gestión de las adquisiciones</li> <li>• Plan de gestión de los interesados</li> </ul>

**Relaciones Organizacionales**

Superior del siguiente nivel	n/a
Superior inmediato	n/a
Otro puestos subordinados al superior	n/a
Puestos subordinados al titular	n/a

**Perfil número 2**

Perfil de Cargo Planificador para la gestión de alcance				
Descripción del Puesto				
Título del Puesto	Planificador para la gestión de alcance		Fecha:	01/10/2015
Ocupante	Por Definir		Preparada por:	Dirección General
Localización	Caracas		Aprobado por:	Dirección General
Dpto./ División	Dirección del Proyecto			
Subordinado a	N/A			
Propósito General				

Es aquel que se encarga de documentar como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. El beneficio clave a proporcionar es la guía y dirección para gestionar el alcance a lo largo del proyecto.

#### Principales Desafíos

Competencias para realizar:

- Gestionar Juicio de Expertos.
- Gestionar reuniones

#### Principales áreas de responsabilidad

Importancia	Acciones
1	Creación del plan de gestión del alcance:
2	Creación del plan de gestión de los requisitos

#### Relaciones Organizacionales

Superior del siguiente nivel	n/a
Superior inmediato	Planificador para la dirección del proyecto
Otro puestos subordinados al superior	n/a
Puestos subordinados al titular	n/a

### Perfil número 3

#### Perfil de Cargo Planificador para la gestión de Costos

##### Descripción del Puesto

Título del Puesto	Planificador para la gestión de alcance	Fecha:	01/10/2015
Ocupante	Por Definir	Preparada por:	Dirección General
Localización	Caracas	Aprobado por:	Dirección General
Dpto./ División	Dirección del Proyecto		
Subordinado a	N/A		

##### Propósito General

Es aquel que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto

#### Principales Desafíos

Competencias para realizar:

- Gestionar Juicio de Expertos.
- Gestionar Técnicas analíticas
- Gestionar reuniones

#### Principales áreas de responsabilidad

Importancia	Acciones
-------------	----------

1	Creación del plan de gestión del alcance:
2	Creación del plan de gestión de los requisitos
Relaciones Organizacionales	
Superior del siguiente nivel	n/a
Superior inmediato	Planificador para la dirección del proyecto
Otro puestos subordinados al superior	n/a
Puestos subordinados al titular	n/a

### Organigrama del Proyecto

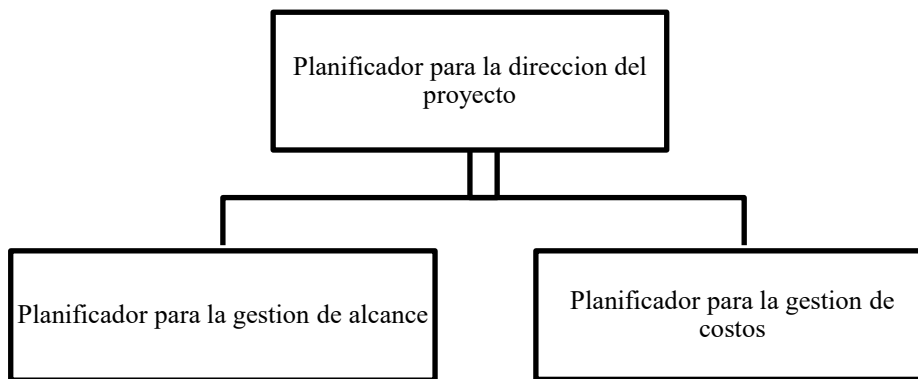


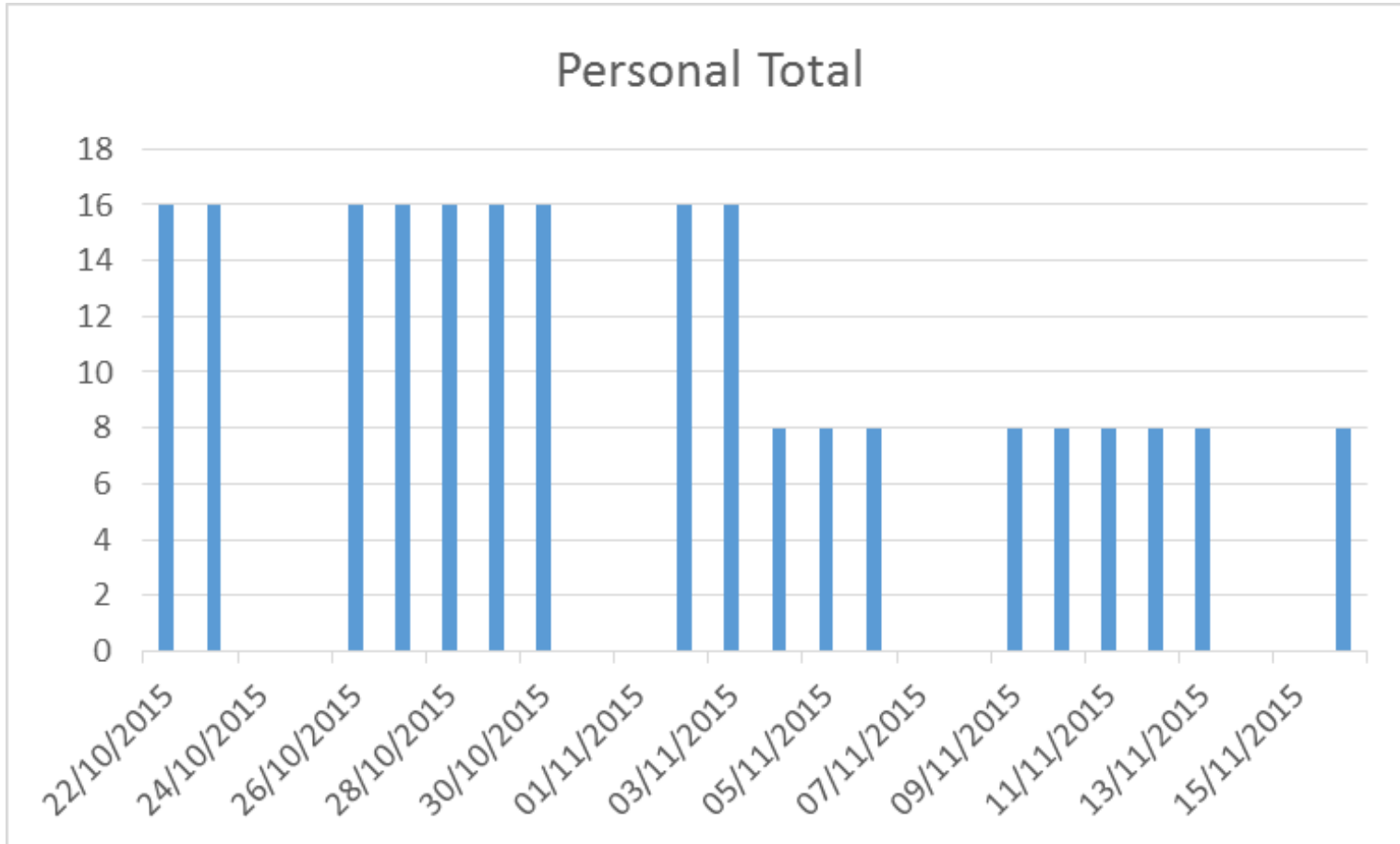
ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



## Plan para la gestión de personal

**TABLA 13 PLAN PARA LA GESTIÓN DE PERSONAL**

Dia	22/10/2015	23/10/2015	26/10/2015	27/10/2015	28/10/2015	29/10/2015	30/10/2015	02/11/2015	03/11/2015	04/11/2015	05/11/2015	06/11/2015	09/11/2015	10/11/2015	11/11/2015	12/11/2015	13/11/2015	16/11/2015	Horas Totale:	
Planificador para la direccion del proyecto	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	144
Planificador para la gestion de costos				4	8	8	8	8	8											44
Planificador para la gestion de alcance	8	8	8	4																28
Horas Por dia	16	16	16	16	16	16	16	16	16	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	



**HISTOGRAMA 1 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL TOTAL DEL PROYECTO EN LOS DÍAS DE DURACIÓN DEL MISMO**

## Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

### Planificar la Gestión de las Comunicaciones

De acuerdo a los requerimientos del proyecto se determinó el siguiente plan de comunicaciones:

**TABLA 14 PLAN DE COMUNICACIÓN**

Nombre del involucrado	Prioridad del involucrado	Frecuencia de Elaboración	Tipo de Comunicación	Responsable de elaborar comunicación	Forma de entrega
Cliente	Alta	1 vez. Sujeto a cambios (actualización eventual)	Análisis de Solicitud inicial	Planificador para la dirección del proyecto	Escrito (impreso)
Planificador para la dirección del proyecto	Alta	1 vez. Sujeto a cambios (actualización eventual)	Registro de interesados	Analista de proyecto	Escrito (impreso)
Cliente Planificador para la dirección del proyecto	Alta Alta	1 vez. Cambios sólo ante solicitud formal de cliente	Project Charter	Planificador para la dirección del proyecto	Escrito (impreso)
Cliente	Alta	1 vez	Presentación Kick-off	Analista de proyecto	Digital (e-mail)
Personal de proyecto	Media	1 vez	Asignación de paquetes de trabajo	Planificador para la dirección del proyecto	Escrito (impreso) y digital (e-mail)
Personal de proyecto	Media	Semanal	Minuta de reuniones de seguimiento	Analista de proyecto	Digital (e-mail)
Planificador para la dirección del proyecto	Alta	Cada 2 días	Reporte de avances	Analista de proyecto	Digital (e-mail)
Planificador para la dirección del proyecto	Alta	Eventual	Registro de cambios de proyecto	Planificador para la dirección del proyecto	Escrito (impreso)
Cliente	Alta	Eventual	Solicitud de cambio de alcance	Planificador para la dirección del proyecto	Escrito (impreso)
Planificador para la dirección del proyecto	Alta	Eventual	Reporte de incidencias	Analista de proyecto	Escrito (impreso)
Cliente	Alta	1 vez	Acta de aprobación del producto	Planificador para la dirección del proyecto	Escrito (impreso)
Planificador para la	Alta	1 vez. Sujeto a cambios	Lecciones aprendidas	Analista de proyecto	Escrito (impreso)

dirección del proyecto		(actualización eventual)			
------------------------	--	--------------------------	--	--	--

### **Grupo de Procesos de Planificación y Gestión de los Riesgos del Proyecto**

Una vez definida la ruta crítica podemos evidenciar las áreas del proyecto donde se pueden evidenciar los riesgos iniciales y así poder realizar un plan de mitigación de los mismos.

#### Planificar la Gestión de riesgos

El presente proyecto cuenta con el siguiente plan de gestión de riesgos:

Metodología: La metodología comprende realizar un en primera instancia un Mapa de Riesgos, Asumir una respuesta a los riesgos, y establecer una matriz de administración de riesgos. El desarrollo está establecido por los siguientes pasos:

#### Mapa de Riesgos:

1. Con el apoyo de expertos, utilizar un Mapa Mental para identificar los riesgos y las oportunidades que se puedan presentar en el proyecto
2. Asignar a cada riesgo un valor del 1 al 10 en función de la probabilidad de que suceda; donde 1 es poco probable y 10 es muy probable.
3. Asignar a cada riesgo un valor del 1 al 5 en función del impacto que tendría en caso de presentarse, donde 1 es bajo impacto y 5 es alto impacto indiferentemente si el impacto es positivo o negativo.
4. Multiplicar para cada riesgo identificado, su probabilidad por su impacto, y definir así las amenazas por controlar y las oportunidades por aprovechar.
5. Identificar los riesgos con mayores puntajes y en base a ellos elaborar la matriz de Administración de Riesgos.

Definir una respuesta a los riesgos: la respuesta a los riesgos puede establecerse como Evitarlo, Reducirlo, Asumirlo, Transferirlo, y Obtener mayor información; el caso en desarrollo establece que la respuesta más pertinente es evitarlo y reducirlo, y conlleva lo siguiente:

1. Evitarlo: Eliminar la causa, no aceptar el sistema o la opción propuesta.

2. Reducirlo: Controlar y continuamente reevaluar los riesgos.

### Matriz de Riesgos

1. Para cada riesgo seleccionado (del Mapa de Riesgos), escoger la(s) respuesta(s) de acuerdo con la tabla previa.
2. Desarrollar alternativas de contingencia: plan A, plan B y posiblemente C.
3. Asignar responsables para cada uno de los riesgos

### Identificar los Riesgos

Los resultados corresponden a:

**TABLA 15 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

<b>Riesgo (Evento Positivo o Negativo a los objetivos del proyecto – alcance, costo o calidad-)</b>	<b>Causas (Requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción, o una condición positiva o negativa)</b>	<b>Impactos</b>
Contar con expertos de igual o mayor pericia a un costo menor.	Después de mayor indexación es posible obtener presupuesto más accesibles sin despreñar la calidad del trabajo	Impacto positivo en el presupuesto del proyecto
Se logran cumplir con las actividades en tiempos menores a los planificados	Se logra obtener resultados efectivos en menor tiempo por ahorros en la holguras de tiempo planificadas	Impacto positivo en la gestión de tiempo del proyecto
Disminuye el alcance del proyecto	Se comienza a disminuir las expectativas del alcance del proyecto	Impacto positivo en la gestión de alcance del proyecto
Legislación asociada a creación de organizaciones con fines de lucro indisponible	Debido a cambios recientes o revisión por parte de los entes gubernamentales, acerca de legislación asociada, se entre en un estado de silencio administrativo con respecto a los códigos de comercio y creaciones de empresas.	Impacto negativo en la administración de tiempo y alcance del proyecto
Indisponibilidad de acceso a información relacionada con Emprendimiento	Por razones indeterminables puede verse una indisponibilidad de asesoría en asuntos de emprendimiento a nivel local.	Impacto negativo en el alcance, costo y tiempo del proyecto
Indisponibilidad de acceso a tecnologías requeridas	Por legislaciones locales exista una indisposición a divisas que permitan acceder a tecnologías de origen extranjero	Impacto negativo en el alcance y costos del proyecto

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

Los resultados correspondientes a este análisis se encuentran ubicados en la Matriz de Riesgos especificada en la Respuesta a los Riesgos

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

Los resultados correspondientes a este análisis se encuentran ubicados en la Matriz de Riesgos especificada en la Respuesta a los Riesgos

Planificar la Respuesta a los Riesgos

La respuesta de este procedimiento corresponde a la matriz de riesgos presentada a continuación:

**TABLA 16 MATRIZ DE RIESGOS**

<b>Identificación del riesgo</b>	<b>Evaluación Cualitativa</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>P x I</b>	<b>Acción para mitigarlo</b>	<b>Responsable</b>
Contar con expertos de igual o mayor pericia a un costo menor.	Muy alta oportunidad	0,50	0,80	0,40	Riesgo positivo a los objetivos no requiere mitigación	Director de Proyecto
Se logran cumplir con las actividades en tiempos menores a los planificados	Muy alta oportunidad	0,30	0,80	0,24	Riesgo positivo a los objetivos no requiere mitigación	Director de Proyecto
Disminuye el alcance del proyecto	Moderada oportunidad	0,10	0,80	0,08	Se mantiene las actas constitutivas del alcance del proyecto durante cualquier negociación de alcance.	Director de Proyecto
Legislación asociada a creación de organizaciones con fines de lucro indisponible	Moderada amenaza	0,30	0,20	0,06	Se mantiene el proyecto con la legislación vigente, se monitorea los cambios legislativos y se mantiene reservas de tiempo y dinero	Director de Proyecto

					para cambios de imprevistos.	
Indisponibilidad de acceso a información relacionada con Emprendimiento	Moderada amenaza	0,10	0,20	0,02	Se diversifica las fuentes de información	Director de Proyecto
Indisponibilidad de acceso a tecnologías requeridas	Baja amenaza	0,30	0,10	0,03	Se diversifican los proveedores de tecnología	Director de Proyecto

### Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Es un proceso incluido en la gestión de los riesgos del proyecto en el grupo de procesos de planificación. Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales

### Planificar la Gestión de los Interesados

Dentro de la planificación de la gestión de los interesados se mantiene la matriz generada en la identificación de los interesados y se agrega los niveles de participación actuales en un estado desconocedor, reticente (desconfiado, reservado), neutral, partidario o líder

C= Estado Actual

D=Estado Deseado

**TABLA 17 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS.**

Nombre	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Bancos y entidades de financiamiento para emprendedores	C			D	
Comunidad de emprendedores	C		D		
Planificador para la dirección del proyecto				C	D
Planificador para la gestión de costos				C D	
Planificador para la gestión de alcance				C D	

Gobiernos estatales de la Gran Caracas	C			D	
Gobiernos Municipales de la Gran Caracas	C			D	
Consultoría Jurídica   Manuel Alfredo Rodríguez	C			D	
Edistel	C			D	
Normagraf	C			D	
Muchoslibros	C			D	
TIVENCA	C			D	
Deloitte	C			D	
Pizzolante	C			D	



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras la aplicación de los lineamientos de la guía del PMBOK, como apoyo para la realización de este Trabajo Especial de Grado se pudo cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos planteados. Mediante el desarrollo de una propuesta tomando en cuenta los grupos de procesos de Inicio y Planificación del PMBOK se logró preparar el Plan para la Dirección del Proyecto, el cual incluye principalmente:

1. Identificar los grupos de interesados involucrados en el proyecto.
2. Describir el producto y servicio que se quiere prestar definiendo las premisas y limitaciones del mismo para determinar los requerimientos y posteriormente clasificar las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, permitiendo la definición de tareas para realizar la estructura desagregada de trabajo (EDT).
3. A partir de la EDT se definió el tiempo y costos aproximados necesarios para la realización del proyecto
4. Se diseñaron también los planes secundarios de gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos y gestión de las comunicaciones del proyecto.
5. Finalmente, gracias a la definición de tareas de la ruta crítica se determinaron los riesgos iniciales a los que estaría expuesto el proyecto.

En cuanto a las recomendaciones a aportar hacia el presente TEG y su posible continuidad en el tiempo serían:

1. La continuidad del proyecto en los siguientes grupos de procesos o fases (ejecución, seguimiento y control, cierre) establecidos en la guía PMBOK.
2. La realización de un estudio previo de factibilidad que permita obtener un análisis financiero detallado y de esta manera poder determinar viabilidad del proyecto.

## Referencias Bibliográficas

- EMEN. (30 de Mayo de 2014). *5 años del El Mundo: Las historias del emprendimiento en Venezuela*. Obtenido de El Mundo Economía y Negocios:  
<http://www.elmundo.com.ve/noticias/emprendedores/capacitacion/5-anos-de-el-mundo--las-historias-del-emprendimien.aspx>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2010). *Informe Ejecutivo, Venezuela 2009-2010*. Caracas: GEM & IESA.
- Halloran, J. (1996). *Curso McGraw-Hill De Creación De Empresas En 36 Horas*. Madrid: McGraw-Hill.
- INADEM. (16 de Octubre de 2014). *La importancia de tener tu plan de negocios*. Obtenido de Instituto Nacional de Emprendimiento de Mexico:  
WWW.INADEM.GOB:[https://www.inadem.gob.mx/la\\_importancia\\_de\\_tener\\_tu\\_plan\\_de\\_negocios.html](https://www.inadem.gob.mx/la_importancia_de_tener_tu_plan_de_negocios.html).
- INE. (03 de Noviembre de 2015). *Censo 2011*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística:  
<http://www.ine.gov.ve/CENSO2011/>
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). (2011). *Estudio técnico 2011, Países emprendedores del Mundo*.Caracas: IESA.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*.Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (3era Edición ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL
- Vainrub, R. (2009). *Una Guía Para Emprendedores: Convertir Sueños En Realidades*. Mexico: Prentice Hall.
- Velasco, F. (2007). *Aprender a Elaborar Un Plan De Negocio*. Barcelona: Paidós.