BN=183554
CIAT 2835

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTION DEL TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA FRANQUICIA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN VENEZUELA CASO DE ESTUDIO: ALIMENTOS JIMTO DE VENEZUELA C.A.

CB-102032

Presentado por:

Jiménez Tovar, Franklyn Jesús

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Remedios, María Esther

Caracas, Junio de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTION DEL TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA FRANQUICIA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN VENEZUELA CASO DE ESTUDIO: ALIMENTOS JIMTO DE VENEZUELA C.A.

Presentado por:

Jiménez Tovar, Franklyn Jesús

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Remedios, María Esther

Caracas, Junio de 2016

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente me permito comunicar que he sido el asesor del Trabajo Especial de Grado del estudiante Franklyn Jesús Jiménez Tovar, cédula de identidad nro. 14.934.779, como requisito al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "PLAN DE GESTION DEL TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA FRANQUICIA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN VENEZUELA".

Asimismo, hago constar que como asesor estoy conforme con el contenido presentado, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 23 días de junio de 2016.

María Esther Remedios

C.I. 5.530.488

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

MUTO

Caracas, 21 de agosto de 2015

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Presente.-

Me dirijo a ustedes para informarles que hemos autorizado al Ingeniero Franklyn Jesús Jiménez Tovar, C.I. 14.934.779, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información permitida por esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "PLAN DE GESTION DEL TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA FRANQUICIA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN VENEZUELA", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, me despido cordialmente,

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE GESTION DEL TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA FRANQUICIA DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA EN VENEZUELA CASO DE ESTUDIO: ALIMENTOS JIMTO DE VENEZUELA C.A.

Autor: Jiménez Tovar, Franklyn Jesús
Asesor: Remedios, María Esther
Año: 2016

RESUMEN

Para el emprendimiento de una franquicia de alimentos en Venezuela es importante disponer de un plan que defina los lineamientos a seguir para poner en marcha el proyecto, considerar los aspectos requeridos para llevar a feliz término el proyecto y realizar el adecuado seguimiento durante la fase de ejecución. Todo esto tomando en consideración que el tiempo constituye la variable que permite definir las actividades, alcanzar las metas y minimizar las opciones de error. Generalmente no se cuenta con información relacionada a las diferentes etapas de planificación que optimicen el tiempo requerido para realizar el proyecto referido. De allí la necesidad de realizar un plan de gestión de tiempo acompañado del desarrollo de un cronograma que garantice el éxito del plan. Para el estudio se realizó un diseño mixto combinando la búsqueda documental relacionada a la implementación de franquicias de alimentos, con la aplicación de instrumentos de recolección de datos a las personas que se desempeñan en esta actividad, tomando en consideración las bases legales que rigen este tipo de negocio. En la realización de este trabajo se creó un cronograma de gestión del tiempo del proyecto así como los indicadores para el control y monitoreo del mismo que pueden ser adaptados según sea el caso para todos aquellos emprendedores de franquicias de alimentos relacionadas

Palabras Clave: Emprendimiento, Franquicia, Gerencia de Proyecto, Gestión del Tiempo, Cronograma
Línea de Trabajo: Gestión del Tiempo del Proyecto

INDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR
CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA
RESUMEN
INDICE DE FIGURAS iv
INDICE DE TABLAS v
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS vi
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I: EL PROBLEMA 5
1.1. Planteamiento del Problema 5
1.1.1. Formulación del Problema 8
1.1.2. Sistematización del Problema 8
1.2. Objetivos 8
1.2.1. Objetivo General 8
1.2.2. Objetivos Específicos 8
1.3. Justificación de la Investigación 9
1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación 9
1.4.1. Alcance 9
1.4.2. Limitaciones 10
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO 11
2.1. Antecedentes 11
2.2. Fundamentos Teóricos de Gerencia de Proyectos 15
2.2.1. Proyecto 15
2.2.2. Gerencia o Dirección de Proyectos 16
2.2.3. Áreas del conocimiento para la dirección de proyectos 19
2.2.3.1. Gestión de la Integración del Proyecto: 20
2.2.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto: 20
2.2.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto: 21
2.2.3.4. Gestión de los Costos del Proyecto: 21
2.2.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto: 21
2.2.3.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: 21
2.2.3.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: 21

2.2.3.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto: 22
2.2.3.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: 22
2.2.3.10. Gestión de los Interesados del Proyecto: 22
2.2.4. Gestión del Tiempo del Proyecto 24
2.2.4.1. Planificar la gestión del cronograma 24
2.2.4.2. Definir las actividades 25
2.2.4.3. Secuenciar las actividades 25
2.2.4.4. Estimar los recursos de las actividades 26
2.2.4.5. Estimar la duración de las actividades 26
2.2.4.6. Desarrollar el Cronograma 27
2.2.4.7. Controlar el Cronograma 28
2.3. Fundamentos teóricos del área de aplicación 29
2.3.1. Emprendimiento 29
2.3.2. FODA para el emprendimiento 30
2.3.3. Franquicias 32
2.3.4. Actividades requeridas para la implementación de una franquicia 34
2.3.4.1. Concepto de Negocio 34
2.3.4.1.1. Análisis de Productos 35
2.3.4.1.2. Modelo de Franquicia 35
2.3.4.1.3. Análisis Comercial 37
2.3.4.1.4. Normativas y regulaciones en las franquicias 39
2.3.4.2. Producción 39
2.3.4.2.1. Personal de Operación 39
2.3.4.3. Selección de Franquicia 40
2.3.4.4. Contratos 40
2.3.4.5. Actividades de Gerencia de Proyectos en Franquicias 40
2.4. Bases Legales 42
2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 42
2.4.2. Código de Comercio 43
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO 44
3.1. Tipo de Investigación 44
3.2. Diseño de la Investigación 44
3.3. Población y Muestra 45

3.4. Técnicas de Recolección de Datos 46
3.5. Fases de la Investigación 47
3.6. Operacionalización de los Objetivos 48
3.7. Estructura Desagregada de Trabajo 50
3.8. Cronograma de Actividades Ejecutado 51
3.9. Recursos 53
3.10. Aspectos Éticos 53
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL 54
4.1. Reseña histórica 54
4.2. Estructura Organizativa 55
4.3. Misión de la Empresa 56
4.4. Visión de la Empresa 57
4.5. Valores de la Empresa 57
CAPITULO V: ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION 58
CAPITULO VI: PROPUESTA. PLAN DE GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO 69
6.1. Cronograma del Proyecto 69
6.2. Indicadores del Proyecto 71
CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO 74
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
8.1. Conclusiones 77
8.2. Recomendaciones 78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 80
ANEXO A. ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO 82
ANEXO B. INSTRUMENTO 1. CUESTIONARIO EXPLORATORIOS 86
ANEXO C. LLENADO DEL INSTRUMENTO 1. EXPERTO 1 90
ANEXO D. LLENADO DEL INSTRUMENTO 1. EXPERTO 2 94
ANEXO E. LLENADO DEL INSTRUMENTO 1. EXPERTO 3 97
ANEXO F. INSTRUMENTO 2. CUESTIONARIO DE SELECCIÓN SIMPLE 101
ANEXO G. RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 2 106

INDICE DE FIGURAS

Nro.	Figuras	Pag.
1.	Planificar la gestión del cronograma	24
2.	Definir las actividades	25
3.	Secuenciar las actividades	25
4.	Estimar los recursos de las actividades	26
5.	Estimar las duraciones de las actividades	27
6.	Desarrollar el cronograma	28
7.	Controlar el cronograma	29
8.	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS) para el TEG	50
9.	Cronograma de Actividades Ejecutado del Trabajo Especial de Grado	52
10.	Estructura organizativa de la empresa	55
11.	Diagrama de Red. Actividades de Definición de Alcance y Conceptualización	66
12.	Diagrama de Red. Actividades de Gerencia de Proyectos	67
13.	Propuesta. Cronograma del Proyecto	70
14.	Propuesta. Línea base del proyecto	72

INDICE DE TABLAS

Nro.	Tablas	Pag.
1.	Cantidad de procesos para la dirección de proyectos.	17
2.	Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas del Conocimiento de la Dirección del Proyecto.	23
3.	Operacionalización de los objetivos	49
4.	Recursos y costos asociados para el desarrollo del TEG	53
5.	Actividades de definición de alcance y conceptualización	58
6.	Actividades de gerencia de proyecto	59
7.	Actividades y recursos del proyecto	61
8.	Duración de las actividades del proyecto	64

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

APA	Asociación Psicológica Americana
C.A.	Compañía Anónima
EDT/WBS	Estructura desagregada del trabajo / *Work Breakdown Structure*
PMBOK	*Project Management Body Of Knowledge*
PMI	*Project Management Institute*
TEG	Trabajo Especial de Grado

INTRODUCCIÓN

Cuando se necesita desarrollar un nuevo proyecto, en donde se dispondrá de una suma considerable de dinero, la intención es que el mismo resulte exitoso. El plan es una herramienta a utilizar para mostrar los lineamientos a seguir para poner en marcha un proyecto, visualizar el futuro financiero de la inversión, mostrar los aspectos a tomar en consideración para llevar a feliz término el proyecto y realizar el adecuado seguimiento durante la fase de ejecución.

En el caso de Alimentos Jimto de Venezuela C.A., la naturaleza del proyecto radica en el emprendimiento y un buen plan le sirve al emprendedor detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero y actúa como un medio de control que le permite detectar desviaciones de la meta propuesta, evitar caminos erróneos o que retrasen su fin último.

No existe un modelo único de un plan de gestión del tiempo para el desarrollo de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela pero en rasgos generales, este instrumento podrá servir principalmente a los empresarios que no tienen experiencia en el tema y desean explorar el mundo del emprendimiento.

El Project Management Institute (PMI), a través de los años ha definido mecanismos y ha sistematizado los procesos para minimizar las opciones de error para la planificación y gestión de los proyectos. Uno de los recursos desarrollados por el PMI y que es una referencia importante para esta investigación es el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK), donde se definen todas las áreas del conocimiento relacionadas al desarrollo de los proyectos, y el área de gestión del tiempo es una de ellas.

En la presente investigación se realiza un plan de gestión del tiempo que sirve como guía para el desarrollo de un proyecto que consiste en la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela señalando los aspectos que pueden afectar el éxito del mismo tomando como premisa que se cuenten con los recursos financieros necesarios para su desarrollo.

La estructura de este Trabajo Especial de Grado se describe a continuación:

- **Capítulo I. El Problema.**

  En este capítulo se describen las razones para satisfacer una necesidad para la empresa que es seleccionada como caso de estudio y se organizan las ideas a través del planteamiento, formulación y sistematización del problema, así mismo se definen los objetivos generales y específicos, la justificación, alcance y limitaciones de la investigación.

- **Capítulo II. Marco Teórico.**

  En este capítulo se realiza una revisión de los antecedentes al tema de investigación y se definen los conceptos que permiten ofrecer un entendimiento más detallado de los objetivos de la investigación. Además, se pueden visualizar conceptos relacionados a las Franquicias los cuáles son necesarios para definir los insumos y requerimientos para la elaboración del Plan de Gestión del Tiempo.

- **Capítulo III. Marco Metodológico.**

  En este capítulo se describe la forma en cómo fue desarrollado el trabajo de investigación, la metodología a utilizar, el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la definición y operacionalización de los objetivos, y las estrategias para la recolección y análisis de los datos. Así mismo, se describe la forma en que fue elaborado el documento Trabajo Especial de Grado, a través de las fases y procedimientos por objetivos planteados, definición de actividades por medio de paquetes de trabajo definidos en una Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS), el cronograma de actividades, recursos necesarios para su realización y los aspectos éticos.

- **Capítulo IV. Marco Organizacional.**

  En este capítulo se describe la estructura organizacional de la empresa, la definición de los puestos de trabajo y la planificación estratégica de la empresa a través de su Misión, Visión y Valores.

- **Capítulo V. Análisis y Resultados de la Investigación.**

  De acuerdo a la metodología adoptada para el desarrollo de la investigación, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos en cada una de las fases definidas:

  - Fase 1: La definición de insumos y requerimientos para la elaboración del Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto, así como la definición de las actividades preliminares requeridas como resultado de la investigación documental empleada en esta fase.
  - Fase 2: La elaboración del primer instrumento de recolección de datos a ser aplicado a un grupo de expertos en el área de Franqucias.
  - Fase 3: La aplicación de este primer instrumento.
  - Fase 4: El análisis de los resultados respectivos a este primer instrumento
  - Fase 5: La elaboración del segundo instrumento de recolección de datos a ser aplicado a un grupo de personas que desempeñan funciones en el área de Franquicias.
  - Fase 6: La aplicación de este segundo instrumento.
  - Fase 7: El análisis de los resultados respectivos a este segundo instrumento.
  - Fase 8: El diagrama de red del proyecto a través del análisis global de todos los resultados anteriores que conduce a la elaboración de la propuesta que se muestra en el capítulo VI del presente Trabajo Especial de Grado.
  - Fase 9: Las conclusiones y recomendaciones del Trabajo Especial de Grado, el cual se presenta en el capítulo VIII.

- **Capítulo VI. Propuesta. Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto**

  Analizando todos los resultados recopilados tanto en la investigación documental como en la investigación de campo, en este capítulo se presenta la propuesta del proyecto con la elaboración del cronograma y los indicadores para el monitoreo y control del mismo.

- **Capítulo VII. Evaluación del Proyecto.**

  En este capítulo se realiza la evaluación del proyecto con la verificación del cumplimiento de los objetivos específicos y por lo tanto el objetivo general del trabajo especial de grado.

- **Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones.**

  En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes de la investigación.

- **Referencias Bibliográficas.**

  Por último se presentan las referencias bibliográficas que se consultaron para la elaboración del Trabajo Especial de Grado.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Este capítulo tiene como finalidad detallar el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, y el alcance y las limitaciones de la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

Alimentos Jimto de Venezuela C.A., es una empresa joven registrada en el primer trimestre de 2014, con el objeto de ofrecer servicios de alimentos para consumidores finales en el país.

Nace, el 30 de Enero de 2014, de la iniciativa de un grupo de personas que han desarrollado proyectos tecnológicos y sociales por más de 15 años para grandes empresas del país, tales como CANTV, Movilnet, Digitel, ZTE, entre otras, y que desean incursionar en el mundo del emprendimiento utilizando principalmente la experiencia en desarrollo de proyectos así como las herramientas de gerencia de proyectos que son descritas por el PMI (2013). De esta manera se espera el posicionamiento de la empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A. en el país a través del desarrollo de su primer proyecto de emprendimiento.

Se podría pensar que para crear un proyecto de emprendimiento no es necesario un plan previo a no ser que se esté pensando en solicitar un préstamo para obtener financiamiento, pero un plan es mucho más que una presentación o un documento para obtener financiamiento, es sin duda una guía para ayudar a definir actividades y alcanzar las metas.

De igual forma, no necesariamente el hecho de contar con un plan, convierte automáticamente el proyecto en un éxito, pero ayuda a evitar algunas causas comunes de fracaso. Según el PMI (2013), para que un proyecto sea exitoso, el mismo debe ser culminado dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgos; para ello, en la fase de planificación del proyecto, se deben explorar las áreas de conocimiento asociadas: gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo,

gestión de la calidad, gestión del recurso humano, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones, gestión de los interesados y la gestión de la integración; y como resultado de esta exploración, obtener el documento plan de proyecto.

En esta investigación, el trabajo se delimita por el desarrollo único y exclusivo del área del conocimiento de la gestión del tiempo del proyecto. Para ello es indispensable realizar un esfuerzo minucioso de las actividades requeridas en el proyecto, su secuenciación, estimar la duración y recursos requeridos para el logro de dichas actividades, antes de profundizar en otras áreas del conocimiento, pero de igual forma, algunos aspectos de las otras áreas del conocimiento son tomadas en consideración para la elaboración del plan de gestión del tiempo del proyecto.

Asimismo, en vista de que el producto esperado, una vez ejecutado el plan, es la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida, y dicha franquicia es considerada el primer proyecto a desarrollar por la empresa, es importante considerar los conceptos de planificación estratégica: valores y principios de la empresa, la misión y la visión. Teniendo en cuenta cual es dicha planificación estratégica, es posible conocer parte del resultado esperado del proyecto para la empresa, en vista de que la planificación estratégica se orienta en conocer cuáles son los futuros pasos de la empresa dentro de los servicios que pueden ser ofrecidos por la misma a corto, mediano y largo plazo.

De igual forma, es importante revisar los componentes internos y externos a la organización que inciden de manera favorable o desfavorable para la realización del proyecto. Por ejemplo: En vista de que el proyecto será implementado en un entorno de país emergente y en desarrollo, y no en países con condiciones diferentes, es necesario acotar las condiciones que puedan influir las actividades relacionadas al proyecto para que el plan de gestión del tiempo se encuentre lo más cercano posible a la realidad.

Por otro lado, es común conseguir estudios que se encuentren relacionados al análisis de factibilidad que están enfocados en la evaluación de un proyecto de emprendimiento a través de un plan de negocios. Pero, una vez que se conoce que el mismo es factible, por ser un proyecto relacionado al emprendimiento, por lo general no se cuenta con información relacionada para el desarrollo de las actividades, procedimientos, planificación, gestión, entre otros.

En cambio, es común conseguir planes de proyectos para el desarrollo de productos, servicios u obtención de resultados en empresas con trayectoria de varios años y que han desarrollado diversos proyectos, de los cuales muchos de ellos pueden incluso estar en fase de operación y mantenimiento en la actualidad.

Como se puede observar, por un lado el objetivo es desarrollar un proyecto de emprendimiento en el área de franquicias y para ello se requiere de un plan de negocio, un análisis de factibilidad o incluso una idea que parte de una necesidad y por otro lado, se requiere de las actividades y procedimientos a seguir a nivel de gerencia de proyectos para poder desarrollar dicho proyecto sabiendo que el negocio es factible, y que incidirá directamente en la constitución de una empresa.

La necesidad se tiene cuando se quiere relacionar una idea de emprendimiento de negocio y no se conocen las actividades que deben realizarse en el tiempo a nivel de proyecto.

Por esta razón, para el caso de estudio de la empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A., es necesario definir las actividades, duración y recursos asociados para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela y para ello se explora el área del conocimiento relacionado a la gestión del tiempo del proyecto de manera de iniciar el proceso de planificación requerido para definir el plan necesario que sirva de guía para el desarrollo del proyecto mencionado.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cuál es el plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela?

1.1.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los insumos y requerimientos necesarios para realizar una adecuada planificación del tiempo para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela?
- ¿Cuáles son las actividades requeridas para la implementación de la franquicia?
- ¿De qué manera se relacionan las actividades entre si y cuál es la duración y recursos necesarios para cada una de las actividades?
- ¿Cuál es el cronograma del Proyecto requerido para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿De qué manera puede ser medido el desempeño apropiado del proyecto en el tiempo?

1.2. Objetivos

A fin de precisar la dimensión del objeto de estudio se plantea el objetivo general desagregando las diferentes acciones a través de los objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los insumos y requerimientos necesarios para la planificación del tiempo del Proyecto.
- Describir las actividades requeridas para la implementación de la franquicia.
- Establecer el orden de ejecución de las actividades, recursos y duración estimada.
- Desarrollar el cronograma del proyecto.

- Definir los indicadores requeridos para el control y monitoreo del tiempo del proyecto.

1.3. Justificación de la Investigación

La empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A., dentro de su planificación estratégica cuenta con la misión de posicionarse como una empresa líder en el mercado venezolano con el objeto de ofrecer servicios para la venta de alimentos a través del concepto de franquicias para restaurantes de comida rápida en Venezuela.

Para ello, es prioritario definir cuáles son las actividades a seguir, duración y recursos asociados para lograr la implementación de su primera franquicia.

A pesar de que en el país, se cuenta con una amplia gama de franquicias, nacionales e internacionales, tanto en el área de alimentos como en otras áreas, muchas de ellas han incursionado en sus áreas respectivas sin la ayuda de un plan previo de gestión de tiempo; la empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A., en búsqueda de minimizar los errores y evitar las posibilidades de fracaso, ha decidido invertir un tiempo suficiente que permita realizar un trabajo previo de planificación del tiempo antes de iniciar los trabajos de ejecución.

Es por ello que en esta investigación se realiza el trabajo necesario para desarrollar un plan de gestión del tiempo del proyecto donde se puedan organizar las actividades, estimar la duración y relaciones entre cada una de ellas, revisar procesos, evaluar aspectos internos y externos a la organización, confirmar hitos y logros del plan y definir un mecanismo para el futuro control y monitoreo del proyecto.

De esta manera, la empresa podrá contar con un recurso que beneficiará directamente en la planificación del proyecto y su posterior inicio en la fase de ejecución de manera de buscar el éxito en la implementación de la franquicia de restaurantes de comida rápida.

1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación

1.4.1. Alcance

El alcance de la investigación consiste en realizar un plan de gestión del tiempo del proyecto que sirva de guía para la empresa Alimentos Jimto de Venezuela para definir las actividades, estimar duración de las mismas y evaluar recursos asociados para la

implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela, así como la definición de indicadores que permitan realizar el control y monitoreo del proyecto en su fase de ejecución.

En este sentido, la investigación cuenta con dos entregables como parte del resultado del plan de gestión del tiempo del proyecto. Estos dos entregables son: El cronograma del proyecto y los indicadores para el control y monitoreo del mismo.

1.4.2. Limitaciones

Para el desarrollo del plan de gestión del tiempo del proyecto, es necesario acotar el trabajo de investigación en vista de que se tiene un lapso de tiempo determinado para su culminación, y es por ello que no pueden abarcarse todas las áreas de conocimiento de gerencia de proyectos para contar con un plan de dirección de proyecto global.

Por esta razón se escoge el área de gestión del tiempo del proyecto que permite realizar una revisión de los interesados, alcance del proyecto, aspectos internos y externos a la organización, definir las actividades, conformación de cronograma y definición de indicadores e hitos del proyecto para el respectivo control y monitoreo, como punto de inicio de la fase de planificación del proyecto. En este sentido, la empresa en conjunto con su organización, tiene la responsabilidad de continuar con las actividades respectivas para completar el proceso de planificación para el resto de las áreas de conocimiento y posteriormente el desarrollo del proyecto en su fase de ejecución.

Asimismo, durante la fase de estudio, se realiza una investigación documental que describe el conjunto de actividades lo más cercano posible a la realidad, pero es necesario complementar el estudio con una investigación de campo por medio de personas que cuenten con experiencia en el área para aportar información que refiere al país y a casos reales de emprendimiento relacionadas a franquicias de restaurantes de comida rápida.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

Este capítulo tiene como finalidad describir los aspectos teóricos que sustentan el desarrollo de la investigación y los resultados de la revisión bibliográfica de los temas de interés relacionados con la misma. Estos aspectos son importantes para la compresión y desarrollo de los objetivos propuestos.

2.1. Antecedentes

Para la investigación de este trabajo, los temas seleccionados como antecedentes se encuentran relacionados con trabajos que utilizaron técnicas para el manejo y optimización del tiempo, así como trabajos de emprendimiento.

La principal razón se debe a que el caso de estudio define las actividades relacionadas a la planificación del tiempo para un proyecto de emprendimiento en el área de Franquicias. La sinergia entre ambos enfoques es fundamental para el entendimiento de la investigación.

- Según Rodríguez (2008), en su trabajo especial de grado: **Elaborar una propuesta para la planificación del tiempo dentro de la organización VWSV**, realizó una propuesta de planificación del tiempo para la estimación de duración de las actividades y el desarrollo de cronogramas de manera más efectiva. Esto fue realizado en tres fases, en la primera fase se realizó una evaluación de la situación actual de la organización en materia de gestión del tiempo. Luego una segunda fase donde fue desarrollada la propuesta y la tercera fase que consistió en el diseño de herramientas que podrían utilizarse en conjunto con el plan de gestión.

La utilidad de esta investigación se encuentra en los procedimientos realizados para la estimación de duración de las actividades en los proyectos, así como la planificación del tiempo en los mismos, en vista de que la presente investigación desarrolla un cronograma de proyecto partiendo de la definición de actividades, duración de las mismas y recursos asociados. De allí el aporte en la revisión de la metodología empleada y resultados obtenidos en el caso de estudio de la organización VWSV.

Palabras clave: Planificación del tiempo, actividades, herramientas, gestión.

- Moreno (2009), en su trabajo especial de grado: **Elaboración de un plan de proyecto para el manejo eficiente de la planificación y control del tiempo en una oficina de proyectos**, desarrolló los lineamientos necesarios a través de un plan, de todo lo que se debe considerar en una oficina de proyectos, para que todos y cada uno de los proyectos que sean manejados, se concienticen de la importancia de hacer una buena planificación.

El aporte de esta investigación se tiene en el desarrollo de procedimientos que buscan evaluar el estado actual de los proyectos que pertenecen a la oficina en busca de conseguir una adecuada planificación de los mismos para obtener los resultados esperados de la manera más óptima y eficiente posible.

Asimismo, la metodología empleada fue desarrollada a través del uso de cuestionarios y formularios para la recopilación de información para su posterior análisis y actualización de resultados. Esta metodología, de igual forma fue de utilidad como parte del proceso de estudio de campo de la presente investigación.

Palabras clave: Desviación, planificación, tiempo, plan, gerencia de proyecto, metodología, control, oficina de proyectos.

- Según Reitze y Caycedo (2009), en su trabajo especial de grado: **Actitudes e intenciones de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana**, tuvieron como objetivo principal de la investigación el describir las actitudes e intenciones empresariales de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana, al finalizar sus estudios en los semestres 08-09B, 09-10A y 09-10B. Para cumplir este objetivo se aplicó un cuestionario a los estudiantes de esta facultad, con la intención de conocer a través de la formación y experiencia empresarial, la atracción profesional, la valoración social, la capacidad empresarial, la intención y objetivo empresarial y la educación empresarial, las actitudes e intenciones empresariales de los encuestados.

El aporte de esta investigación se tiene en la forma de conseguir los resultados a través del uso de cuestionarios que resultaron de suma importancia para la metodología aplicada en el presente trabajo. Por otro lado, se muestra información relevante en relación a la perspectiva de un grupo de estudiantes respecto al emprendimiento en Venezuela y las diferencias existentes entre cada uno de los factores que determinan la intención empresarial y la definición de estrategias para promover las mismas.

Palabras clave: Educación emprendedora, emprendimiento, actitudes e intenciones, formación y experiencia, atracción profesional, valoración social, capacidad empresarial, intención y objetivo empresarial, educación empresarial.

- Onorato (2012), en su trabajo especial de grado: **Plan de negocios para crear una empresa de servicios lingüísticos ubicada en la ciudad de Caracas para el segundo semestre del año 2012**, realizó un estudio con la finalidad de elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de crear una agencia de servicios lingüísticos que ofrezca un servicio de alto nivel a personas que deseen estudiar en el exterior, ofreciéndole la mejor atención, los mejores precios y la mejor experiencia. Para explorar la aceptación del concepto de este proyecto, se realizaron encuestas.

El aporte de esta investigación se tiene en la consideración de aspectos relacionados al crecimiento de los negocios, entre ellos están: oportunidad de negocio, variedad de servicios, precio-valor adecuado, impacto en los medios, etc. Además, para verificar la existencia de necesidades desatendidas e insatisfechas. Asimismo, la evaluación del proceso desde el inicio como caso de negocio que, a pesar de que está enfocado a servicios lingüísticos, cuenta con aspectos que pueden ser tomados para el desarrollo de un proyecto de emprendimiento en Venezuela.

Palabras clave: Plan de negocio, empresa, servicios lingüísticos, empresa, emprendimiento, mercado.

- Moreno y Carrillo (2006), en su trabajo especial de grado: **Estudio comparativo de las variables impulsadoras de la actividad de emprendimiento en países de economías avanzadas y emergentes**, desarrollaron un estudio en tres

etapas: Caracterización de la actividad emprendedora y los emprendedores, análisis de datos de distintas variables que pueden asociarse al emprendimiento y luego un análisis de escalamiento multidimensional de las variables e indicadores considerados, con el fin de analizar la similitud de los países de economías avanzadas y emergentes y su asociación con el desarrollo de las actividades de emprendimiento.

El aporte de esta investigación se tiene en la evaluación de condiciones que pueden afectar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales como los factores políticos-económicos en los países. El desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento puede resultar más difíciles de ser impulsadas y desarrolladas bajo la concepción de crecimiento, generación de valor y contribución a la economía. Esto implica un mayor esfuerzo por parte de los emprendedores para la consecución de nuevas ideas, ya que las exigencias del proceso son distintas. El desarrollo de negocios de nuevas iniciativas empresariales, deben generarse en entornos donde se busquen oportunidades atractivas, perdurables en el tiempo y que creen valor al país.

Palabras clave: Negocios, variables impulsadoras, economías avanzadas y emergentes, empresa, emprendedores, oportunidades.

- Arribalzaga, Marcelino y Pérez (2013), en su artículo: **La dirección de proyectos en el emprendimiento**, describieron las relaciones que pueden existir entre un plan de negocio y la dirección de proyecto. De esta manera, se pudieron tomar los aspectos relevantes y las relaciones asociadas entre ambas áreas de gestión a fin de influir positivamente en el emprendimiento.

El aporte a la investigación se tiene en que el artículo describe tres componentes relevantes: negocio, proyecto y emprendimiento, que permiten desarrollar una idea desde el inicio y materializar su resultado a través del desarrollo de un proyecto de emprendimiento. Es común observar planes de negocio sin planes de proyecto asociados, pero es fundamental para la investigación la sinergia entre los componentes mencionados de manera de recabar toda la información necesaria y plasmarla en un plan de gestión del tiempo para un proyecto de emprendimiento.

Palabras clave: Plan de negocio; Dirección de proyectos; Emprendimiento.

2.2. Fundamentos Teóricos de Gerencia de Proyectos

2.2.1. Proyecto

Según el PMI (2013):

> "Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero" (p.3).

Para Roberts y Wallace (2004), un proyecto se caracteriza por:

- Incluir un objetivo, producto o resultado único que se puede definir claramente.
- Suele tener restricciones u objetivos definidos en términos de costo, tiempo, y requisitos de alcance de objetivos.
- Emplea las habilidades y los talentos de múltiples profesionales y organizaciones.
- Es único. Por lo general un proyecto es una actividad única que nunca se repite en forma exacta.
- No es del todo familiar. Puede incorporar nueva tecnología y en consecuencia poseer elementos importantes de incertidumbre y riesgo.
- Se trata de una actividad temporal. Se emprende para alcanzar un objetivo en un determinado período de tiempo y una vez logrado, el proyecto deja de existir.
- Forma parte del proceso que supone trabajar para cumplir un objetivo.
- Todo ello forma parte de un proceso entrelazado. No es frecuente que los proyectos se lleven a cabo de forma aislada.
- Generalmente no es tan importante para la organización. Por lo general, los proyectos no constituyen el principal objetivo de la organización.

- Es relativamente complejo. Los proyectos cuentan con la participación de equipos multidisciplinarios y persiguen metas y objetivos definidos.

Según Kerzner (2009), un proyecto puede ser considerado como una serie de actividades y tareas que:

- Tienen un objetivo específico a ser completado con especificaciones claras.
- Tienen definida una fecha de inicio y una fecha de fin.
- Tienen limitaciones financieras (si aplica).
- Utilizan recursos humanos y no humanos (por ejemplo: dinero, gente, equipos).
- Son multifuncionales.

De igual forma el PMI (2013) indica que un proyecto puede crear:

- Un producto que puede ser o bien un componente de otro elemento, una mejora de un elemento, o un producto final en sí mismo.
- Un servicio o una capacidad para desarrollar un servicio (por ejemplo: una función de negocios que apoya a la producción o la distribución).
- Una mejora en el producto existente o líneas de servicios.
- Un resultado, un número o documento (por ejemplo: un proyecto de investigación que puede ser usado para determinar si una tendencia existente o un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Cuando se describe la esencia de un proyecto, la principal característica es que se espera conseguir algo (producto, servicio ó resultado único) y todas las actividades, procesos, recursos que se requieren para obtener ese algo, entran en un periodo de tiempo determinado con un inicio y un fin. Cuando no está bien definido el producto, servicio o resultado único esperado ó cuando el tiempo no está claramente delimitado, ya no se refiere a un proyecto.

2.2.2. Gerencia o Dirección de Proyectos

El PMI (2013) define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyecto para conseguir los requisitos del mismo.

La dirección de proyectos se realiza a través de la aplicación apropiada e integración de los 47 procesos de dirección de proyectos lógicamente agrupados, los cuáles son categorizados dentro de cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y control.
- Cierre.

El número de procesos que se tiene en cada grupo se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Cantidad de procesos para la dirección de proyectos.

Grupo de procesos	Cantidad de procesos
Inicio	2
Planificación	24
Ejecución	8
Monitoreo y control	11
Cierre	2

Fuente: PMI (2013).

Para Kerzner (2009), cada uno de estos cinco procesos para la dirección de proyectos se caracterizan por lo siguiente:

- **Inicio del Proyecto**
  - Selección del mejor proyecto dadas las limitaciones de recursos.
  - Reconocimiento de los beneficios del proyecto.
  - Preparación de los documentos para las sanciones del proyecto.
  - Asignación del gerente de proyecto.
- **Planificación del Proyecto**
  - Definición de los requerimientos del trabajo.
  - Definición de la calidad y cantidad del trabajo.
  - Definición de la necesidad de recursos.
  - Organización y planificación del tiempo de las actividades.

    - Evaluación de los diversos riesgos.
- **Ejecución del Proyecto**
    - Negociación por los miembros del equipo del proyecto.
    - Dirección, manejo y administración del trabajo.
    - Desarrollo del trabajo con los miembros del equipo y proporcionar soporte y mejoras para los mismos.
- **Monitoreo y control del proyecto**
    - Seguimiento del avance del proyecto.
    - Comparación entre el resultado actual del proyecto y el resultado pronosticado.
    - Análisis de varianzas e impactos.
    - Realización de ajustes.
- **Cierre del proyecto**
    - Verificación que todo el trabajo ha sido realizado.
    - Cierre de contratos.
    - Cierre financiero.
    - Cierre administrativo del trabajo.

El PMI (2013) define los grupos de procesos para la dirección de proyectos de la siguiente manera:

- **Grupo de Procesos de Inicio:** Refieren a aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, consiguiendo la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** Refieren a aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos, y definir el curso de acción requerido para lograr los objetivos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Refieren a aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto de manera de satisfacer las especificaciones del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Refieren a aquellos procesos requeridos para realizar el seguimiento, revisión, y regular el progreso y desarrollo

del proyecto, identificar alguna de las áreas que puedan requerir cambios en el plan, e iniciar los cambios respectivos.

- **Grupo de Procesos de Cierre:** Refieren a aquellos realizados para finalizar todas las actividades que corresponden a todos los grupos de procesos para formalmente conseguir el cierre del proyecto o la fase.

Cómo se muestra en la tabla 1, la cantidad de procesos que conforman el grupo de procesos de planificación de un proyecto es de 24. Si se toma en cuenta que la cantidad total de procesos para la dirección de proyectos, considerando todos los grupos de procesos es de 47, se tiene que los procesos del grupo de planificación conforman un poco más de la mitad del total de los procesos requeridos para realizar la gestión de un proyecto.

Esto muestra que la fase de planificación de un proyecto es de suma importancia para lograr el éxito al momento de realizar el desarrollo del mismo. La principal razón se debe a que la fase de planificación de un proyecto debe servir de guía al momento de ejecutarlo. Con esto se pretende minimizar la improvisación de las actividades a realizar y reducir los posibles riesgos que puedan afectar en el logro de los objetivos del proyecto.

2.2.3. Áreas del conocimiento para la dirección de proyectos

Otra de las consideraciones importantes que realiza el PMI (2013), consiste en que los 47 procesos para la dirección de proyectos, pueden ser agrupados, a su vez, en diez áreas de conocimiento específicas.

Un área de conocimento consiste en un conjunto de términos, conceptos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Normalmente, las diez áreas del conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto, cuentan con la tarea de adecuar las áreas del conocimiento según las características de cada proyecto sus particularidades.

Las áreas del conocimiento para la dirección de proyectos según el PMI (2013) son las siguientes:

- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Tiempo del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de 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.

Cada una de las diez áreas del conocimiento se integra con los cinco grupos de procesos de manera de establecer una descripción detallada de las entradas y salidas de los procesos, así como una explicación de las técnicas y herramientas que se recomienda utilizar en cada proceso de la dirección de proyectos para producir cada uno de los resultados. A continuación se definen las 10 áreas del conocimiento de acuerdo al PMI (2013).

2.2.3.1. Gestión de la Integración del Proyecto:

La gestión de la Integración del Proyecto cuenta con los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos. En el contexto de la gestión de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación, así como las acciones integradoras para la ejecución controlada del proyecto hasta su finalización, la gestión exitosa de las expectativas de las partes interesadas y el cumplimiento de los requerimientos.

2.2.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto:

La gestión del Alcance del Proyecto cuenta con los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito. La gestión del alcance del proyecto se centra principalmente en la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

2.2.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto:

La gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos necesarios para gestionar la terminación a tiempo del proyecto. Para ello se requieren definir las actividades del proyecto, la secuenciación de las mismas, la estimación del tiempo y lo recursos requeridos para realizar dichas actividades, desarrollar el cronograma del proyecto y definir la estrategia de control y monitoreo del cronograma.

2.2.3.4. Gestión de los Costos del Proyecto:

La gestión de los costos del proyecto cuenta con los procesos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de manera que el proyecto pueda ser completado dentro del presupuesto aprobado.

2.2.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto:

La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan políticas de calidad, objetivos y responsabilidades para que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.

2.2.3.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:

La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y dirigen el equipo del proyecto. Este equipo está integrado por las personas que cuentan con roles asignados y responsabilidad para desarrollar y completar el proyecto. Los miembros del equipo de proyecto pueden contar con diferentes habilidades, pueden ser asignadas a tiempo parcial o completo y pueden ser incorporados o removidos del equipo en la medida en que el proyecto avanza.

2.2.3.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la información más reciente del proyecto sean adecuados, oportunos y entregados a la persona correspondiente e interesados del proyecto. Así mismo los procesos que corresponden a las tareas de gestión y control de la información y las comunicaciones se encuentran en esta área del conocimiento.

2.2.3.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto:

La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para la planificación de la gestión, la identificación, el análisis y la planificación de la respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. El objetivo de la gestión de riesgos del proyecto consiste en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los acontecimientos negativos en el proyecto.

2.2.3.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:

La gestión de las adquisiciones del Proyecto, incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto.

2.2.3.10. Gestión de los Interesados del Proyecto:

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en las decisiones y ejecución del proyecto.

En la tabla 2 se puede ver la correspondencia de los procesos para la dirección de proyectos según las áreas de conocimiento y el grupo de procesos al que pertenecen:

Tabla 2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas del Conocimiento de la Dirección del Proyecto.

	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Áreas del Conocimiento	**Grupo de Procesos de Inicio**	**Grupo de Procesos de Planificación**	**Grupo de Procesos de Ejecución**	**Grupo de Procesos de Control y Monitoreo**	**Grupo de Procesos de Cierre**
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el *Project Charter*	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Dirigir y manejar el trabajo del Proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto Realizar el control de cambios integrados	Cerrar el Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		Plan de Gestión del Alcance Reunir los requerimientos Definir el Alcance Crear el WBS		Validar el Alcance Controlar el Alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		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	
Gestión del Costo del Proyecto		Plan de Gestión del Costo Estimar Costos Determinar el Presupuesto		Controlar el Costo	
Gestión de la Calidad del Proyecto		Plan de Gestión de la Calidad		Controlar la Calidad	
Gestión de Recurso Humano del Proyecto		Plan de Gestión de Recurso Humano			
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Plan de Gestión de las Comunicaciones		Controlar las Comunicaciones	
Gestión del Riesgo del Proyecto		Plan de Gestión del Riesgo Identificar riesgos Desarrollar el análisis cualitativo del riesgo Desarrollar el análisis cuantitativo del riesgo Plan de respuestas del riesgo		Controlar los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Plan de Gestión de las adquisiciones		Controlar las adquisiciones	Cierre de las adquisiciones
Gestión de los Interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los Interesados	Gestionar la Participación de los Interesados	Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: PMI (2013, p. 61).

2.2.4. Gestión del Tiempo del Proyecto

De acuerdo al PMI (2013), la gestión del tiempo del proyecto incluye todos los procesos necesarios para cumplir con el objetivo de fecha de entrega del producto del proyecto. Los procesos son los siguientes:

- 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.

2.2.4.1. Planificar la gestión del cronograma

Es el proceso para establecer las políticas, procedimientos y documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso consiste en que sirve de guía y dirección de como el cronograma del proyecto será manejado a través del desarrollo del mismo. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 1.

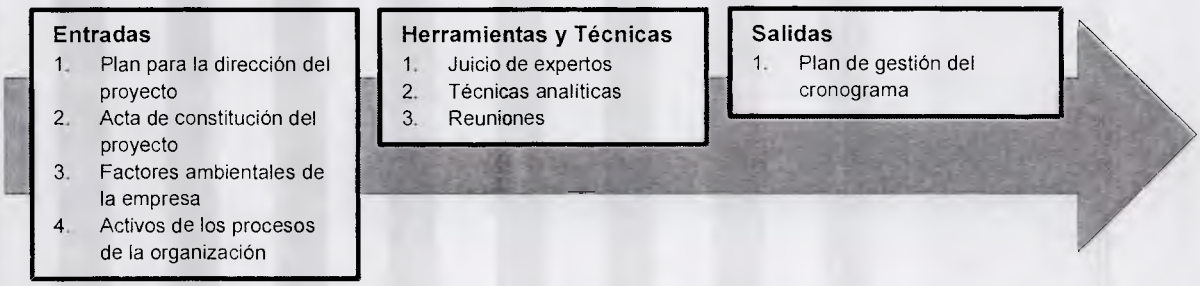


Figura 1. Planificar la gestión del cronograma. PMI (2013, p. 145).

2.2.4.2. Definir las actividades

Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para producir los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es el de desagregar los paquetes de trabajo en actividades que servirán de base para estimación, ordenamiento, ejecución, monitoreo y control del proyecto. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 2.

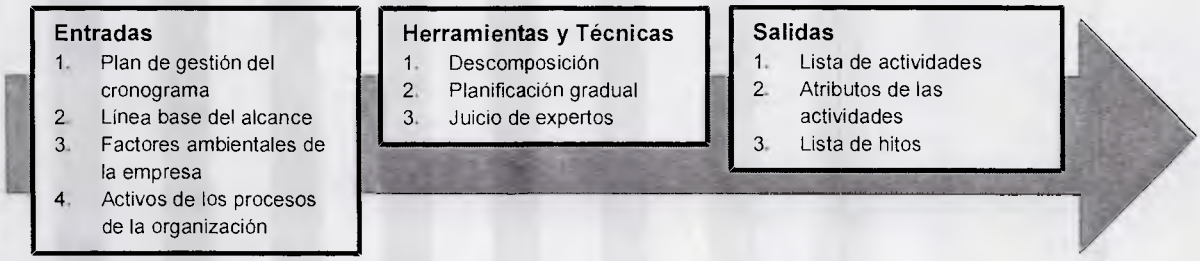


Figura 2. Definir las actividades. PMI (2013, p. 149).

2.2.4.3. Secuenciar las actividades

Es el proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que define la secuencia lógica del trabajo para obtener la mayor eficiencia para realizar el proyecto dado las restricciones y limitaciones del mismo. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 3.

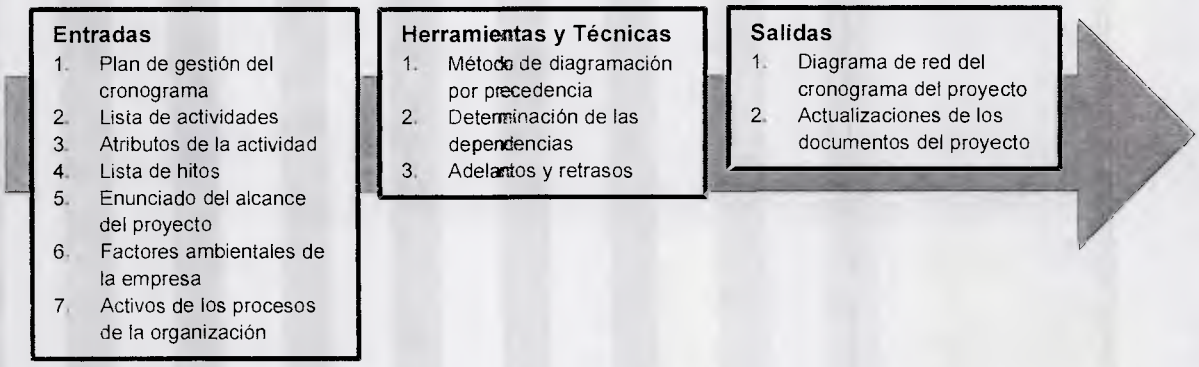


Figura 3. Secuenciar las actividades. PMI (2013, p. 153).

2.2.4.4. Estimar los recursos de las actividades

Es el proceso de estimar el tipo y las cantidades de recursos materiales, humanos, equipos o suministros necesarios para realizar cada actividad. El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos requeridos para completar cada actividad el cual permite una mejor precisión para estimar la duración de cada una de ellas y en la estimación de los costos. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 4.

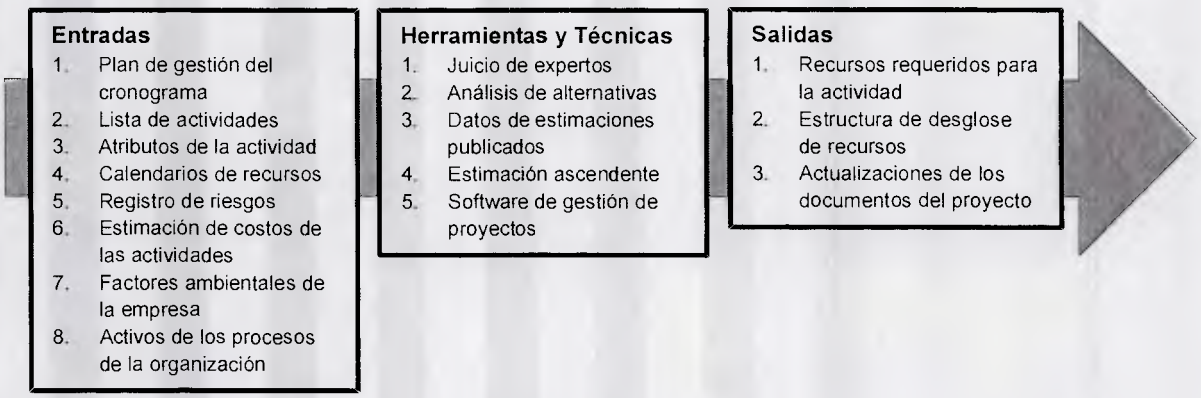


Figura 4. Estimar los recursos de las actividades. PMI (2013, p. 161).

2.2.4.5. Estimar la duración de las actividades

Es el proceso de estimar el número de períodos de trabajo necesarios para completar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso consiste en que proporciona la cantidad de tiempo necesario para que cada actividad pueda ser completada. Esta información es de gran valor para poder desarrollar el cronograma del proyecto. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 5.

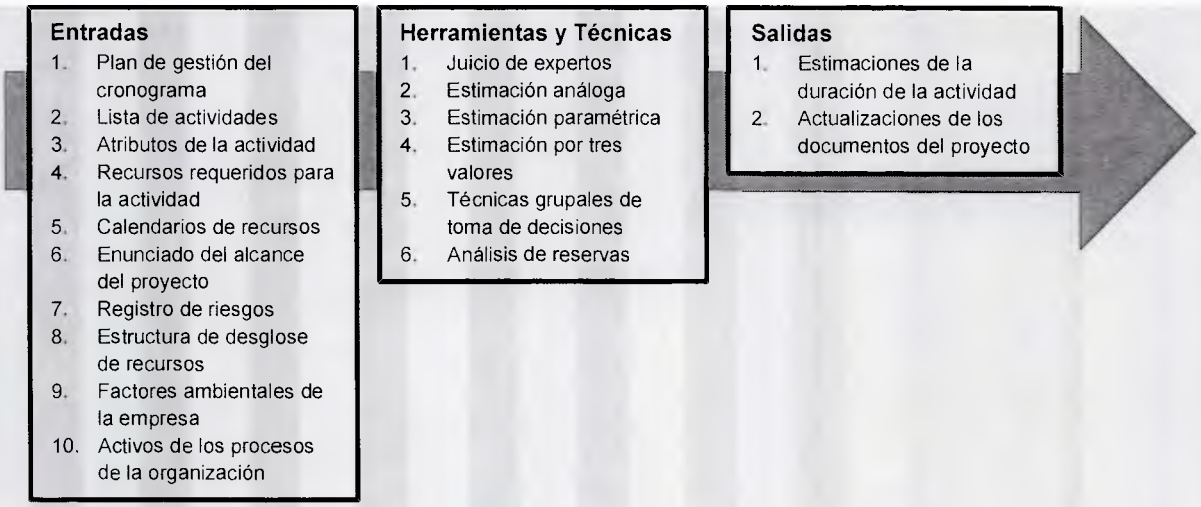


Figura 5. Estimar las duraciones de las actividades. PMI (2013, p. 166).

2.2.4.6. Desarrollar el Cronograma

Es el proceso de analizar las secuencias de las actividades, la duración de las mismas, recursos asociados y restricciones respectivas para la creación del cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que mediante el ordenamiento de las actividades, la duración de cada una de ellas, recursos disponibles y relaciones lógicas, es posible generar un modelo de cronograma con fechas planificadas para desarrollar y completar el proyecto. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 6.

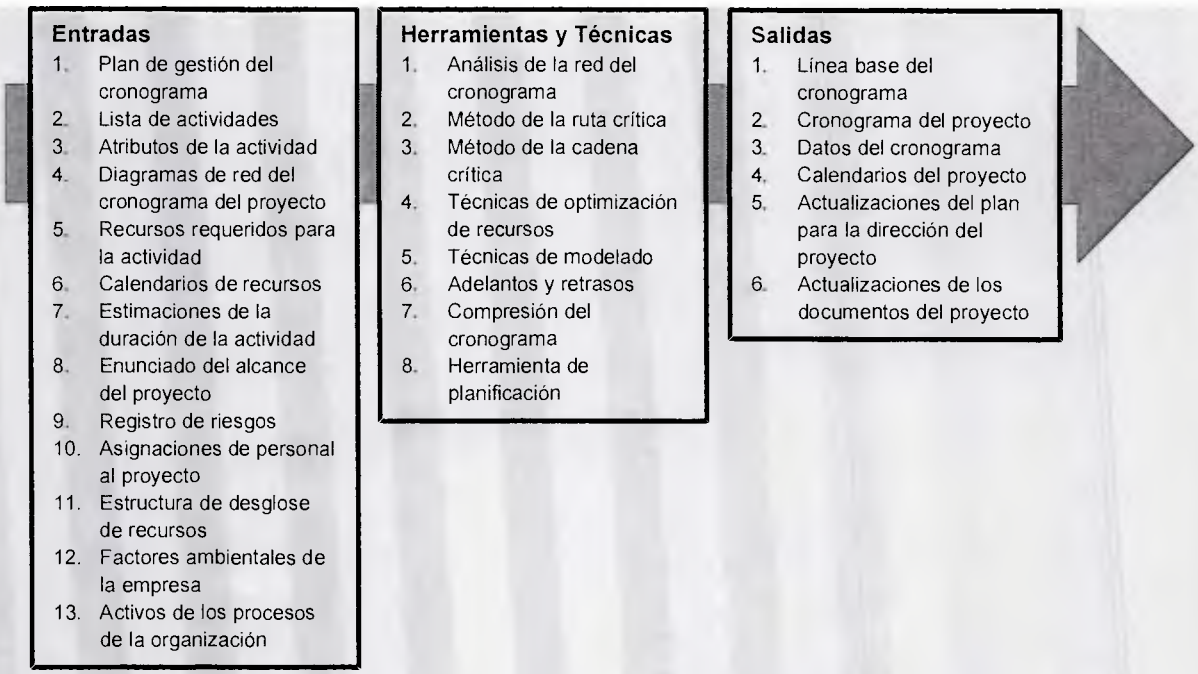


Figura 6. Desarrollar el cronograma. PMI (2013, p. 173).

2.2.4.7. Controlar el Cronograma

Es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para medir y actualizar el avance del mismo para manejar los cambios en la línea base del cronograma y lograr el éxito del plan. El beneficio clave de este proceso es que provee información para reconocer desviaciones en el plan de manera de tomar acciones preventivas y correctivas para minimizar los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso se muestran en la figura 7.

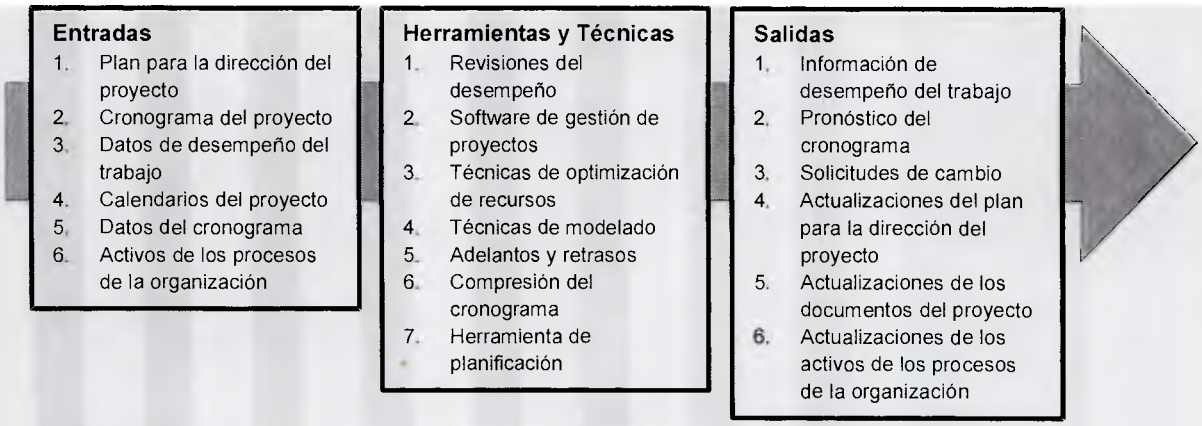


Figura 7. Controlar el cronograma. PMI (2013, p. 185).

2.3. Fundamentos teóricos del área de aplicación

En vista de que el objetivo general de la investigación es el diseñar un plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela, existen conceptos como emprendimiento, franquicias, que deben ser conocidos para la debida compresión del estudio de investigación. En esta sección son desarrollados dichos conceptos.

2.3.1. Emprendimiento

Para Draier, Huarte y Lebendiker (2013), el emprendimiento es el desarrollo de una estructura que trasciende el producto, el servicio o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, de cara a los objetivos de crecimiento.

Normalmente, el emprendimiento puede nacer por dos razones principales:

- **Emprendedor por necesidad:** Suele ser el caso más común y se presenta en momentos de crisis. Esto sucede porque durante la crisis, el riesgo se percibe menor, y se abren ventanas de nuevas oportunidades. Los emprendedores por necesidad, muchas veces han sido desplazados involuntariamente del mercado laboral formal, y emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia

personal o familiar. Este tipo de emprendedor no se preparó previamente para realizar su emprendimiento, es decir, que la persona no ha buscado o ha detectado alguna oportunidad que genere un producto o servicio diferenciador. Es el resultado de su propia situación la que le ha impuesto a salir a ofrecer alguna propuesta para lograr sobrevivir.

- **Emprendedor por oportunidad:** Son aquellos que emprenden porque han detectado un área disponible en el mercado que ellos creen poder cubrir y capitalizar. Por lo general, ese proceso se da a partir de la observación que les permite un trabajo en relación de dependencia y otras veces por circunstancias aleatorias; lo cierto es que la observación y la detección de oportunidades son aptitudes propias de un emprendedor. La mayoría de los emprendedores por oportunidad suelen ser individuos con formación educativa universitaria (completa o incompleta), y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo o familia que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto.

  Pero los emprendedores por oportunidad conforman un grupo sumamente heterogéneo, que incluye tanto a aquellos que se proponen y logran crear una empresa con un alto crecimiento en facturación, capitalización y empleados, como a quienes viven con una empresa unipersonal basada en los servicios profesionales de su dueño.

2.3.2. FODA para el emprendimiento

Una realidad del mundo del emprendimiento es que se caracteriza por ser muy competitivo. En general, cada emprendimiento competirá permanentemente con otros agentes por la captación, provisión y retención de clientes con necesidades, problemas, gustos o deseos similares.

Para Draier *et al* (2013), una herramienta sencilla, pero de gran utilidad, es la matriz FODA, así llamada por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Permite combinar aspectos internos y externos que afectan concretamente al proyecto de emprendimiento.

- **Fortalezas y Debilidades:** Son las cualidades internas, propias y controlables por el grupo emprendedor. Están asociadas a la idea, la empresa y los integrantes de este grupo.

  Respecto a las variables a considerar, a nivel de la idea se podría pensar en la viabilidad, perdurabilidad, grado de innovación, atractivo económico, escalabilidad, entre otros. En cuanto al emprendimiento, se tendría que hacer un análisis preciso de la estructura interna en términos de cantidad y calidad de los recursos, su organización y su funcionamiento.

  Por último, del equipo emprendedor, los aspectos claves podrían ser sus conocimientos de la industria, de la tecnología y de los posibles clientes.

  Las Fortalezas: Son los puntos más sólidos del emprendimiento. Se obtienen respondiendo a preguntas del tipo:

  - ¿Qué se destaca del emprendimiento propuesto?
  - ¿Cuáles son las ventajas del emprendimiento respecto al de los competidores?
  - ¿Por qué comprarían los clientes?

  Las Debilidades: Son los puntos más débiles del emprendimiento. Se pueden obtener respondiendo a las preguntas:

  - ¿En qué falla el emprendimiento propuesto?
  - ¿En qué aspectos el emprendimiento se encuentra por debajo del de los competidores?
  - ¿Por qué los potenciales clientes no comprarían?

- **Oportunidades y Amenazas:** Son aspectos externos al proyecto (no controlables por el grupo emprendedor), y tienen que ver con el entorno socio-político-económico.

  Las Oportunidades: Son los factores externos favorables al emprendimiento. Se definen a partir de preguntas como:

  - ¿Por qué comprarían los clientes?
  - ¿Cuáles son las tendencias del mercado a las que se puede dar respuesta?
  - ¿Qué cosas se pueden hacer que los competidores no estén haciendo?

  Las Amenazas: Son los factores del entorno que pueden suponer un peligro para el emprendimiento. Se identifican mediante la realización de preguntas como:

  - ¿A qué obstáculos se enfrenta el emprendimiento?

- ¿Qué tendencias pueden afectar negativamente a la evolución del negocio?
- ¿Qué cosas hacen los competidores que no se estén haciendo en el emprendimiento?
- ¿Qué nuevos competidores se podrían tener en el futuro?

2.3.3. Franquicias

Para Kiser (2009), los proyectos empresariales nacen con el propósito de crecer, fortalecerse y expandirse. Esa búsqueda de progreso y éxito, en la mayoría de los casos, es asumida por los gestores del proyecto a través de la misma organización, bajo la figura de sucursales y subsidiarias. Sin embargo, en el año 1912, apareció en Estados Unidos los sistemas de comercialización, que hoy conocemos como franquicias.

Kiser (2009) presenta el concepto de franquicia como:

> "La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes o servicios según el cual una persona física o jurídica (franquiciante) cede a otra (franquiciado) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o un nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios para ofrecer un producto homogéneo, a cambio de pagos previamente acordados, llamados regalías" (p. 17).

Para Kiser (2009) los elementos que forman parte de una franquicia son los siguientes:

- **El Franquiciante:** Es aquella persona natural o jurídica que se ha organizado para poder ofrecer su negocio bajo el formato de franquicias.
- **El Franquiciado:** Es aquella persona que cuenta con un capital para invertir en una franquicia.
- **La Marca:** Es el signo susceptible de representación gráfica, que representa a la fábrica, el comercio o el servicio, que sirve para distinguir los productos de una persona física o jurídica. Debe además ser atractiva y jurídicamente segura.
- **El "saber cómo" (*know how*):** Es un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios. Es en términos prácticos el conocimiento y la experiencia que ha acumulado el franquiciante y que servirá de guía para el franquiciado. El *Know How* debe ser:

- Secreto y original, en el sentido que los elementos integrantes sean casi todos nuevos y desconocidos.
- Sustancial, ser tan útil o necesario que evite las pérdidas de tiempo y dinero que tendría que soportar el franquiciado en una apertura individual.
- Ser transmisible y transferible, no debe estar ligado a la persona del franquiciante.

Lo que distingue a este formato de otro, es que en él una persona natural o jurídica (franquiciante) concede a otra (franquiciado) el derecho a usar por un tiempo determinado la marca y se obliga además a transmitirle los conocimientos técnicos necesarios para operar con éxito el nuevo negocio, siguiendo las normas, directrices y métodos operativos diseñados por el franquiciante.

Para ello, debe existir una comunicación efectiva y fluida, constituyéndose la franquicia en un intercambio de relaciones comerciales, económicas y humanas plasmadas en un contrato. Por lo tanto, debe existir una asistencia técnica, la cual es un elemento vital para la transferencia de conocimientos desde el franquiciante al franquiciado.

En tal sentido, para Kiser (2009), la definición de franquicia es presentada como la clonación de negocios exitosos en manos de terceros, clonación de locales, tiendas o puntos de venta. Estas tiendas o puntos deberán estar en manos de terceros franquiciados, ya que de lo contrario se estaría frente a la creación de una cadena corporativa, es decir ante una empresa expandida en sucursales.

Esta clonación deberá ser en principio física, es decir el franquiciante como propietario de la marca deberá ceder el poder de uso de la misma.

El otro elemento de la identidad física está relacionado con la imagen del punto comercial o tienda, es decir, que el local franquiciado deberá ser al menos bastante parecido al local del franquiciante, sin necesidad de ser idéntico. Esto se debe lograr a través de la transferencia de diseño del local original del franquiciante para que se realice el mismo trabajo en el local del franquiciado a fin de lograr la estandarización de la imagen física.

Pero el éxito o fracaso de la clonación de un negocio como franquicia, va a estar supeditado a la clonación del *know how*, es decir a la transferencia adecuada de ese conocimiento.

2.3.4. Actividades requeridas para la implementación de una franquicia

A continuación se enumeran y describen las actividades que son requeridas para la implementación de una franquicia:

2.3.4.1. Concepto de negocio

Según Mesa (2011), cuando una empresa desea incursionar en una estrategia de negocio como la franquicia, el reconocimiento en el mercado es uno de los puntos más importantes que son ganados a través de un concepto de negocio que contiene los elementos de marca, producto o servicio, logotipo, arquitectura interior y exterior de los puntos de venta, colores corporativos, empaques, elementos de trasporte, cultura organizacional y publicidad entre otros. Dicho concepto debe ser claro y planificado puesto que esta significación será transmitida a otras unidades de negocios que permitirán desarrollar las redes de distribución que se desean. Un concepto de negocio claro, definido y probado también requiere de encontrarse registrado; cuantos más elementos constituyan la imagen corporativa y más de ellos puedan ser registrados, más fuerte aparecerá su imagen permitiendo el desarrollo de la franquicia con niveles altos de éxito. Es de vital importancia que el potencial franquiciante cuente con una experiencia suficiente y soportada para iniciar las franquicias. Para ello, el franquiciante debe poseer un conocimiento profundo del perfil de su cliente: necesidades, deseos, poder adquisitivo, hábitos de compra entre otros. Por tal motivo la empresa debe posicionar sus productos o servicios en un mercado determinado y responder de manera oportuna a las necesidades y exigencias que se presenten en él. En las franquicias las empresas acuden a diferentes estrategias con el objetivo de enfrentar rápidamente a la competencia directa e indirecta y llegar a conseguir una posición efectiva en el mercado. El conocimiento del perfil del cliente facilita una acertada elección de los franquiciados, de los requerimientos que se les van a exigir y de las políticas comerciales que se les transmitirán.

Dentro del concepto de negocio existen un grupo de tareas que se describen a continuación:

2.3.4.1.1. Análisis de productos

Para Bermúdez (2002), la competitividad de los productos es uno de los pilares fundamentales en la viabilidad de un proyecto de franquicia. Sus características, los valores añadidos que posea sobre el resto, conforman sus atributos y le dan sentido a la franquicia como un concepto original y único. Los bienes, servicios o ideas que constituya el objeto de la red de franquicia deben cumplir una serie de requisitos que mejoran la viabilidad del producto:

- Diferente: El producto debe diferenciarse con facilidad de los de la competencia. Los elementos diferenciadores se dan en el producto en sí o en sus formas de comercialización.
- Competitivo: La relación calidad-precio es la que propicia un posicionamiento más o menos privilegiado respecto a la competencia.
- Completo: El surtido que se oferte en los establecimientos franquiciados debe ser suficientemente amplio y variado para lograr la especialización deseada en el mercado.
- Homogéneo: El producto ofrecido al consumidor o usuario debe ser el mismo cualquiera que sea el punto de la red en el que se realice la venta. Para ello, se deben aplicar técnicas operativas y comerciales homogéneas.
- Rentable: La venta de los bienes o servicios deben poder facilitar al franquiciado un margen suficiente para rentabilizar la inversión y las actividades desarrolladas. En la rentabilidad la calidad del producto juega un papel muy importante colaborando en la fidelización del cliente.

2.3.4.1.2. Modelo de franquicia

Según Mosquera (2010), para definir el modelo de franquicia, es importante considerar que el concepto gira en torno al sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocio exitoso:

- Sistema: Conjunto de interrelaciones que debe ser respetado.
- Reproducción: Requiere aceptación de estándares.
- Cadena: Implica actuar con conciencia de red.
- Modelo: Conocimiento profundo del negocio con estándares definidos.

- Éxito: Se incrementa la probabilidad de alcanzarlo, respecto a la iniciativa independiente, pero no está garantizado.

Es importante conocer que el éxito del sistema estratégico de franquicias no depende del documento del contrato sino de la estructuración del sistema y de su soporte continuado, que acompañe los procesos de incorporación, tanto para franquiciantes como para franquiciados, en el cual se elaborarán las estrategias y estructuras para la transmisión del *know how*, que harán de la franquicia otro negocio igualmente exitoso.

Para Mosquera (2010), la franquicia, según su naturaleza puede ser:

- Industrial: Cuando involucra la producción.
- De distribución o de formato: Cuando se refiere a la actividad comercial directamente con el cliente final.

De acuerdo con el territorio, la franquicia puede ser:

- Individual: Cuando el franquiciado posee y opera una sola franquicia.
- Regional: Cuando se otorga el derecho a establecer un número designado de franquicias en un territorio determinado.
- Máster: Cuando se permite ofrecer y vender franquicias a sub-franquiciados, dar sub-licencias de marcas registradas del franquiciante, recaudar honorarios o pagos para el franquiciante, asistir en el entrenamiento y fortalecer estándares del sistema, permitiendo incluso el establecimiento de unidades.

Otros tipos de franquicias son:

- La *corner*: Que lleva a cabo su actividad dentro de otro establecimiento de comercio, como los almacenes de cadenas o de grandes superficies.
- La asociativa: En la cual el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora
- La financiera: En la cual el franquiciado no aporta trabajo sino únicamente capital.
- La plurifranquicia (*co-branding*): Cuando un mismo establecimiento es compartido por dos o más unidades franquiciadas de diferentes entes comerciales. Este tipo de situaciones se justifica cuando los productos no son competencia entre ellos mismos y cuando se complementan.

Según Mosquera (2010), el sistema empresarial de franquicia es más que un sistema de distribución, dado que abarca toda la línea integral desde su conceptualización; incluye,

en algunos casos, desde la fabricación hasta la postventa al cliente final. La tendencia es que los sistemas de distribución incorporen elementos de la franquicia, pues cada vez más aplican criterios avanzados de formación en la administración, la gestión del negocio y el desarrollo de acciones publicitarias.

En la franquicia, el franquiciado se beneficia del *know how*, de la capacitación inicial y de la asistencia técnica, la cual tiene como contraprestación un canon de entrada y existe la transferencia de conocimientos comerciales, de capacitaciones permanentes, actualizaciones y una actividad de investigación y desarrollo que da lugar al pago de la regalía. La franquicia, por ceder un concepto de negocio, es más común encontrarla en sectores en los que la transformación y el servicio son esenciales para la actividad.

Cualquier empresa que presente un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.

Sea cual fuere el sector en el que la empresa se encuentre operando, ya sea en funciones industriales, con actividades de comercialización o distribución o bien en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa innumerables y claras ventajas. No tendría sentido iniciar proceso alguno de expansión sin haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

2.3.4.1.3. Análisis Comercial

Según Mesa (2011), una de las principales variables a considerar en el análisis comercial es la rentabilidad. Esta variable se mide por la capacidad de generar ingresos tanto para el sostenimiento y desarrollo del negocio como para sus puntos franquiciados y dependerá de cada sector. En las proyecciones financieras se deben tomar en consideración aspectos económicos de las franquicias como son: Inversiones iniciales, márgenes de rentabilidad, compensaciones del franquiciado al franquiciante y tasa de retorno de la inversión. Por lo tanto, cuando se efectúan las proyecciones económico-financieras, el franquiciante debe ser prudente y, en ningún caso, deberá utilizar supuestos injustificadamente optimistas como herramienta de mercadeo para la captación de su red de franquiciados.

Para Antonorsi (2003), antes de que la nueva franquicia pueda operar, deben realizarse todas las inversiones y desarrollos necesarios para la adecuación del local, la obtención de permisos diversos, la adquisición de los insumos o productos, el entrenamiento operativo tanto del franquiciado como de su personal. El arranque es el primer momento de la operación del franquiciado al frente de su nueva unidad. Es un momento decisivo. Como a ambas partes les interesa que el arranque sea exitoso, el franquiciante ofrecerá todos los apoyos necesarios basados en su conocimiento y experiencia. Una vez en operación regular, la unidad franquiciada pasa a formar parte regular de la red junto con otras unidades franquiciadas y sucursales. En este sentido se destaca la importancia de la asistencia comercial y técnica para que las unidades franquiciadas operen exitosamente, el entrenamiento constante a los franquiciados, la supervisión (tanto en sus aspectos de control como de asesoría) de las unidades. Por supuesto la responsabilidad de la empresa franquiciante no termina aquí. Es preciso mantener el sistema de franquicia funcionando y mejorándolo progresivamente. El franquiciante debe mantenerse activo haciendo investigación y desarrollo, introduciendo mejoras al sistema y a las operaciones. El sistema de franquicia necesita ser mantenido y mejorado constantemente. Este es uno de los ingredientes claves para mantener el sistema en condiciones de competitividad y éxito sostenidos.

Según Silva (2003), en el entorno comercial que se define entre los franquiciantes y franquiciados, la franquicia se debe pagar mediante derechos y regalías que pueden ser:

- Derechos (fee): Algunos franquiciantes cobran una suma de entrada para acceder al derecho de recibir la transferencia del formato de negocios. Esta suma es relativa al prestigio de la franquicia que respaldaría el éxito comercial al franquiciado.
- Regalías de Operación: Se refieren a los derechos que debe pagar el franquiciado en razón al uso del formato de negocio recibido, más el soporte, la capacitación y el entrenamiento otorgado por el franquiciante. Este valor podría oscilar entre el 1 y el 12% de las ventas brutas dependiendo del posicionamiento del franquiciante.
- Regalías para publicidad: Se refiere a la contribución que hace el franquiciado para diseñar y ejecutar un plan de publicidad corporativa en medios de comunicación de amplia cobertura que conserven una unidad de imagen en todos los negocios. Este

aspecto está centralizado en el propietario de la franquicia y equivale a un promedio entre el 3% y el 5% de las ventas brutas.

En general, los aspectos a considerar principalmente para el franquiciado se resumen entre las inversiones iniciales para permisos, adecuaciones de local, costos de operación, suministros y mantenimiento, así como los referentes a la contratación de la franquicia con el franquiciante donde se definen los derechos y regalías respectivas al negocio.

2.3.4.1.4. Normativas y regulaciones en las franquicias

Dentro de las normativas, regulaciones y consideraciones legales en las franquicias, Antonorsi (2003) explica que los manuales constituyen un recurso fundamental para registrar los conocimientos técnicos, comerciales y administrativos del sistema de franquicias. Por esto debe dedicarse todo el esfuerzo para garantizar su efectividad y calidad. Asimismo, los instrumentos legales deben ser claros, completos y justos para que faciliten la mejor relación entre las partes. Deben estar bien diseñados, ser conocidos por las partes y suscritos a conciencia. Son el acompañante formal de una relación que debe ser cooperativa, duradera y mutuamente satisfactoria.

2.3.4.2. Producción

Se realiza una evaluación de los productos a fabricar, subcontratar y los equipos e instrumentos de trabajo para la operación. Asimismo, es necesario realizar un análisis de los proveedores, la cadena de distribución y los procesos de entrega de insumos. También se realiza el diseño adecuado para la operación de la producción en el lugar destinado para ofrecer el servicio.

2.3.4.2.1. Personal de Operación

Para la operación de la franquicia, se requiere de la definición de los puestos de trabajo del personal, las funciones, responsabilidades, tareas, la capacitación, la motivación, los horarios y turnos de trabajo, la rotación del personal y el acceso y traslado del mismo.

2.3.4.3. Selección de Franquicia

Una vez definido el concepto de negocio y habiendo realizado un análisis de la producción, el franquiciado estaría en capacidad de seleccionar la franquicia que desear adquirir. Esta actividad corresponde a un hito importante para el desarrollo del proyecto.

2.3.4.4. Contratos

Se elaboran los contratos necesarios para establecer las relaciones de trabajo y todos los aspectos financieros entre las partes vinculantes. Entre los contratos que podrían requerirse se encuentran: Contrato de franquicia, contratos de proveedores, contratos de personal y contratos de alquiler (opcional si el local comercial es rentado).

2.3.4.5. Actividades de Gerencia de Proyectos en Franquicias

Considerando las mejores prácticas para la Gerencia de Proyectos que define el PMI a través del Project Management Body of Knowledge (2013) y las definiciones de Concepto de Negocio y Análisis de Producción requeridas en una Franquicia, las cuáles fueron descritas en las secciones anteriores, a continuación se definen las actividades relacionadas con la ejecución y desarrollo de un proyecto de franquicias de alimentos:

- Designación de un Gerente de Proyecto: Se asigna al proyecto la persona responsable de la ejecución y desarrollo de todas las tareas correspondientes al mismo.
- Reunión de inicio: Se realiza la transferencia administrativa por parte del grupo de ventas al equipo de proyectos.
- Conformación del equipo de proyecto: El Gerente de Proyecto selecciona a las personas que estarán apoyándolo durante el desarrollo y ejecución de las actividades del proyecto.
- Contratación de la franquicia: Se procede a realizar la contratación de la franquicia y se inician todos los procesos de transferencia de marca y procesos asociados desde el franquiciante al franquiciado.
- Local comercial: Se realizan todas las actividades relacionadas con el local comercial: Contratación del local comercial (adquisición o alquiler), contratación de personal de terceros para las adecuaciones de obras civiles, construcción e instalación de

mobiliarios y acometidas eléctricas, así como las adecuaciones del local comercial propiamente dicho.

- Contratación de personal de operación: Para ello se realiza la revisión de perfiles y el proceso de entrevistas que conduce a la selección del personal respectivo.
- Procura e instalación de equipos: Se realiza la procura e instalación de los equipos que serán requeridos dentro del local comercial: Equipos de cocina, equipos de facturación, equipos de computación, sillas mesas, entre otros.
- Capacitación del Personal: Se realiza la capacitación del personal de operación. Dependiendo del número de personas a entrenar, podría ser necesario la programación de más de un entrenamiento.
- Piloto Comercial: Se realiza una revisión completa de todos los procesos y adecuaciones realizadas al local comercial de la franquicia, para ello es necesario la revisión de los servicios públicos, desempeño del personal operativo y sistemas de facturación y computación.
- Ajustes finales: Se corrige cualquier detalle que pudiera ser detectado durante el piloto comercial.
- Fase de cierre del proyecto: Se realizan principalmente las siguientes actividades:
  - Revisión del cumplimiento del alcance: Se revisa que se hayan cumplido todas las actividades requeridas en el proyecto. En esta revisión debería comprobarse que no faltan tareas y que de igual forma no fueron realizadas tareas adicionales.
  - Cierre de contratos: Se cierran los contratos y se cancela cualquier pago pendiente.
  - Documentación de mejores prácticas: Se documenta toda la experiencia obtenida durante el desarrollo del proyecto con el objeto de que dicha documentación pueda ser de utilidad al momento de incorporar nuevos locales comerciales o si se desea adquirir una nueva franquicia en el futuro.

2.4. Bases Legales

Las bases legales que fundamentan esta investigación se muestran a continuación:

2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Capítulo VII: De los derechos económicos

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

El referido artículo, establece la libertad que tiene todo ciudadano venezolano para dedicarse a cualquier actividad económica, siempre que la misma no entre en contradicción con los límites legales que ha impuesto el legislador.

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

En vista de que la investigación refiere a la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida, el artículo menciona que la prestación final de los servicios alimenticios debe ser de calidad. En este sentido, todas las actividades que se definan en el plan de gestión del tiempo para el proyecto deben garantizar que el

resultado esperado al momento de establecer la franquicia cumpla con lo indicado en el artículo.

2.4.2. Código de Comercio

Artículo 10. Son comerciantes los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades mercantiles.

Este artículo se relaciona con la investigación, en vista de que para la implementación de una franquicia se requiere realizar el ejercicio de la contratación.

De igual forma, el franquiciante, siempre y cuando cuente con personas dependientes en calidad de empleados o franquiciados, no dejarán su oficio por lo que por definición es un comerciante de acuerdo a lo mencionado en el artículo.

Todas las actividades a definir en el plan de gestión del tiempo, deben considerar las implicaciones que establece el código de comercio.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que son utilizados para desarrollar el estudio. En este capítulo se describe la forma en que es realizada la investigación.

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que es utilizado para realizar el estudio es del tipo descriptivo, para Arias (2006), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos a los que se refiere.

Asimismo, la investigación descriptiva considera el estudio de variables independientes. Para Arias (2006), este estudio consiste en observar y cuantificar la modificación de una o más características de un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. Es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente, sin la necesidad de formular hipótesis.

Este tipo de investigación aplica al proyecto considerando que un grupo de personas que desempeñan labores en el área de Franquicias son estudiadas y por medio del uso de instrumentos de recolección de datos se consiguen los resultados esperados.

Asimismo, el Project Management Body of Knowledge del PMI (2013), define los procesos, herramientas y técnicas para la Gestión del Tiempo del Proyecto que es utilizado como referencia y soporte fundamental para el desarrollo de la investigación.

3.2. Diseño de la Investigación

Para Arias (2006), el diseño de la investigación se define como la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En este sentido, el diseño de la investigación puede ser alguna de las que se definen a continuación o una combinación de estas:

- Investigación documental: Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: Impresas, audiovisuales o electrónicas.
- Investigación de campo: Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.
- Investigación experimental: Es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

En esta investigación, el diseño utilizado es del tipo mixto, es decir el resultado de combinar el diseño de investigación documental y el diseño de investigación de campo. Esto se debe a que en una primera fase de la investigación, se recopila toda la información requerida referente al objeto de estudio de manera de poder preparar con calidad aquellos instrumentos de recolección de datos que son empleados al momento de realizar la investigación de campo. Una vez elaborados los instrumentos de recolección de datos (cuestionarios), se procede a la aplicación de dichos instrumentos a las personas que desempeñan actividades relacionadas al área de investigación.

3.3. Población y Muestra

Para Arias (2006), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población, se recurre a la selección de una muestra.

Arias (2006) define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que

por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población.

Para efectos de la investigación, la muestra consiste en seleccionar un grupo de tres personas expertas en la implementación con éxito de franquicias de restaurantes de comida rápida y un grupo de veinte personas que desempeñan funciones diversas en locales comerciales que mantienen una relación de franquiciado y franquiciante. Ambos grupos de personas realizan sus labores en la ciudad de Caracas, lugar donde se espera desarrollar las actividades del plan de gestión del tiempo del proyecto.

El primer grupo de tres personas complementan la investigación documental ofreciendo información relacionada a las actividades, recursos y cualquier otro aspecto de relevancia. Una vez que se analizan las respuestas de este primer grupo, el segundo grupo proporciona información relacionada a la duración de dichas actividades. Todo esto por muestreo opinático, es decir de manera discrecional.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son aplicadas en función de recopilar la información necesaria para responder los objetivos específicos de la investigación.

El Project Management Body of Knowlede del PMI (2013) y las referencias bibliográficas relacionadas al área de franquicias se utilizan como guía para la recopilación de toda la información relacionada al objeto de estudio.

La investigación de campo utiliza técnicas de recolección de datos de tipo estructurada y no estructurada, esto considerando la disponibilidad del tiempo de las personas que son escogidas para el estudio, así como del cargo que estas personas desempeñan en sus puestos de trabajo. En el caso de los expertos se utiliza un cuestionario abierto como medio de recolección de información y para conocer la opinión de los trabajadores se elabora un cuestionario de selección simple que proporciona los datos necesarios. Estos instrumentos fueron validados por expertos en Gerencia de Proyectos y en el área de Franquicias.

3.5. Fases de la Investigación

La investigación cuenta con 9 fases que son desarrolladas de manera secuencial. A continuación se describen las actividades que se realizan en cada una de ellas:

- **Fase 1. Investigación documental.**

  En esta fase se realiza una recopilación bibliográfica de todos los aspectos relacionados al área de estudio. Se revisan documentos relacionados con franquicias de restaurantes de comida rápida, casos de éxito, establecimientos en operación, entre otros; a fin de establecer los lineamientos a seguir para la definición de insumos y requerimientos necesarios para la planificación del tiempo del proyecto.

- **Fase 2. Elaboración del Instrumento 1 de recolección de datos para investigación de campo a través de expertos.**

  En esta fase se combinan los conceptos que resultan de la fase 1 en la investigación documental y se establece la sinergia con los conceptos de gestión del tiempo del proyecto para desarrollar el instrumento 1 (cuestionario abierto) de recolección de datos que se muestra en el anexo B de este documento con su respectivo soporte de validación.

- **Fase 3. Investigación de campo utilizando el instrumento 1**

  En esta fase se aplica el instrumento 1 (cuestionario abierto) a las personas expertas en el área de franquicias que corresponden al primer grupo de la muestra, para captar información necesaria que permite describir con mayor detalle las actividades para la implementación de la franquicia, los recursos necesarios así como cualquier otra información de relevancia.

- **Fase 4. Procesamiento y análisis de resultados de la investigación de campo utilizando el instrumento 1**

  En esta fase se realiza el análisis de los resultados obtenidos a través de los expertos con el objeto de conocer con mayor profundidad las actividades requeridas para el desarrollo del plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de la franquicia de restaurante de comida rápida.

- **Fase 5. Elaboración del Instrumento 2 de recolección de datos para investigación de campo a través de empleados de franquicias.**
  Con el detalle de las actividades que se recopilan en la fase 4, se procede a elaborar el instrumento 2 (cuestionario de selección simple) para la recolección de datos para la estimación de la duración de las actividades del plan de gestión del tiempo del proyecto. Este instrumento se muestra en el anexo F de este documento con su respectivo soporte de validación.
- **Fase 6. Investigación de campo utilizando el instrumento 2**
  En esta fase se aplica el instrumento 2 (cuestionario de selección simple) a las 20 personas que desempeñan funciones en franquicias de restaurantes de comida rápida, que corresponden al segundo grupo de la muestra.
- **Fase 7. Procesamiento y análisis de resultados de la investigación de campo utilizando el instrumento 2**
  En esta fase se realiza el análisis de los resultados recopilados en la fase 6. Esta información sirve como base para estimar la duración para la ejecución de las actividades del plan de gestión del tiempo del proyecto.
- **Fase 8. Desarrollo del cronograma del proyecto e indicadores**
  En esta fase, considerando la información que se recopila y se sustenta con los instrumentos utilizados para su obtención, se procede al desarrollo del diagrama de red del proyecto, el cronograma del proyecto y la definición de los indicadores requeridos para el control y monitoreo del tiempo del proyecto.
- **Fase 9. Conclusiones y recomendaciones**
  En esta última fase de la investigación se resumen los resultados y aportes más significativos a la misma extrayendo las conclusiones y recomendaciones pertinentes en concordancia con los objetivos propuestos.

3.6. Operacionalización de los Objetivos

La operacionalización de los objetivos se encuentra sujeto a los procesos de gestión del tiempo del proyecto que se encuentran definidos en el Project Management Body of Knowledge del PMI (2013). En este sentido cada objetivo específico fue desarrollado en

la medida en que se siguieron las indicaciones de los procesos de gestión del tiempo respectivos.

En la tabla 3 se muestra la operacionalización de los objetivos:

Tabla 3. Operacionalización de los objetivos

Objetivo General				
Diseñar un plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela				
Objetivos específicos	Variable	Indicadores	Técnicas / Herramientas	Fuentes
Identificar los insumos y requerimientos necesarios para la planificación del tiempo del Proyecto.	Plan de gestión del cronograma	Necesidades, requisitos y expectativas del proceso de planificación del tiempo	Investigación documental Entrevistas y cuestionarios	PMI Referencias bibliográficas en el área de Franquicias Directivos y empleados de las franquicias a estudiar
Describir las actividades requeridas para la implementación de la franquicia.	Definición de Actividades	Requerimientos del proceso de definición de actividades	Investigación documental Entrevistas y cuestionarios	PMI Referencias bibliográficas en el área de Franquicias Directivos y empleados de las franquicias a estudiar
Establecer el orden de ejecución de las actividades, recursos y duración estimada.	Secuenciación de las actividades Estimación de recursos de las actividades Estimación de duración de las actividades	Requerimientos de los procesos de secuenciación de actividades, estimación de recursos y estimación de duración de las actividades	Investigación documental Entrevistas y cuestionarios Análisis documental	PMI Referencias bibliográficas en el área de Franquicias Directivos y empleados de las franquicias a estudiar
Desarrollar el cronograma del proyecto.	Cronograma	Requerimientos del proceso de desarrollo del cronograma	Análisis documental	PMI
Definir los indicadores requeridos para el control y monitoreo del tiempo del proyecto.	Plan de control y monitoreo del cronograma	Requerimientos del proceso de control y monitoreo del cronograma	Análisis documental	PMI

3.7. Estructura Desagregada de Trabajo

En la figura 9 se muestra la estructura desagregada del trabajo correspondiente a la investigación para el cumplimiento del objetivo general: Diseñar un plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela.

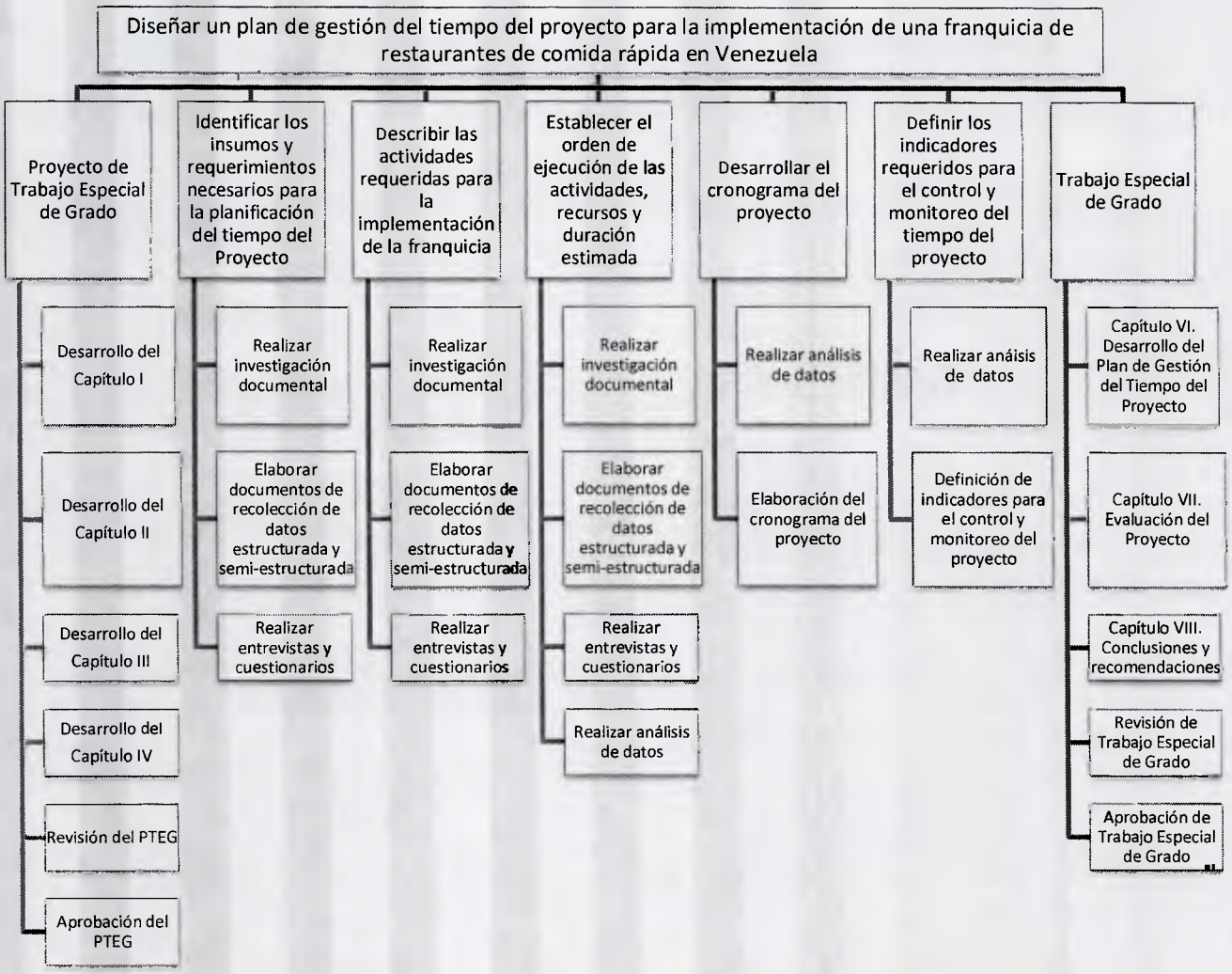


Figura 8. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS) para el Trabajo Especial de Grado

3.8. Cronograma de Actividades Ejecutado

El cronograma de actividades ejecutado para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado se muestra en la figura 10. En el mismo se puede observar una interrupción de las actividades en el desarrollo de la investigación por un lapso de 5 meses en vista de un evento no programado que corresponde a un viaje realizado por el investigador. Una vez que se completaron estos compromisos no programados, se continuó con el desarrollo de las actividades de la investigación hasta su adecuada terminación.

3.9. Recursos

Los recursos utilizados para la realización del Trabajo Especial de Grado se presentan en la tabla 4. Para la estimación del costo total del trabajo a realizar, en la tabla se presentan los recursos a utilizar y el costo asociado a cada uno de ellos.

Tabla 4. Recursos y costos asociados para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado

Recurso	*Tipo de recurso*	*Unidad de medida*	*Cantidad*	*Costo por Unidad (BsF)*	*Costo del recurso (BsF)*
Inscripción de la asignatura (*)	Material	Créditos	3	3500,00	10500,00
Transporte (**)	Material	Vehículo	1	10000,00	10000,00
Impresión de TEG (2 tomos)	Material	No. De Hojas	270	50,00	13500,00
Encuadernación	Material	Encuadernación	2	700,00	1400,00
Derechos de Grado (*)	Material	Créditos	4.8	3500,00	16800.00
				Total	***52200,00 BsF***

(*) Costo estimado en función del valor del crédito de una asignatura para la Especialización de Gerencia de Proyectos en régimen presencial en la UCAB.

(**) Costo estimado para el mantenimiento y uso de un vehículo para el traslado a los establecimientos a estudiar

3.10. Aspectos Éticos

En esta investigación se consideran los aspectos éticos enmarcados dentro del Código de Ética y Conducta Profesional expuesto por el Project Management Institute (2006), abarcando los valores de respeto, responsabilidad y honestidad. Es importante señalar que este código busca definir las normas para que sean aplicadas por todos los profesionales del área de gerencia de proyectos, ya que el desempeño individual y en conjunto permite marcar la credibilidad y respetabilidad de esta profesión.

Para la elaboración del presente documento, se siguen las instrucciones de la Asociación Psicológica Americana (APA) con el objeto de hacer mención a cada una de las fuentes de investigación provenientes de libros, artículos, entre otros, respetando el derecho de autor al hacer uso de citas de las respectivas referencias consultadas.

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

Este capítulo muestra la empresa que fue seleccionada como caso de estudio de esta investigación. Se describe la historia de la empresa, misión, visión, valores y estructura organizativa de la misma.

4.1. Reseña histórica

Alimentos Jimto de Venezuela C.A., es una empresa familiar conformada por un grupo de profesionales que se han desempeñado en la conceptualización y desarrollo de proyectos tecnológicos y sociales en Venezuela.

La empresa fue concebida en el primer cuarto de 2014 con un capital inicial propio que fue recaudado como resultado del esfuerzo de las personas que conforman parte de la empresa.

La empresa está destinada a ofrecer servicios de comida rápida en un ambiente agradable y de confort para sus clientes. Para el año 2017, Alimentos Jimto de Venezuela C.A., desea poder colocar en operación su primer establecimiento de comida rápida.

Su estructura organizativa se muestra en la figura 11.

4.2. Estructura Organizativa

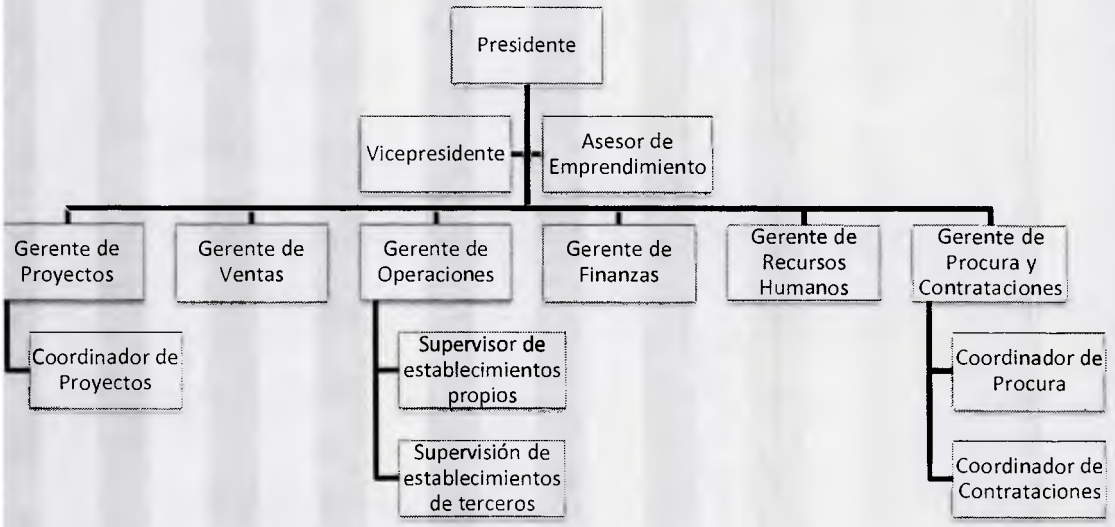


Figura 10. Estructura organizativa de la empresa. Pernia (2014)

- **Presidente:** Responsable de la conducción de la empresa. Presta mayor atención en la revisión de oportunidades de negocio y emprendimiento y las actividades de postventa y operaciones son delegadas mayormente al Vicepresidente.
- **Vicepresidente:** Responsable de realizar actividades de apoyo y soporte al presidente. Se enfoca principalmente en el desarrollo de tareas de conducción de postventa y operaciones.
- **Asesor de Emprendimiento:** Responsable en ofrecer oportunidades de negocios, opciones de inversión y casos factibles para desarrollo.
- **Gerente de Proyectos:** Responsable de realizar las actividades relacionadas al desarrollo de proyectos de implementación de establecimientos de comida, ya sean propios o supervisión de terceros.
- **Coordinador de Proyectos:** Responsable de la supervisión directa de las actividades relacionadas al desarrollo de proyectos de implementación.

- **Gerente de Ventas:** Responsable de la creación de casos de negocios y cierre de contratos para el desarrollo de establecimientos de comida rápida.
- **Gerente de Operaciones:** Responsable del desempeño adecuado de los establecimientos que se encuentran en operación. Se incluyen establecimientos propios de la empresa y aquellos que se encuentren bajo la responsabilidad de terceros.
- **Supervisor de establecimientos propios:** Responsable directo de los establecimientos propios que se encuentran en operación.
- **Supervisión de establecimientos de terceros:** Responsable directo de los establecimientos de terceros que se encuentran es operación.
- **Gerente de Finanzas:** Responsable del pago de nómina de los empleados, balance de pagos requeridos para el suministro de insumos, facturación de establecimientos y flujo de caja de la empresa.
- **Gerente de Recursos Humanos:** Responsable de mantener la nómina de los empleados de la empresa, administración de seguros y beneficios de los mismos.
- **Gerente de Procura y Contrataciones:** Responsable de la administración de empresas para el suministro de insumos, materiales y contratación de recurso humano, así como la elaboración y ejecución de los contratos respectivos.
- **Coordinador de Procura:** Responsable directo para la procura de insumos y materiales.
- **Coordinador de Contrataciones:** Responsable directo para la contratación de recurso humano.

4.3. Misión de la Empresa

Alimentos Jimto de Venezuela C.A., define la misión de la empresa como sigue:

Nuestra misión es satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes ofreciendo un servicio de restaurante en un ambiente agradable y de confort, con productos finamente

preparados y de calidad que nos permite ser el destino preferido para los clientes en el área de comida rápida.

4.4. Visión de la Empresa

Alimentos Jimto de Venezuela C.A., define la visión de la empresa como sigue:

Ser una empresa líder en el servicio de restaurantes de comida rápida para el año 2019 y convertirse en un ícono mundial para el año 2021 ofreciendo productos alimenticios de calidad a los clientes en un ambiente agradable y de confort.

4.5. Valores de la Empresa

Calidad: Ofrecemos un servicio de atención óptimo con productos de calidad y finamente preparados. Nos esmeramos por mantener políticas estrictas para la supervisión de nuestros servicios y la calidad en nuestros productos.

Dedicación: Confiamos en que el esfuerzo y el esmero en nuestros servicios y productos nos lleva al crecimiento de nuestra empresa y sus empleados.

Solidaridad: Trabajamos para que las personas dentro de la empresa se sientan conformes y satisfechos en la prestación de los servicios a los clientes. Cada empleado es importante para el logro de los objetivos, misión y visión de nuestra empresa.

Profesionalismo: Cada paso lo damos con orden y con una adecuada preparación.

Honestidad: Actuamos cónsonos con lo que pensamos y decimos.

Respeto: Confiamos en el buen trato, con la debida atención y un ambiente de tolerancia para nuestros empleados y nuestros clientes.

Inteligencia: Estudiamos el mercado y estamos abiertos a recibir las críticas que nos ayudan a ser una mejor empresa.

Compromiso: Damos pasos firmes para lograr los objetivos de la empresa, ajustados a las necesidades de nuestros clientes y crecimiento de los empleados.

CAPITULO V: ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Siguiendo la metodología aplicada en la investigación, a continuación se muestran el análisis y los resultados de la misma acorde al desarrollo de cada una de las fases respectivas:

- **Fase 1. Investigación documental.**

La fase 1 corresponde a la investigación documental realizada para contar con los insumos y requerimientos para la planificación del tiempo del proyecto. Para ello se definen las actividades necesarias para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida. En la tabla número 5 se muestran las actividades relacionadas a la definición de alcance y conceptualización:

Tabla 5. Actividades de definición de alcance y conceptualización

Actividades	*Definición*
1. Definición de Alcance y Conceptualización	Se define en detalle el alcance del proyecto a desarrollar. Para ello es necesario contar con el acta de constitución del proyecto y realizar una revisión del concepto de negocio, la producción, la selección de franquicia, la definición del personal con sus tareas y puestos de trabajo, y los documentos y contratos respectivos.
1.1. Concepto de Negocio	Se define el rubro que se desea comercializar, se analizan los clientes finales, los tipos de productos o servicios, un análisis comercial entre franquiciantes y franquiciados y las normativas y regulaciones respectivas.
1.1.1. Análisis de Productos	Se realiza un análisis de los productos o servicios que se desean ofrecer tomando en consideración los factores de diferenciación con productos o servicios similares en el mercado.
1.1.2. Modelo de Franquicia	Se define la relación entre franquiciante y franquiciado considerando la dimensión de la franquicia, los respectivos derechos, canon de entrada, regalías, inmobiliarios y ubicación.
1.1.3. Análisis Comercial	Se definen las inversiones requeridas por el franquiciado para colocar en operación a la franquicia. Se realizan estimaciones de gastos operativos, costos de producción, unidades de venta, facturación y rentabilidad.
1.1.4. Normativas y regulaciones	Se describen los procedimientos, manuales y aspectos legales que vinculan la relación entre franquiciante y franquiciado de manera de garantizar la mutua cooperación y el éxito del negocio.
1.2. Producción	Se realiza una evaluación de los productos a fabricar, subcontratar y los equipos e instrumentos de trabajo para la operación. Asimismo, es necesario realizar un análisis de los proveedores, la cadena de distribución y los procesos de entrega de insumos. También se realiza el diseño adecuado para la operación de la producción en el lugar destinado para ofrecer el servicio.
1.3. Selección de Franquicia	Una vez definido el concepto de negocio y habiendo realizado un análisis de la producción, el franquiciado estaría en capacidad de seleccionar la franquicia que desear adquirir. Esta actividad corresponde a un hito importante para el desarrollo del proyecto.
1.4. Personal	Se define todo lo relacionado con el personal de operación: Los puestos de trabajo, las funciones, responsabilidades, tareas, la capacitación, la motivación, los horarios y turnos de trabajo, la rotación del personal y el acceso y traslado del mismo.
1.5. Contratos	Se elaboran los contratos necesarios para establecer las relaciones de trabajo y todos los aspectos financieros entre las partes vinculantes. Entre los contratos que podrían requerirse se encuentran: Contrato de franquicia, contratos de proveedores, contratos de personal y contratos de alquiler (opcional si el local comercial es rentado).

En la tabla número 6 se muestran las actividades de desarrollo de gerencia de proyecto:

Tabla 6. Actividades de gerencia de proyecto

Actividades	*Definición*
2. Gerencia de Proyecto	Se desarrollan todas las actividades relacionadas con la ejecución y desarrollo del proyecto. Las mismas involucran la designación de un Gerente de Proyecto, la reunión de inicio, la conformación del equipo de proyecto, la contratación de la franquicia, las actividades referentes al local comercial, contratación de personal, procura de equipos, entrenamientos, piloto comercial, ajustes finales y cierre del proyecto.
2.1. Designación de un Gerente de Proyecto	Se asigna al proyecto la persona responsable de la ejecución y desarrollo de todas las tareas correspondientes al mismo.
2.2. Reunión de Inicio (Kick-Off Meeting)	Se realiza la transferencia administrativa por parte del grupo de ventas al equipo de proyectos
2.3. Conformación del Equipo de Proyecto	El Gerente de Proyecto selecciona las personas que estarán apoyándolo durante el desarrollo y ejecución de las actividades del proyecto.
2.4. Actividades de Ejecución y Desarrollo del Proyecto	Se realiza todo lo relacionado con la implementación de la franquicia de restaurantes de comida rápida.
2.4.1. Franquicia	Se procede a realizar la contratación de la franquicia y se inician todos los procesos de transferencia de marca y procesos asociados.
2.4.2. Local Comercial	Se realizan todas las actividades relacionadas con el local comercial: Contratación del local comercial (adquisición o alquiler), contratación de personal de terceros (para adecuación de obras civiles, construcción e instalación de mobiliarios y acometidas eléctricas), y por último, las adecuaciones del local comercial propiamente dicho.
2.4.3. Contratación del Personal de Operación	Se realiza la contratación del personal de operación. Para ello es necesario la revisión de perfiles, el proceso de entrevistas y la selección del personal respectivo.
2.4.4. Procura e Instalación de Equipos	Se realiza la procura e instalación de los equipos que serán requeridos dentro del local comercial: Equipos de cocina, equipos de facturación, equipos de computación, sillas mesas, entre otros.
2.4.5. Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación	Se realiza la capacitación del personal de operación. Dependiendo del número de personas a capacitar, podría ser necesario la programación de más de un entrenamiento.
2.4.6. Piloto Comercial	Se debe realizar una revisión completa de todos los procesos y adecuaciones realizadas al local comercial de la franquicia, para ello es necesario la revisión de los servicios públicos, desempeño del personal operativo y sistemas de facturación y computación.
2.4.7. Ajustes Finales	Se corrige cualquier detalle que pudiera ser detectado durante el piloto comercial.
2.5. Fase de Cierre	Se realizan las actividades de cierre del proyecto. Estas involucran principalmente el cumplimiento del alcance, el cierre de contratos y la documentación de mejores prácticas.
2.5.1. Revisión de Cumplimiento del Alcance	Se revisa que se hayan cumplido todas las actividades requeridas en el proyecto de implementación de la franquicia de restaurantes de comida rápida. En esta revisión debería comprobarse que no faltan tareas y que de igual forma no fueron realizadas tareas adicionales.
2.5.2. Cierre de Contratos	Se cierran los contratos y se cancela cualquier pago pendiente.
2.5.3. Documentación de Mejores Prácticas	Se documenta toda la experiencia obtenida durante el desarrollo del proyecto con el objeto de que dicha documentación pueda ser de utilidad al momento de incorporar nuevos locales comerciales o si se desea adquirir una nueva franquicia.

Asimismo, en esta fase se logra definir el Acta de Constitución del Proyecto que complementa y delimita los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto propuesto. Este documento se puede observar en el Anexo A de la presente investigación.

- **Fase 2. Elaboración del Instrumento 1 de recolección de datos para investigación de campo a través de expertos.**

Una vez definidas las actividades necesarias para el plan de gestión del tiempo del proyecto y teniendo el Acta de Constitución del Proyecto, se procede a continuar con la fase 2 de la investigación como se muestra en la metodología.
En esta fase se elabora y valida un cuestionario abierto para ser respondido por un grupo de 3 personas expertas en el desarrollo exitoso de franquicias de restaurantes de comida rápida, enfocando las preguntas hacia la obtención de información que ayude a la planificación de la gestión de tiempo. Este cuestionario se puede observar en el anexo B de este documento con su respectiva validación.

- **Fase 3. Investigación de campo utilizando el instrumento 1**

En esta fase se aplica el instrumento 1 (cuestionario abierto) a los 3 expertos que han desarrollado exitosamente proyectos de franquicias desde el punto de vista de franquiciantes como franquiciados. Estos expertos fueron accedidos a través de las relaciones que manejan los directivos de la empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A., y que apoyaron en esta fase de investigación de campo.
Los resultados de la aplicación de este cuestionario se pueden observar en los anexos C (experto 1), D (experto 2) y E (experto 3).

- **Fase 4. Procesamiento y análisis de resultados de la investigación de campo utilizando el instrumento 1**

En esta fase, con los resultados obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios a los expertos, se logra profundizar en las actividades necesarias para el desarrollo del plan de gestión del tiempo del proyecto, a través de la obtención de información relacionada a subtareas, recursos, dependencias, entre otras.

Como resultado del análisis aplicado en esta fase, se procede a la elaboración de una nueva lista detallada de actividades que, a su vez, muestra los recursos necesarios para el desarrollo de dichas actividades. Este resultado se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Actividades y recursos del proyecto

Actividades	*Recursos*
Concepto de Negocio	
Análisis de clientes potenciales que consumirían en el Restaurant	• Especialista para estudio del mercado • Dueños de la empresa franquiciada
Factores de diferenciación de su restaurant al de la competencia (precio, tipo de producto, promociones y ubicación)	• Especialista para estudio del mercado • Dueños de la empresa franquiciada
Modelo de la Franquicia (Dimensión, cuota, regalías, inmobiliarios y ubicación)	• Inversionistas de la franquicia • Especialista para estudio del mercado • Dueños de la empresa franquiciada
Análisis Comercial (Costos, gastos, unidades de venta, facturación, rentabilidad)	• Inversionistas de la franquicia • Dueños de la empresa franquiciada
Entorno legal (Normativas y regulaciones)	• Inversionistas de la franquicia • Dueños de la empresa franquiciada • Dueños de la empresa franquiciante • Normativas de regulación entre franquiciado y franquiciante
Producción	
Enfoque de Producción (En relación a los productos que se van a fabricar o subcontratar)	• Inversionistas de la franquicia • Proveedores candidatos para la subcontratación de procesos y suministros
Equipos e instrumentos de trabajo	• Inversionistas de la franquicia • Proveedores candidatos para la subcontratación de procesos y suministros
Análisis de proveedores (Cadena de distribución y procesos de entrega de insumos)	• Inversionistas de la franquicia • Proveedores candidatos para la subcontratación de procesos y suministros
Diseño adecuado de la operación del local	• Inversionistas de la franquicia • Proveedores candidatos para la subcontratación de procesos y suministros
Personal	
Personal de Operación (Puestos de trabajo, funciones, responsabilidades, tareas, capacitación, motivación, horarios, turnos de trabajo y transporte del personal)	• Documentación del franquiciante de funciones y procedimientos
Contingencias	
Planes de contingencia y rotación del personal	• Documentación del franquiciante de funciones y procedimientos
Documentos	
Contrato con el Franquiciante, proveedores, personal de operación y arrendamiento del local comercial	• Representantes de la Franquicia, de los proveedores, de los arrendadores y los dueños
Gerencia de Proyectos	
Designar a un Gerente de Proyecto	• Directiva del Departamento de Desarrollo de Proyectos
Reunión de inicio (reunión de Kick-Off)	• Equipo de ventas, equipo de postventa y directivos de la empresa
Conformar el Equipo de Proyecto	• Gerente de Proyecto y Gerente de Recursos Humanos
Franquicia	
Contratación de la Franquicia	• Gerente de Proyecto, representante del franquiciante y abogados.
Transferencia administrativa de la Franquicia (Marca y procesos)	• Gerente de Proyecto y representante del franquiciante.
Local Comercial	
Contratación del local comercial	• Gerente de Proyecto, dueño del local comercial y abogados.
Contratación del Personal de Terceros	
Contratación del personal para los trabajos de obras civiles	• Gerente de Proyecto, representante de Contrataciones y empresas a contratar

Contratación del personal para construcción e instalación de inmobiliarios	• Gerente de Proyecto, representante de Contrataciones y empresas a contratar
Contratación del personal para la instalación de acometidas eléctricas	• Gerente de Proyecto, representante de Contrataciones y empresas a contratar
Adecuaciones de Obras Civiles del Local Comercial	
Adecuaciones de obras civiles para las aguas blancas	• Gerente de Proyecto, empresas contratadas para adecuaciones de obras civiles
Adecuaciones de obras civiles para el suministro de gas	• Gerente de Proyecto, empresas contratadas para adecuaciones de obras civiles
Adecuaciones e instalación del mobiliario del local comercial	• Gerente de Proyecto, empresas contratadas para instalación de mobiliarios
Adecuaciones de acometidas eléctricas	• Gerente de Proyecto, empresas contratadas para adecuaciones de acometidas eléctricas
Contratación de Personal de Operación	
Revisión de los perfiles del personal de operación a entrevistar	• Gerente de Proyecto y representante de Recursos Humanos
Procesos de entrevistas del personal de operación a contratar	• Gerente de Proyecto y representante de Recursos Humanos
Selección del personal de operación a contratar	• Gerente de Proyecto y representante de Recursos Humanos
Procura e Instalación de Equipos	
Procura de los equipos de cocina	• Gerente de Proyecto y representante de Procura
Procura de los equipos de facturación	• Gerente de Proyecto y representante de Procura
Procura de los equipos de computación	• Gerente de Proyecto y representante de Procura
Procura de las sillas y mesas para el local comercial	• Gerente de Proyecto y representante de Procura
Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación	
Capacitación del personal de operación	• Instructores asignados por la empresa franquiciante • Sala de conferencias para la capacitación inicial • Capacitación en sitio en el local comercial.
Piloto Comercial	
Piloto comercial (Revisión de los servicios públicos: Gas, aguas blancas, electricidad, revisión del desempeño del personal de operación, revisión del sistema de computación, revisión del sistema de facturación)	• Personal de Operación • Formularios para la documentación de resultados de los procesos • Gerente de Proyecto
Ajustes finales respectivos	• Revisión de formularios de resultados de los procesos • Recurso humano de terceros involucrado en los ajustes requeridos según resultado de los procesos • Gerente de Proyecto
Fase de Cierre	
Revisión del cumplimiento del Alcance del Proyecto	• Gerente de Proyecto
Cierres de Contratos	• Gerente de Proyectos y empresas contratadas
Documentación de las mejores prácticas del Proyecto	• Gerente de Proyecto y Equipo de Proyecto

- **Fase 5. Elaboración del Instrumento 2 de recolección de datos para investigación de campo a través de empleados de franquicias.**

Con el detalle de las actividades recopiladas en la fase 4, se procede a elaborar y validar el instrumento 2 (cuestionario de selección simple) para la recolección de datos a fin de estimar la duración de las actividades del plan de gestión del tiempo del proyecto. Este cuestionario con su respectiva validación se puede observar en el anexo F de este documento.

- **Fase 6. Investigación de campo utilizando el instrumento 2**

En esta fase se aplica el instrumento 2 a un grupo de 20 empleados de franquicias de restaurantes de comida rápida. Para ello se seleccionan los supervisores (dueños franquiciados) de las actividades operativas en los establecimientos que desempeñan sus labores y que han formado parte del desarrollo de las actividades de su negocio desde la fase de conceptualización del mismo. Entre algunas de las cadenas consultadas se encuentran: Subway, Mr. Pretzels, KFC, Bonsai Sushi, Wendy's, Cinnabon, Arturo's, entre otras. Los resultados se presentan en la siguiente fase.

- **Fase 7. Procesamiento y análisis de resultados de la investigación de campo utilizando el instrumento 2**

Como resultado de la investigación de campo de la fase 6, el análisis de la información recopilada sirvió para estimar la duración de las actividades del plan de gestión del tiempo del proyecto.

En vista de que este instrumento se aplica a un grupo de 20 personas, se emplea el uso de gráficos representativos que muestran los resultados estadísticos. En el Anexo G de este documento se muestran cada una de las preguntas realizadas con su respectivo gráfico.

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento 2, se procede a incluir en la lista de actividades del proyecto, la duración estimada de las mismas. Este resultado se puede observar en la tabla 8:

Tabla 8. Duración de las actividades del proyecto

	Actividades	*Duración*
	Concepto de Negocio	
1.	Análisis de los clientes potenciales que consumirían en el Restaurant	3 días
2.	Factores que diferenciarían su Restaurant del de la Competencia (precio, tipo de producto, promociones y ubicación)	2 días
3.	Modelo de la Franquicia (Dimensión, cuota, regalías, inmobiliarios y ubicación)	10 días
4.	Análisis Comercial (Costos, gastos, unidades de venta, facturación, rentabilidad)	10 días
5.	Entorno legal (Normativas y regulaciones)	2 días
	Producción	
6.	Enfoque de Producción (En relación a los productos que se van a fabricar o subcontratar)	3 días
7.	Equipos e instrumentos de trabajo	1 día
8.	Análisis de proveedores (Cadena de distribución y procesos de entrega de insumos)	2 días
9.	Diseño de elementos que se encuentran dentro del local comercial para una adecuada operación	1 día
	Personal de Operación	
10.	Personal (Puestos de trabajo, funciones, tareas, capacitación, motivación, horarios, turnos de trabajo y transporte del personal)	5 días
	Contingencias	
11.	Rotación del personal	1 día
	Contratos	
12.	Contratos de franquiciante, proveedores, personal de operación y arrendamiento del local comercial	1 día
	Gerencia de Proyectos	
13.	Designación de un Gerente de Proyecto	1 día
14.	Reunión de Inicio (*Kick-Off Meeting*)	1 día
15.	Conformación del Equipo de Proyecto	2 días
	Franquicia	
16.	Contratación de la Franquicia para su negocio	3 días
17.	Transferencia administrativa de la Franquicia (Marca y procesos)	3 días
	Local Comercial	
18.	Contratación del local comercial	2 días
	Contratación del Personal de Terceros	
19.	Contratación del personal para los trabajos de obras civiles	1 día
20.	Contratación del personal para construcción e instalación de inmobiliarios	1 día
21.	Contratación del personal para la instalación de acometidas eléctricas	1 día
	Adecuaciones de Obras Civiles del Local Comercial	
22.	Adecuaciones de obras civiles para las aguas blancas	10 días
23.	Adecuaciones de obras civiles para el suministro de gas	5 días
24.	Adecuaciones e instalación del mobiliario del local comercial	10 días
25.	Adecuaciones que corresponden a las instalaciones eléctricas	5 días
	Contratación de Personal de Operación	
26.	Revisión de los perfiles del personal de operación a entrevistar	2 días
27.	Proceso de entrevistas del personal de operación a contratar	10 días
28.	Selección del personal de operación a contratar	3 días
	Procura e Instalación de Equipos	
29.	Procura de los equipos de cocina	2 días
30.	Procura de los equipos de facturación	2 días
31.	Procura de los equipos de computación	2 días
32.	Procura de las sillas y mesas para el local comercial	2 días
	Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación	
33.	Capacitación del personal de operación	5 días
	Piloto Comercial	
34.	Piloto comercial (Revisión de los servicios públicos: Gas, aguas blancas, electricidad, revisión del desempeño del personal de operación, revisión del sistema de computación, revisión del sistema de facturación)	10 días
35.	Ajustes finales respectivos	5 días
	Fase de Cierre	
36.	Revisión del cumplimiento del Alcance del Proyecto	1 día
37.	Cierres de Contratos	3 días
38.	Documentación de las mejores prácticas del Proyecto	2 días

- **Fase 8. Propuesta. Desarrollo del cronograma del proyecto e indicadores**

En esta fase considerando la información recopilada y sustentada con los instrumentos utilizados para su obtención, se procede al desarrollo del diagrama de red del proyecto, el cronograma del proyecto y la definición de los indicadores requeridos para el control y monitoreo del tiempo del mismo.

Dado el número de actividades que es necesario para el desarrollo del proyecto, el diagrama de red es dividido en dos partes, tal y como se muestran en las figuras 11 y 12. En la figura 11 se muestran las Actividades de Definición de Alcance y Conceptualización. Allí se agrupan dos bloques importantes de actividades que corresponden al Concepto de Negocio y Producción los cuáles son indispensables para la selección de la Franquicia.

Una vez completadas las Actividades de Definición de Alcance y Conceptualización, se procede a las Actividades de Gerencia de Proyecto que se muestran en la figura 12, es decir se ponen en práctica todas las tareas de ejecución, control y monitoreo del proyecto para la obtención del producto final.

Para el caso del cronograma del proyecto y la definición de los indicadores para el control y monitoreo, los mismos se pueden observar en el capítulo VI que corresponde a la propuesta del plan de gestión del tiempo del proyecto.

- **Fase 9. Conclusiones y recomendaciones**

En esta última fase de la investigación se resumen los resultados y aportes más significativos a la misma extrayendo las conclusiones y recomendaciones pertinentes en concordancia con los objetivos propuestos. Las conclusiones y recomendaciones se pueden observar en el capítulo VIII.

CAPITULO VI: PROPUESTA. PLAN DE GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO

En este capítulo se describe la propuesta de este trabajo especial de grado. En esta propuesta se presenta de manera concisa el cronograma del proyecto con su correspondiente diagrama de Gantt y se define la línea base del proyecto la cuál será utilizada como indicador fundamental para monitorear y controlar el proyecto durante su ejecución.

6.1. Cronograma del Proyecto

Considerando como entradas la lista y definición de actividades mostradas en la tabla 5 y 6, la lista de actividades y recursos mostrada en la tabla 7, la estimación de duración de las actividades mostrada en la tabla 8, el diagrama de red mostrado en las figuras 11 y 12 y el acta de constitución del proyecto mostrado en el anexo A, se procede a la elaboración del cronograma del proyecto mostrado a continuación en la figura 13:

Como es mostrado en el cronograma del proyecto, el mismo inicia antes del 1 de octubre de 2016 y culmina durante el primer trimestre del año 2017, cumpliéndose una de las premisas importantes que se específica en el acta de constitución del proyecto.

Otro de los aspectos importantes es el hito de selección de la franquicia. Este hito puede ser completado una vez culminadas las actividades de Concepto de Negocio y Producción que permiten definir cuál sería el tipo de rubro a franquiciar.

Por último, una vez completadas las actividades de Definición de Alcance y Conceptualización, se cuenta con las herramientas necesarias para designar a un Gerente de Proyecto e iniciar las actividades inherentes a su cargo.

6.2. Indicadores del Proyecto

La línea base del proyecto será utilizada como indicador para monitorear y controlar el avance del mismo. Para ello, y a manera de simplicidad, a cada una de las actividades del proyecto les fue asignado el mismo peso, estos pueden ser ajustados a conveniencia por el Gerente de Proyecto considerando la criticidad, complejidad e importancia de las actividades. Este ajuste sólo se podría realizar antes de dar inicio al proyecto.

Una vez iniciado el proyecto, a medida que las actividades se van desarrollando, se va documentando el avance del mismo, tomando en cuenta los pesos de cada actividad.

En el caso ideal, la línea real de ejecución del proyecto debería ir sobre la línea base del proyecto. En caso de presentarse algún retraso en el proyecto, la línea real del proyecto iría por debajo de la línea base del proyecto y en caso de presentarse algún adelanto, la línea real estaría por encima de la línea base del proyecto.

El principal objetivo de esta variable es evaluar el avance del proyecto a lo largo de su ejecución y poder detectar cualquier desviación a favor o en contra en función del cumplimiento y desarrollo de las actividades.

En la figura 14 se muestra la gráfica de avance en función del tiempo que corresponde a la línea base del proyecto:

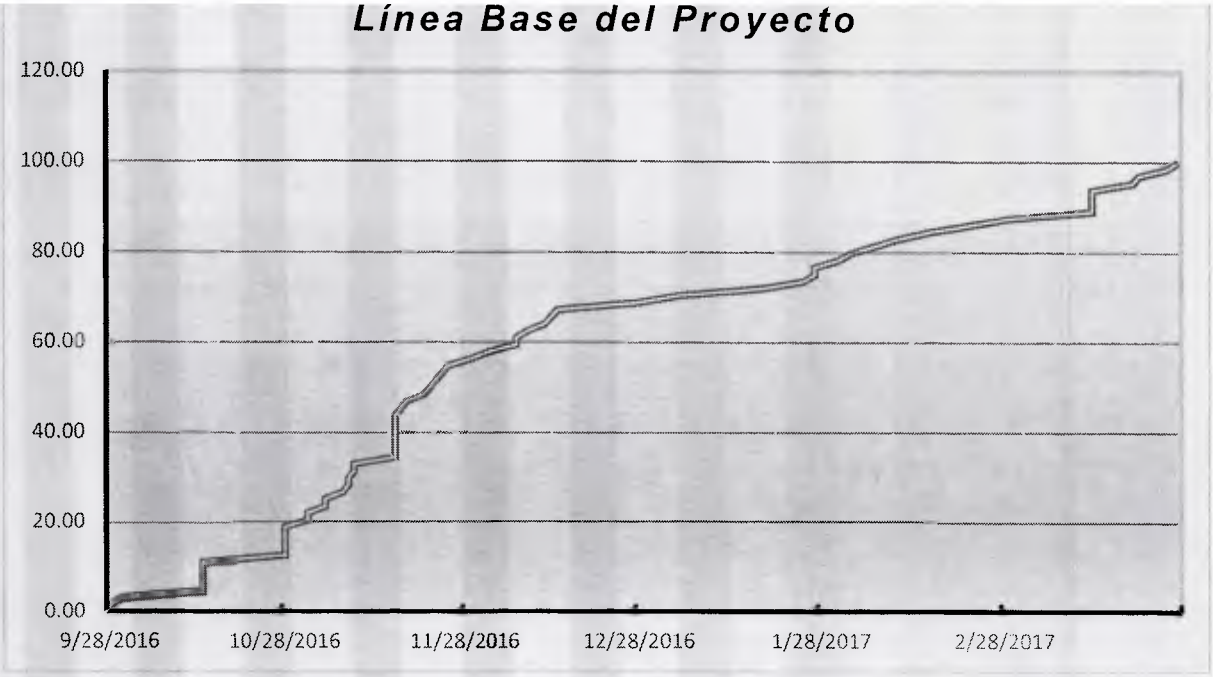


Figura 14. Propuesta. Línea base del proyecto

Para el monitoreo y control del proyecto, es necesario una revisión continua del mismo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Para ello:

- Se realizará una reunión interna semanal entre los miembros que conforman el equipo de proyecto. Cada integrante del equipo de proyecto, entregará al Gerente de Proyecto un reporte semanal que indique el progreso de su trabajo. El Gerente de Proyecto compilará todos los avances respectivos y actualizará el avance global del proyecto y comparará dicho avance con la línea base del proyecto. En esta reunión se levantarán todos las alarmas, riesgos y problemas que puedan presentarse y mecanismos para dar solución a dichos problemas.
- Se realizará una reunión externa bimensual con el franquiciante para evaluar el avance y desempeño de las actividades, así como para recibir de primera mano cualquier detalle relacionado a transferencias de marca y procesos, capacitación, entre otros. Esta reunión será sostenida por el Gerente de Proyecto con la persona designada por el Franquiciante para el adecuado seguimiento. El Gerente de Proyecto, de ser necesario, podría incorporar a algún miembro de su equipo para dicha reunión.

- Se realizará una reunión interna mensual de alto nivel entre el Gerente de Proyecto con su equipo de trabajo y el responsable de ventas. En esta reunión, de igual forma se darán a conocer los avances y las alertas respectivas que pudieran influir en el desempeño del proyecto. El objetivo de esta reunión es, principalmente, involucrar al equipo de ventas en los aspectos que puedan afectar el éxito del negocio.

CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO

En este capítulo se realiza la evaluación del proyecto con el objeto de validar el cumplimiento de los objetivos específicos y por lo tanto el objetivo general del trabajo especial de grado. Para ello se listan los objetivos específicos y se realiza la evaluación del proyecto a través de la evaluación individual de cada uno de estos objetivos:

- Identificar los insumos y requerimientos necesarios para la planificación del tiempo del Proyecto.

Este objetivo se consigue a través de la revisión bibliográfica que refiere a los conceptos de Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto.

A través de dichos conceptos, se pudo evaluar una estrategia que permitiera conocer paso a paso todo lo relacionado a la elaboración de un Plan de Gestión del Tiempo, dando como resultado los entregables de Cronograma y estrategias para el control y monitoreo del proyecto.

Básicamente, la estrategia a seguir consistió en definir las actividades relacionadas con la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida, profundizar los conceptos a través de la consulta a expertos para determinar información adicional, proseguir con una segunda consulta a otro grupo de personas para determinar duración de las actividades, luego analizar todos los resultados recopilados tanto bibliográficos como de campo para construir un diagrama de red y por último construir el plan de gestión del tiempo del proyecto.

Para el caso particular de este objetivo específico, una vez culminada la fase 1 de la metodología correspondiente a la investigación documental se logra desarrollar este objetivo específico que requería identificar los insumos y requerimientos necesarios para la planificación del tiempo del Proyecto.

- Describir las actividades requeridas para la implementación de la franquicia.

Este objetivo se consigue a través de la amplia revisión bibliográfica que refiere a los conceptos relacionados a las franquicias, tanto desde el punto de vista del Franquiciante como desde el punto de vista del Franquiciado. Esta consulta bibliográfica permite la

elaboración del primer instrumento de recolección de datos para poder profundizar con mayor detalle en referencia a las actividades requeridas para el desarrollo del proyecto de implementación de franquicias.
Para el caso particular de este objetivo específico, al culminar la fase 1 de la metodología correspondiente a la investigación documental y las fases 2, 3 y 4 correspondientes a la investigación de campo a través de la consulta a expertos, se logra desarrollar este objetivo específico que requería describir las actividades requeridas para la implementación de la franquicia.

- Establecer el orden de ejecución de las actividades, recursos y duración estimada.

Para el cumplimiento de este objetivo, al igual que en el caso del objetivo anterior, la revisión bibliográfica y la consulta a los expertos fue un factor determinante para la obtención de los recursos requeridos para la realización de las actividades del proyecto. Luego de obtener esta información, se elabora un segundo instrumento y a través de las actividades que corresponden a las fases 5, 6, y 7, se consigue información valiosa referente a la duración estimada para el desarrollo de cada actividad del proyecto.
Por último, una vez revisada toda la información, tanto documental como de campo, se procede a la elaboración del diagrama de red del proyecto donde se determina el orden y correlación entre todas las actividades del proyecto.

- Desarrollar el cronograma del proyecto.

Este objetivo se alcanza una vez desarrollados los objetivos anteriores, es decir, la definición de las actividades y subtareas asociadas, los recursos necesarios, la duración estimada de las actividades y el diagrama de red del proyecto.
Con toda esta información como entradas se desarrolla el cronograma del proyecto y mediante el uso de Microsoft Project, se hace el correspondiente Diagrama de Gantt de dicho cronograma.

- Definir los indicadores requeridos para el control y monitoreo del tiempo del proyecto.

Por último, este objetivo se alcanza definiendo pesos a cada una de las actividades que se encuentran en el cronograma del proyecto y con esto se crea la línea base del mismo. Esta información será llevada a lo largo del ciclo de vida del proyecto y a través de reuniones semanales, bimensuales y mensuales se procederá a realizar el correspondiente control y monitoreo del tiempo del proyecto.

Una vez se desarrollan todos los objetivos específicos del trabajo especial de grado, de la evaluación del proyecto se concluye que el objetivo general de esta investigación ha sido de igual forma alcanzado: ***Diseñar un plan de gestión del tiempo del proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela.***

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes del presente trabajo especial de grado:

8.1. Conclusiones

- En todo proyecto, de ingeniería, social, de emprendimiento, es fundamental invertir un tiempo prudencial para recopilar toda la bibliografía necesaria para el conocimiento y desarrollo de un proyecto. En el caso de un proyecto de emprendimiento, dada su naturaleza de indagar en territorios que pueden ser muy desconocidos para los interesados, esta revisión es fundamental para entender desde diferentes puntos de vista, cuáles serían los insumos, necesidades y actividades que llevarían al éxito el desarrollo del proyecto. Para el caso del presente trabajo especial de grado, la investigación referente a Gerencia de Proyectos acorde a todos los conocimientos impartidos por la casa de estudio UCAB en su programa, permiten definir la estrategia a seguir para el desarrollo de cualquier proyecto sin importar su naturaleza, por otro lado toda la amplia revisión bibliográfica relacionada a las Franquicias, permitió dar los pasos iniciales en la definición de actividades para la elaboración del Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela.
- Otro de los puntos claves que se concluyen de la investigación, es la realización de una investigación de campo que permita corroborar la investigación documental recopilada y, a su vez, la consulta a los expertos permite el acercamiento con el mercado a explorar. Es fundamental esta interacción con personas que cuenten con experiencia previa en proyectos similares, para minimizar riesgos ya sea por desconocimiento del mercado o por factores que provengan de un mercado tan cambiante como el mercado venezolano. Realizar un balance entre la granularidad de la información que se pueda conseguir y el tiempo que se cuente para la preparación del proyecto es importante para tomar decisiones de si se debe seguir hacia adelante o no con el desarrollo del proyecto.

- Entre otra de las conclusiones importantes de esta investigación se tiene que la definición de fases claras y con resultados precisos de lo que se espera obtener en cada una de ellas, es fundamental para el logro de una investigación del tipo mixto, es decir, investigación documental más investigación de campo. Esto se debe, a que es más sencillo desarrollar en secuencia y documentar los resultados al ver un proyecto global como proyectos más pequeños. En el caso de la presente investigación, la fase 1 requería realizar la revisión bibliográfica, la fase 2 la elaboración del instrumento 1, la fase 3 la aplicación del instrumento 1, la fase 4 el análisis de haber realizado el instrumento 1, la fase 5 la elaboración del instrumento 2, la fase 6 la aplicación del instrumento 2, la fase 7 el análisis de haber realizado el instrumento 2, la fase 8 la realización de la propuesta y la fase 9 las conclusiones y recomendaciones. Sin importar si se cuentan con muchas fases para el desarrollo de una investigación, si las actividades y los resultados esperados están perfectamente definidos, se considera prudente el desglosar y desarrollar el proyecto por partes para poder reunir todo lo necesario para el cumplimiento global del mismo.

8.2. Recomendaciones

- Para el desarrollo de proyectos de emprendimiento, en caso de no contar con suficiente experiencia previa en el mercado, es recomendable incursionar bajo la figura de franquiciado. La razón fundamental se debe a que en un nuevo proyecto de franquicias existen dualidad de procesos que competen por un lado al Franquiciante y por otro lado al Franquiciado. En este sentido, al tomar la posición por parte del Franquiciado, un gran número de procesos y procedimientos ya se encuentran previamente definidos por parte del Franquiciante lo que permite tener acceso a esta información a manera de transferencia administrativa desde el Franquiciante al Franquiciado y no es requerido crear estos procedimientos desde cero. Una vez que se cuente con suficiente experiencia en proyectos de desarrollo de Franquicias, con la intención de diversificar y querer crear un producto o una marca original, la empresa podría adoptar una posición completa desde el la posición del Franquiciante y promover el negocio hacia el manejo de clientes Franquiciados.

- Al inicio de un proyecto, en especial en aquellos que aún cuentan con actividades de definición de alcance y conceptualización como el que se presenta en esta investigación, es muy común observar a los dueños de las empresas incursionando en la mayoría de las actividades inherentes al negocio. En la medida de lo posible, es recomendable definir roles a ser adoptados por el personal de la empresa para atender actividades específicas y preferiblemente que cuenten con experiencia y conocimientos del mercado. En muchos casos, dado que la fase de inicio y preparación de un proyecto requiere mayormente de inversión y no se cuentan con ingresos, se tiende a menospreciar el aporte del recurso humano mayormente calificado para realizar este tipo de funciones. Esto puede acarrear en errores que en el futuro pueden resultar en pérdidas monetarias mayores por una inadecuada planificación del proyecto.
- En vista de que la presente investigación arroja un Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto, es recomendable que la empresa en conjunto con su organización, continúe el proceso de preparación y planificación del proyecto completando el Plan de Dirección del mismo. De esta manera, no solo se tendría la variable tiempo dentro de este plan, sino que se tendrían las distintas variables de las otras áreas del conocimiento en Gerencia de Proyectos de manera de poder realizar: la gestión del alcance, la gestión del costo, la gestión de la calidad, la gestión del recurso humano, la gestión de las comunicaciones, la gestión de los riesgos, la gestión de las adquisiciones, la gestión de los interesados y la gestión de la integración. Con esto la empresa tendría una mejor supervisión y control del proyecto en su fase de ejecución minimizando errores y posibles problemas, y maximizando el éxito del producto final esperado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Antonorsi, Marcel y Senior, Josias (2003). La franquicia como estrategia para el desarrollo de negocios. Debatesiesa Vol. VI, N° 4, Caracas

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Episteme.

Arribalzaga Ceballos, A., Marcelino Sádaba, S. y Pérez Escurdia, M. (2013). La dirección de proyectos en el emprendimiento. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.

Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela (1955). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 475 (Extraordinaria), Diciembre 21, 1955.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860, Diciembre 30, 1999.

Draier, E., Huarte, J. y Lebendiker, A. (2013). Claves para Emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico.

Kerzner, H. (2009). Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Kiser Rodríguez, L. (2009). *Franquicias. La Elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada.* Perú: Nathan Associates Inc.

Mesa Arias, Emma Eugenia (2011). Modelo de franquicia como opción de emprendimiento. Fundación Universitaria Cafam, Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.

Moreno García, T. M. (2009). Elaboración de un plan de proyecto para el manejo eficiente de la planificación y control del tiempo en una oficina de proyectos. Trabajo Especial de Grado Publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Moreno, M. G. y Carrillo Martínez, Y. (2006). Estudio comparativo de las variables impulsadoras de la actividad de emprendimiento en países de economías avanzadas y emergentes. Trabajo Especial de Grado Publicado. Universidad Metropolitana, Caracas.

Mosquera Muñoz, Felipe (2010). La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. Revista MBA EAFIT. Universidad EAFIT, Colombia.

Onorato Vuolo, M. (2012). Plan de negocios para crear una empresa de servicios lingüísticos ubicada en la ciudad de Caracas para el segundo semestre del año 2012. Trabajo Especial de Grado Publicado. Universidad Metropolitana, Caracas.

Pernia, N. (2014). Manual del Empleado. Caracas: Jimto de Venezuela C.A.

Project Management Institute (2006). Código de ética y conducta profesional. Recuperado en julio, 2, 2014, de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guida) (5ta. ed). Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute Inc.

Reitze Ravard, S. y Caycedo Lares, J. A. (2009). Actitudes e intenciones de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Metropolitana. Trabajo Especial de Grado Publicado. Universidad Metropolitana, Caracas.

Roberts, A. y Wallace, W. (2004). *Gestión de Proyectos.* Edinburgh: Edinburgh Business School.

Rodríguez Vásquez, H. (2008). Elaborar una propuesta para la planificación del tiempo dentro de la organización VWSV. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Silva Duarte, J. (2003). Franquicias: Una Alternativa para Emprendedores. Escuela de Administración de Negocios, Colombia.

ANEXO A. ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

Acta de Constitución del Proyecto

Datos

Empresa / Organización	Alimentos Jimto de Venezuela C.A.
Proyecto	Implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela
Fecha de Inicio	Octubre 2017
Cliente	Consumidor final
Patrocinador principal	Alimentos Jimto de Venezuela C.A.
Gerente de Proyecto	Por definir

Propósito y Justificación del Proyecto

La empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A., conformada por un grupo de profesionales que comprenden el área de Ingeniería y Gerencia de Proyectos se encuentran con la necesidad de posicionarse en el mercado de restaurantes de comida rápida a través del desarrollo de un Proyecto de Emprendimiento que inicie en el territorio de la República Bolivariana de Venezuela.
Para ello ha reunido el capital requerido para iniciar dicho proyecto de emprendimiento y espera poder contar con la operación del mismo para el primer trimestre del 2017.

Descripción del Proyecto y Entregables

El proyecto consiste en el desarrollo de un emprendimiento a través de la adquisición de una franquicia de alimentos orientada a restaurantes de comida rápida que ofrezca bebidas y comidas en locales comerciales de mediana escala (entre 50 y 100 metros cuadrados). Dichas actividades serán desarrolladas desde la perspectiva del franquiciado donde es necesario realizar un estudio del mercado para definir el Concepto de Negocio y la Producción.
Luego de seleccionar la franquicia, se procederá a la designación de un Gerente de Proyectos que se encargará de desarrollar las actividades de implementación en el local comercial designado para el negocio.
Los entregables del proyecto son:

- Concepto de Negocio.
- Selección de la Franquicia.
- Lanzamiento comercial del restaurante de comida rápida.
- Documentación de mejores prácticas.

Requerimientos de alto nivel

Requerimientos del Producto

- Evaluación detallada de los insumos, proveedores y cadena de distribución para la selección de los productos y servicios.

Requerimientos del Proyecto

- Una vez confirmada la franquicia a seleccionar y luego de la respectiva reunión de inicio, se deberá designar al Gerente de Proyecto
- Una vez culminadas las actividades del Proyecto se deberá realizar la documentación de mejores prácticas para mejoras del proyecto y despliegue de proyectos futuros

Premisas y restricciones

El Proyecto parte de la premisa de que se debe seleccionar una franquicia de alimentos que se encuentre actualmente en el mercado venezolano de manera de minimizar riesgos de apertura en cuanto a diseños de marca, transferencia de procesos, suministro de insumos, cadena de producción, entre otros.
Es imprescindible durante todo el ciclo de vida del Proyecto, la adecuada documentación en cuanto al desarrollo de las actividades en la definición conceptualización y ejecución del Proyecto. Esto con la intención de preparar el terreno para futuros proyectos de emprendimiento donde se desee explorar un nuevo producto o servicio.

Cronograma (Hitos)

Se estima que el Proyecto inicie en octubre de 2016 y culmine a más tardar en el primer trimestre de 2017.
Hitos:

1. Inicio del Proyecto: 1 de Octubre de 2016
2. Selección de Franquicia: 1 de Diciembre de 2016
3. Cierre del Proyecto: 31 de Marzo de 2017

Presupuesto

Esta información es confidencial.

Lista de Interesados

Alimentos Jimto de Venezuela C.A:

- Gerente de Ventas -> Dueña del Proyecto
- Gerente de Proyectos -> A ser designado por Alimentos Jimto de Venezuela, C.A. al momento de seleccionar la franquicia.

Franquicia:

- Persona responsable por parte de la franquicia seleccionada

Aprobación del Proyecto

Nombre	*Cargo*	*Fecha*	*Firma*
	Gerente de Ventas		
	Gerente de Proyecto		

ANEXO B. INSTRUMENTO 1. CUESTIONARIO EXPLORATORIO

Cuestionario exploratorio en relación a las actividades que corresponden a la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela

A continuación se presenta una lista de actividades en el cual a través de un cuestionario abierto se desea conocer información adicional sobre las mismas. Por favor considere que el local comercial del restaurant es de mediana escala con un metraje entre los 50 y 100 metros cuadrados. Por favor responda a las interrogantes describiendo la información requerida de la manera más clara y concisa posible:

Preguntas	*¿Cuáles considera usted que serían las tareas para...*	*¿Cuáles considera usted que serían los recursos que requeriría para...*
Definir el Concepto de Negocio?		
Realizar un Análisis de Productos para seleccionar una franquicia?		
Evaluar el Modelo de Franquicia como paso previo para seleccionar una franquicia?		
Realizar un Análisis Comercial entre la empresa franquiciante y la empresa franquiciada para adquirir una franquicia?		
Definir Normativas y regulaciones entre la empresa franquiciada y empresa franquiciante?		
Realizar un análisis a nivel de producción, equipamiento, proveedores, etc?		
Definir los puestos de trabajos, tareas y responsabilidades del personal de operación?		
Definir Contratos entre dos empresas que puedan beneficiarse de un mismo negocio (como por ejemplo franquiciante y franquiciado)?		
Realizar la Contratación de una Franquicia?		
Realizar las adecuaciones del Local Comercial?		
Realizar la Contratación de Personal de Operación?		
Realizar la Procura e Instalación de Equipos?		
Realizar la Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación?		

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, María Esther Remedios, titular de la Cédula de Identidad N° 5.530.480, de profesión Licenciada en Computación, ejerciendo actualmente como Directora del Postgrado de Sistemas de Información, en la institución Universidad Católica Andrés Bello.

Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento 1 (cuestionario abierto) para el trabajo especial de grado que lleva por título: Plan de Gestión del Tiempo para la Implementación de una Franquicia de Restaurantes de Comida Rápida en Venezuela.

En la ciudad de Caracas, a los 26 días del mes de Noviembre de 2015.

María Esther Remedios
C.I. 5.530.488

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Fredy Wilio Jiménez Valenzuela, titular de la Cédula de Identidad N° 2.997.197, de profesión Ingeniero Electricista, ejerciendo actualmente como Vicepresidente de la empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento 1 (cuestionario abierto) para el trabajo especial de grado que lleva por título: Plan de Gestión del Tiempo para la Implementación de una Franquicia de Restaurantes de Comida Rápida en Venezuela.

En la ciudad de Caracas, a los 26 días del mes de Noviembre de 2015.

Fredy Wilio Jiménez
C.I. 2.997.197

ANEXO C. LLENADO DEL INSTRUMENTO 1. EXPERTO 1

Cuestionario exploratorio en relación a las actividades que corresponden a la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela

A continuación se presenta una lista de actividades en el cual a través de un cuestionario abierto se desea conocer información adicional sobre las mismas. Por favor considere que el local comercial del restaurant es de mediana escala con un metraje entre los 50 y 100 metros cuadrados. Por favor responda a las interrogantes describiendo la información requerida de la manera más clara y concisa posible:

Preguntas	***¿Cuáles considera usted que serían las tareas para...***	***¿Cuáles considera usted que serían los recursos que requeriría para...***
Definir el Concepto de Negocio?	Las tareas que realizaría serían las relacionadas con el análisis de clientes, cuál sería el o los productos a comercializar y sus servicios asociados, marca, procesos, ubicación del local comercial, evaluación de la competencia. También es importante definir una estrategia de los documentos que se piensan elaborar en vista de que para poder conformar una franquicia al menos existirán dos partes interesadas en el beneficio de un mismo negocio.	Para definir el concepto de negocio, requeriría principalmente de un buen equipo de ventas enfocado al estudio del mercado. También requeriría de un ambiente laborar de oficina donde se puedan realizar investigación de casos de estudios y reuniones para debatir e intercambiar información.
Realizar un Análisis de Productos para seleccionar una franquicia?	Para esta actividad es necesario evaluar los distintos tipos de productos y servicios. Independientemente de las limitaciones del mercado en cuánto a los tipos de producto a comercializar, pienso que es importante escoger un producto atractivo para el franquiciado. Hay que imaginarse que día a día la persona tendrá que conocer en detalle todo lo referente a este producto. Un producto no atractivo para el franquiciado podría llevar al fracaso de la franquicia. Una vez definido el producto, se evalúa la viabilidad de comercialización del mismo, es decir, los procesos asociados al mismo incluyendo detalles de imagen y marca.	Al igual que en la pregunta anterior, un buen equipo de ventas en un entorno laboral de oficina acorde para intercambiar información. El análisis de productos es una subtarea del concepto de negocio.
Evaluar el Modelo de Franquicia como paso previo para seleccionar una franquicia?	Para esta actividad las tareas a realizar van en función de definir principalmente las reglas de juego entre el franquiciado y el franquiciante, es decir, definición del canon de entrada, regalías, porcentajes de ventas, ubicación del local comercial, así como los equipos, instrumentos y mobiliarios. Otro aspecto importante en la negociación es la procedencia del local comercial, es decir, si el dueño del local comercial es el franquiciado o el franquiciante. Dependiendo de quién es el dueño del local comercial, los valores de canon de entrada y regalías pueden verse ajustados según acuerdo equitativo y justo entre ambas partes.	Esta actividad también es una subtarea del concepto de negocio. En esta actividad, es necesario debatir información internamente entre el equpo de ventas así como realizar reuniones con empresas franquiciantes para evaluar sus condiciones y requisitos de comercialización (canon, derechos, porcentajes de ventas, etc). En general. El recurso requerido sería el recurso humano destinado para realizar estas reuniones internas y externas.
Realizar un Análisis Comercial entre la empresa franquiciante y la empresa franquiciada para adquirir una franquicia?	Para esta actividad es necesario realizar tareas relacionadas con los costos de producción, gastos, unidades de venta, facturación y rentabilidad. Estos datos van en función de conocer los gastos internos de operación en función de obtener la rentabilidad para el negocio lo que nos permitirá conseguir el apropiado retorno de inversión.	Estas tareas, al igual que las mencionadas anteriormente, forman parte del concepto de negocio y deberían ser realizadas, preferiblemente, por el mismo equipo de trabajo.

Definir normativas y regulaciones entre la empresa franquiciada y empresa franquiciante?	Para esta actividad es necesaria la elaboración de manuales y procedimientos para definir los procesos entre franquiciados y franquiciantes. Algunos procesos podrían estar ya predefinidos por el franquiciante pero es necesario que estas consideraciones se encuentren debidamente documentadas. Cualquier requerimiento o exigencia operativa por parte del franquiciado, igualmente, debería estar debidamente documentada.	Para esta actividad se dispone del mismo equipo de trabajo mencionado anteriormente para recopilar la información necesaria, y como recursos materiales se requeriría de los implementos de computación e impresión para preparar dichos documentos.
Realizar un análisis a nivel de producción, equipamiento, proveedores, etc?	Para esta actividad es necesario realizar las siguiente tareas: revisión de fabricación y subcontratación de productos, equipos e instrumentos de trabajo, análisis de proveedores, cadena de distribución, procesos de entrega de insumos y una visualización de la forma en la que se llevará a cabo la operación interna en el local comercial. Para estas tareas es necesario revisar si los productos serán comprados a través de una empresa tercera o si algunos de ellos podrán ser fabricados. En el mismo sentido, es necesario hacer una revisión de la cadena de producción y evaluar la posibilidad de contar con cualquier mecanismo alternativo con el cual podamos contar en caso de que algún aspecto en la cadena de producción principal pueda verse afectada. Asimismo, la diversificación de proveedores para atender el negocio cuando existan fluctuaciones en la demanda por parte de los clientes finales, como por ejemplo, en épocas de vacaciones o decembrinas, o por que algún proveedor pueda presentar problemas de entregas.	Esta tarea sigue siendo parte del concepto de negocio y requeriría del mismo análisis realizado por el equipo de trabajo destinado para ello. Es necesario contar con el tiempo necesario para realizar reuniones internas y externas con diversos proveedores de manera de concretar vínculos para el futuro negocio a desarrollar. Un entorno laboral de oficina sería ideal para esta tarea y reuniones en los establecimientos de los proveedores respectivos.
Definir las actividades y funciones del personal de operación?	Para esta actividad es necesario realizar las siguientes tareas: Definir los puestos de trabajo, funciones y responsabilidades, definir los entrenamientos a realizar al personal, motivación del personal, horarios y turnos de trabajo, traslado del personal y esquemas de rotación.	El recurso humano para esto vendría por parte de la información recopilada por el grupo de ventas y las funciones podrían ser transcritas por cualquier otro miembro de la empresa (posiblemente del grupo de postventa). Para ello se requeriría de los implementos de computación e impresión para la definición de estas tareas
Definir Contratos entre dos empresas que puedan beneficiarse de un mismo negocio (como por ejemplo franquiciante y franquiciado)?	Para esta actividad las tareas a realizar son los documentos que vinculen cualquier relación entre dos o más partes. Entre estos documentos podrían estar: Contrato de Franquiciado y Franquiciante, contratos de proveedores, contratos de personal, contratos de alquiler, entre otros.	Al igual que en las actividades del personal de operación, el recurso humano para esto vendría por parte de la información recopilada por el grupo de ventas y las funciones podrían ser transcritas por cualquier otro miembro de la empresa. Del mismo modo se requeriría de los implementos de computación e impresión para la definición de estas tareas
Realizar la Contratación de una Franquicia?	Para esta actividad las tareas asociadas serían la firma del contrato entre franquiciados y franquiciantes y la respectiva transferencia administrativa de marca y procesos.	El recurso humano involucra a abogados y el representante de ventas respectivo. Se requieren los documentos apropiados para la firma de los documentos. Manuales de procedimientos, marca, imagen y procesos a ser transferidos.
Realizar las adecuaciones del Local Comercial?	Las tareas a realizar serían las siguientes: Contratación del Local Comercial, contratación del personal de terceros (para trabajos de obras civiles, para construcción e instalación de mobiliarios y acometidas eléctricas), adecuaciones de obras civiles (aguas blancas, gas, etc.), adecuaciones del	Esta actividad es realizada por el equipo de Gerencia de Proyectos. El recurso humano requerido sería: El Gerente de Proyecto, el Gerente o Anaista de procura y contrataciones, el personal contratado para las actividades de obras

	mobiliario del local comercial e instalaciones eléctricas.	civiles e instalación de mobiliarios y demás adecuaciones. Asimismo, el recurso material serían todos los materiales adquiridos y equipos necesarios para la realización de adecuaciones e instalación de mobiliarios en el local comercial.
Realizar la Contratación de Personal de Operación?	Para esta actividad las tareas serían: Revisión de perfiles, procesos de entrevistas y selección de personal.	El recurso humano involucrado en esta actividad viene dado por la interacción entre el Gerente de Proyecto y la Gerencia de Recursos Humanos. Este proceso sería realizado en el entorno laboral de la empresa que propicie el proceso de entrevistas. El recurso material serían las planillas de perfiles y entrevistas.
Realizar la Procura e Instalación de Equipos de Operación?	Esta actividad requiere de las siguientes tareas: Procura de equipos e implementos de cocina, procura de equipos de facturación y computación, y procura de sillas y mesas requeridas para el local comercial.	El recurso humano sería el Gerente de Proyectos en conjunto con el Analista de Procura.
Realizar la Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación?	Esta actividad requiere de la realización de los cursos de capacitación del personal operativo. Dependiendo de la cantidad de participantes, es posible que se requiera de la programación de más de un curso de capacitación.	El recurso humano viene dado por los instructores que serían asignados por la empresa franquiciante y que serían los responsable de capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa franquiciada. Para ello se requeriría de al menos dos ambientes: El primero ambiente sería una sala de conferencias que podría estar situada en las instalaciones del franquiciante o franquiciado decidido a conveniencia de ambas partes y el segundo ambiente sería en el local comercial una vez culminadas todas las actividades de adecuaciones respectivas.

ANEXO D. LLENADO DEL INSTRUMENTO 1. EXPERTO 2

Cuestionario exploratorio en relación a las actividades que corresponden a la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela

A continuación se presenta una lista de actividades en el cual a través de un cuestionario abierto se desea conocer información adicional sobre las mismas. Por favor considere que el local comercial del restaurant es de mediana escala con un metraje entre los 50 y 100 metros cuadrados. Por favor responda a las interrogantes describiendo la información requerida de la manera más clara y concisa posible:

Preguntas	*¿Cuáles considera usted que serían las tareas para...*	*¿Cuáles considera usted que serían los recursos que requeriría para...*
Definir el Concepto de Negocio?	Para definir el concepto de Negocio es necesario realizar un estudio de las tendencias del mercado que afectan a la empresa para luego definir los productos y servicios a ofrecer planteando las diferencias competitivas, los competidores y los clientes potenciales, traduciéndose en un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	Para definir el concepto de Negocio se requeriría de un perfil para realizar análisis de mercado, especialista del área incluyendo los dueños de la franquicia, es estos perfiles deben también definir los productos y los servicios a ofrecer del tipo de franquicia
Realizar un Análisis de Productos para seleccionar una franquicia?	Alineado al análisis de mercado y los productos y servicios generales definidos en el Concepto de Negocio, es necesario detallar los productos o servicios a ofrecer tomando en consideración las ventajas competitivas. De esta manera es posible seleccionar el tipo de franquicia	Especialista en el área de mercado y los dueños de la franquicia son necesarios para detallar el análisis de los productos
Evaluar el Modelo de Franquicia como paso previo para seleccionar una franquicia?	Esta tareas conllevan el proceso de evaluación de las diferentes tipos de franquicias que se alinean al concepto de Negocio definido, en esta evaluación de especifican los diferentes modelos, inversión inicial,, regalías, ubicación del local comercial, inversión física, insumos iniciales para el arranque, remodelación de local. De esta manera poder seleccionar la franquicia adecuada.	Los inversionistas de la franquicia y las diferentes empresas franquiciantes son necesarias para establecer las diferentes reuniones para definir estas actividades.
Realizar un Análisis Comercial entre la empresa franquiciante y la empresa franquiciada para adquirir una franquicia?	Una vez establecida la actividad anterior es necesario realizar un análisis comercial de las diferentes alternativas de las empresas franquiciantes. tomando en consideración la inversión, demanda de mercado, rentabilidad	Los inversionistas de la franquicia deben realizar esta actividad
Definir normativas y regulaciones entre la empresa franquiciada y empresa franquiciante?	Las normativas y regulaciones en líneas generales lo establece la empresa franquiciante, si existe alguna normativa o regulación faltante se debe documentar	Los inversionistas y la empresa franquiciante son necesarios para esta actividad.
Realizar un análisis a nivel de producción, equipamiento, proveedores, etc?	Se debe realizar las siguientes tareas: • Revisión de la fabricación y subcontratación de productos, equipos e instrumentos de trabajo • Análisis de proveedores, cadena de distribución, procesos de entrega de insumos y una visualización de la operación interna en el local comercial. Es necesario realizar del proceso de producción un análisis de que porción conviene subcontratar, por otro lado analizar la diversidad de proveedores para mitigar riesgos,	Inversionistas y los diferentes proveedores candidatos para la subcontratación de procesos o suministros de insumos
Definir las actividades y funciones del personal de operación?	Las tareas de estas actividades son los siguiente:	Documentación del franquiciante de funciones y procedimientos.

	• Definir los puestos de trabajo, funciones y responsabilidades. • Definir los entrenamientos a realizar al personal, motivación del personal, horarios y turnos de trabajo, traslado del personal y esquemas de rotación.	
Definir Contratos entre dos empresas que puedan beneficiarse de un mismo negocio (como por ejemplo franquiciante y franquiciado)?	Establecimiento de contratos de la franquicia de los proveedores de personal, de arrendamiento, etc.	Representantes de la Franquicia, de los proveedores, de los arrendadores y los dueños
Realizar la Contratación de una Franquicia?	Firma del contrato entre los representates de la franquicia y los franquiciados y trámite administratico administrativa de marca y procesos.	Representantes de la franquicia, representante del franquiciado y abogados.
Realizar las adecuaciones del Local Comercial?	• Contratación para instalación de mobiliarios de local comercial • Contratación de, adecuaciones de servicios de aguas blancas, gas, electricidad	Gerente de Proyecto, rol de procura Materiales y equipos para la adecuación e instalación de mobiliarios del local comercial.
Realizar la Contratación de Personal de Operación?	Proceso de reclutamiento y selección del personal de operación.	Gerente de Proyecto y Rol de RRHH
Realizar la Procura e Instalación de Equipos de Operación?	• Compra equipos e implementos de cocina, • Compra de equipos de facturación • Compra de sillas y mesas requeridas para el local comercial.	Gerente de Proyecto y Rol de Procura
Realizar la Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación?	• Capacitación del personal operativo, coordinación de las diferentes sesiones si son necesarias	• Instructores asignados por la franquicia responsable de capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa franquiciada. • Sala de conferencias para la capacitación inicial • Capacitación en sitio en el local comercial.

ANEXO E. LLENADO DEL INSTRUMENTO 1. EXPERTO 3

Cuestionario exploratorio en relación a las actividades que corresponden a la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela

A continuación se presenta una lista de actividades en el cual a través de un cuestionario abierto se desea conocer información adicional sobre las mismas. Por favor considere que el local comercial del restaurant es de mediana escala con un metraje entre los 50 y 100 metros cuadrados. Por favor responda a las interrogantes describiendo la información requerida de la manera más clara y concisa posible:

Preguntas	*¿Cuáles considera usted que serían las tareas para...*	*¿Cuáles considera usted que serían los recursos que requeriría para...*
Definir el Concepto de Negocio?	Lo primero a ser considerado es el tipo de producto a ofrecer, ubicación del negocio, verificación del mercado a donde estará dirigido así como la demanda y competitividad del producto, conocer quiénes serían los clientes potenciales y las características diferenciadoras que permitan distinguirse de la competencia; es conveniente también crear un plan que permita trazar las operaciones, definir el personal, los recursos materiales y el asesoramiento legal.	Estos objetivos deben ser evaluados por la gerencia y los directivos de la empresa ya que se trata de formular las principales metas e iniciativas de la misma, también se requieren un área de reuniones para tal fin.
Realizar un Análisis de Productos para seleccionar una franquicia?	El desarrollo de esta actividad debe centrarse en analizar qué productos va a vender la empresa, determinar si el producto cumple o no con las necesidades de los clientes, para ello hay que considerar la marca del producto, los factores de diferenciación, a que segmento del mercado va dirigido, los beneficios que aporta, la calidad del mismo, el nivel de precio y la forma de utilización	Ya que este renglón involucra la estrategia de negocios y está relacionada directamente con los planes y políticas para alcanzar los objetivos los recursos involucrados en la toma de decisiones serán el franquiciado y sus gerentes directivos, en un ambiente de reuniones.
Evaluar el Modelo de Franquicia como paso previo para seleccionar una franquicia?	Para poder seleccionar una franquicia, es recomendable además de revisar los aspectos de mercado, financieros y legales, evaluar las condiciones de la inversión antes de tomar la decisión. Es útil en este sentido conocer la posición que ocupan las empresas potenciales en el mercado, tratando de detectar las ventajas y desventajas de cada franquicia a evaluar, contactar al franquiciante para conocer si se trata de un sistema probado, cuantos franquiciados tiene, si es una empresa sólida económica y estructuralmente y si se cuenta con los documentos y manuales operativos; otra actividad es la evaluación del contrato, condiciones del mismo, cuotas y regalías, tratando de que este sea el más justo para ambas partes	El franquiciado y el asesor legal tendrán la tarea de la evaluación para la selección de la franquicia, contar con los documentos y manuales operativos, los cuales son un elemento eficaz para la toma de decisiones.
Realizar un Análisis Comercial entre la empresa franquiciante y la empresa franquiciada para adquirir una franquicia?	En este sentido, hay que tomar en cuenta que los resultados económicos que se obtienen de una franquicia dependen de cada caso particular, sin embargo es	Esta actividad debe ser evaluada directamente por el franquiciado, por tratarse de un tema de interés empresarial.

	necesario evaluar si se trata de un negocio factible donde se obtengan rentabilidades atractivas en un tiempo razonable para la recuperación del capital invertido. El enfoque para la valoración económica de una franquicia seria evaluar que se trate de un negocio probado, exitoso, con procesos estandarizados y costos optimizados	
Definir Normativas y regulaciones entre la empresa franquiciada y empresa franquiciante?	Las normativas y regulaciones suscritas por las partes, franquiciante y franquiciado deben recogerse por escrito en un contrato de franquicia. En dicho acuerdo deben estar claros los derechos a la comercialización de un determinado producto, por lo que el contenido esencial debería ser: el uso de la marca y presentación uniforme del local, la transmisión del conjunto de conocimientos o procesos prácticos fruto de la experiencia del franquiciante y el apoyo continuado en lo que se refiere a asistencia comercial y técnica durante la vigencia del acuerdo de franquicia	La evaluación de la normativa que rige a la franquicia escogida debe ser realizada por el franquiciado, el abogado y el contador de la empresa.
Realizar un análisis a nivel de producción, equipamiento, proveedores, etc?	Implementar los procesos que permitan hacer llegar al cliente los productos o servicios de forma rápida y eficiente. Evaluar las ventajas e inconvenientes que ofrecen las diferentes cadenas de distribución de productos y elegir la más adecuada; considerar factores como eficacia, seguridad, número de eslabones de la cadena de distribución, rapidez y control antes de tomar una decisión. También hay que considerar si existe contrato con proveedores por parte del franquiciante que garantice el suministro y venta a sus franquiciados, con determinados precios, formas de pago, formas de entrega, calidad, etc.	Esta actividad al igual que las anteriores es competencia del franquiciado; el cual también puede utilizar los servicios de alguna empresa asesora si así lo desea.
Definir los puestos de trabajos, tareas y responsabilidades del personal de operación?	Es necesario poner en práctica algunas actividades y procesos para contratar personal con experiencia. En primer lugar hay que definir el número de empleados y las habilidades que deben tener según las actividades a realizar, caracterizar el tipo de trabajo, funciones, horario, salario, prestaciones y si es posible contar con un curso de inducción	Para esta actividad se requiere la participación del franquiciado y del personal de recursos humanos.
Definir Contratos entre dos empresas que puedan beneficiarse de un mismo negocio (como por ejemplo franquiciante y franquiciado)?	En este punto se deben tener todos los elementos para diseñar los instrumentos legales que permitan formalizar y normar la relación entre franquiciante y franquiciado. Estos instrumentos incluyen una carta de intención, el contrato principal y los contratos auxiliares para diversos aspectos como: alquiler del local, proveedores entre otros.	Los recursos necesarios para esta actividad son: los manuales de capacitación, el proyecto de construcción, remodelación o adaptación de local, la factura por el pago de la cuota inicial de franquicia, el programa de capacitación y adiestramiento y un ejemplar del contrato de franquicia, entre lo más importante.
Realizar la Contratación de una Franquicia?	El franquiciado debe exigir que el documento que firme regule de forma clara e inequívoca las obligaciones que el sistema de franquicia impone al franquiciante y cumplir con las exigencias de la normativa; asegurarse que el contrato incluya: la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del conocimiento y la prestación de asistencia continuada durante la vigencia del contrato.	Se requiere la participación de un abogado, un contador u otro asesor que revise el contrato propuesto antes de firmar.

Realizar las adecuaciones del Local Comercial?	Antes de que una nueva franquicia pueda operar es necesario seleccionar y contratar el local además de realizar todas las inversiones y desarrollos para la adecuación y el acondicionamiento del mismo, la obtención de permisos, mobiliario, instalaciones, etc.	Para esta actividad se requiere de la actuación del franquiciado, gerentes, y personal especializado y contratado para las obras de remodelación tales como ingenieros, técnicos, obreros, etc.
Realizar la Contratación de Personal de Operación?	Las tareas a realizar serian: establecer un plan de requerimiento del personal o perfil que sirva de evaluación de los candidatos, determinar las condiciones salariales y beneficios, realizar el proceso de selección evaluando los candidato que cumplan con los requisitos necesarios y por último firmar el contrato de captación del personal.	Para esta actividad se requiere la participación del franquiciado y del personal de recursos humanos.
Realizar la Procura e Instalación de Equipos?	Las actividades relevantes serian: la selección e instalación del equipo de cocina, escogencia e instalación de los equipos de oficina, la compra de muebles y la distribución de éstos dentro del local.	Esta actividad debe ser ejecutada por el personal de gerencia junto a personal especializado y contratado para las obras de instalación de las diferentes áreas.
Realizar la Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación?	En este caso hay que considerar el entrenamiento pre-operativo del franquiciado y su personal, recibir por parte del franquiciante la supervisión tanto en aspectos de control como de asesoría, además del desarrollo y mejoras del sistema y de las operaciones para mantener las condiciones de competitividad y éxito sostenido, debe contarse con manuales que faciliten la inducción del franquiciado, la capacitación gerencial y operativa y la asistencia y el mejoramiento permanentes.	El Directorio, el equipo gerencial y los mandos medios del Franquiciado reciben una capacitación inicial a través de los instructores que el franquiciante determine, esta capacitación requiere de un área dentro de la empresa diseñada para implementar información y equipada con recursos audiovisuales.

ANEXO F. INSTRUMENTO 2. CUESTIONARIO DE SELECCIÓN SIMPLE

Cuestionario de selección simple para estimar la duración de las actividades para la implementación de una franquicia de restaurantes de comida rápida en Venezuela

A continuación se presenta un cuestionario de selección simple en el que se desea conocer el tiempo estimado para realizar las actividades enunciadas. Por favor considere que el local comercial del restaurant es de mediana escala con un metraje entre los 50 y 100 metros cuadrados.

Por favor, seleccione la opción que usted considere más apropiada:

	Cuantos días le llevaría a usted en...					
	Concepto de Negocio					
1.	Realizar un análisis de los clientes potenciales que consumirían en el Restaurant	1 día ☐	3 dias ☐	6 dias ☐	9 dias ☐	12 dias ☐
2.	Determinar cuáles son los Factores (precio, tipo de producto, promociones y ubicación) que diferenciarían su Restaurant del de la Competencia	1 día ☐	2 días ☐	3 días ☐	4 días ☐	5 días ☐
3.	Conocer el Modelo (Dimensión, cuota, regalías, inmobiliarios y ubicación) de la Franquicia	2 días ☐	5 dias ☐	10 dias ☐	15 dias ☐	20 dias ☐
4.	Realizar el Análisis Comercial (Costos, gastos, unidades de venta, facturación, rentabilidad)	5 días ☐	10 dias ☐	15 dias ☐	20 dias ☐	25 dias ☐
5.	Realizar un análisis del entorno legal (Normativas y regulaciones)	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Producción					
6.	Realizar un análisis del Enfoque de Producción (En relación a los productos que se van a fabricar o subcontratar)	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
7.	Conocer cuáles serían sus equipos e instrumentos de trabajo	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
8.	Realizar un análisis de proveedores (Cadena de distribución y procesos de entrega de insumos)	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
9.	Diseñar todos los elementos que se encuentran dentro del local comercial para una adecuada operación del local	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Personal de Operación					
10.	Realizar el análisis del personal (Puestos de trabajo, funciones, tareas, capacitación, motivación, horarios, turnos de trabajo y transporte del personal)	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Contingencias					
11.	Diseñar los planes de contingencia y rotación del personal	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Contratos					
12.	Definir los contratos de franquiciante, proveedores, personal de operación y arrendamiento del local comercial	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Gerencia de Proyectos					
13.	Designar a un Gerente de Proyecto	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
14.	Realizar la reunión de Inicio (*Kick-Off Meeting*)	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
15.	Conformar el Equipo de Proyecto	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Franquicia					
16.	Contratar la Franquicia para su negocio	1 día ☐	3 dias ☐	6 dias ☐	9 dias ☐	12 dias ☐
17.	Realizar la transferencia administrativa de la Franquicia (Marca y procesos)	1 día ☐	3 dias ☐	6 dias ☐	9 dias ☐	12 dias ☐
	Local Comercial					
18.	Realizar la contratación del local comercial	1 día ☐	2 dias ☐	3 dias ☐	4 dias ☐	5 dias ☐
	Contratación del Personal de Terceros					

19.	Realizar la contratación del personal para los trabajos de obras civiles	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
20.	Realizar la contratación del personal para construcción e instalación de inmobiliarios	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
21.	Realizar la contratación del personal para la instalación de acometidas eléctricas	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
	Adecuaciones de Obras Civiles del Local Comercial					
22.	Realizar las adecuaciones de obras civiles para las aguas blancas	1 día ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
23.	Realizar las adecuaciones de obras civiles para el suministro de gas	1 día ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
24.	Realizar las adecuaciones e instalación del mobiliario del local comercial	1 día ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
25.	Realizar las adecuaciones que corresponden a las instalaciones eléctricas	1 día ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
	Contratación de Personal de Operación					
26.	Realizar la revisión de los perfiles del personal de operación a entrevistar	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
27.	Realizar el proceso de entrevistas del personal de operación a contratar	5 días ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻	25 dias ◻
28.	Realizar la selección del personal de operación a contratar	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
	Procura e Instalación de Equipos					
29.	Realizar la procura de los equipos de cocina	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
30.	Realizar la procura de los equipos de facturación	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
31.	Realizar la procura de los equipos de computación	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
32.	Realizar la procura de las sillas y mesas para el local comercial	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
	Capacitación y Entrenamiento del Personal de Operación					
33.	Realizar la capacitación del personal de operación	2 días ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
	Piloto Comercial					
34.	Realizar el piloto comercial (Revisión de los servicios públicos: Gas, aguas blancas, electricidad, revisión del desempeño del personal de operación, revisión del sistema de computación, revisión del sistema de facturación)	2 días ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
35.	Realizar los ajustes finales respectivos	2 días ◻	5 dias ◻	10 dias ◻	15 dias ◻	20 dias ◻
	Fase de Cierre					
36.	Realizar la revisión del cumplimiento del Alcance del Proyecto	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
37.	Realizar los Cierres de Contratos	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻
38.	Realizar la documentación de las mejores prácticas del Proyecto	1 día ◻	2 dias ◻	3 dias ◻	4 dias ◻	5 dias ◻

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, María Esther Remedios, titular de la Cédula de Identidad N° 5.530.480, de profesión Licenciada en Computación, ejerciendo actualmente como Directora del Postgrado de Sistemas de Información, en la institución Universidad Católica Andrés Bello.

Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento 2 (cuestionario de selección simple) para el trabajo especial de grado que lleva por título: Plan de Gestión del Tiempo para la Implementación de una Franquicia de Restaurantes de Comida Rápida en Venezuela.

En la ciudad de Caracas, a los 9 días del mes de Diciembre de 2015.

María Esther Remedios
C.I. 5.530.488

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Fredy Wilio Jiménez Valenzuela, titular de la Cédula de Identidad N° 2.997.197, de profesión Ingeniero Electricista, ejerciendo actualmente como Vicepresidente de la empresa Alimentos Jimto de Venezuela C.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento 2 (cuestionario de selección simple) para el trabajo especial de grado que lleva por título: Plan de Gestión del Tiempo para la Implementación de una Franquicia de Restaurantes de Comida Rápida en Venezuela.

En la ciudad de Caracas, a los 9 días del mes de Diciembre de 2015.

Fredy Wilio Jiménez
C.I. 2.997.197

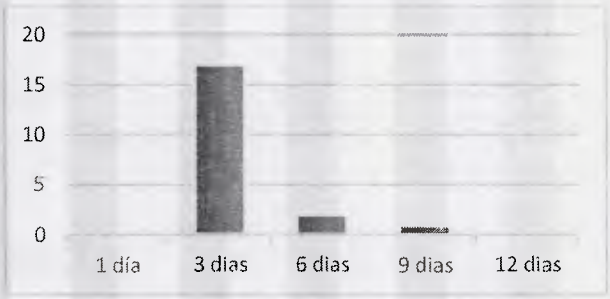
ANEXO G. RESULTADOS DEL INSTRUMENTO 2. CUESTIONARIO DE SELECCIÓN SIMPLE

Resultados del Instrumento 2. Cuestionario de selección simple

A continuación se listan cada una de las preguntas realizadas en el instrumento 2 con los respectivos resultados representados a través de gráficos de barras:

1. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar un análisis de los clientes potenciales que consumirían en el Restaurant?

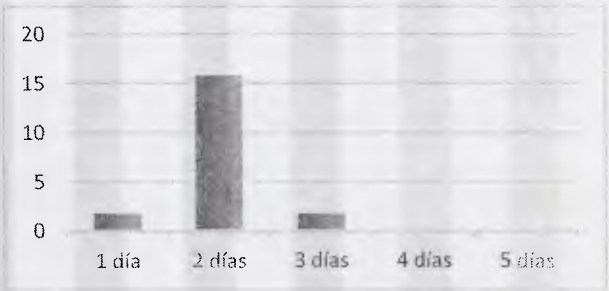
   La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 3 días:



Análisis de clientes

2. ¿Cuantos días le llevaría a usted en determinar cuáles son los Factores (precio, tipo de producto, promociones y ubicación) que diferenciarían su Restaurant del de la Competencia?

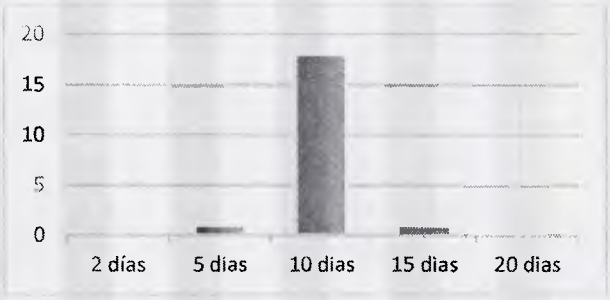
   La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:



Factores de diferenciación

3. ¿Cuantos días le llevaría a usted en conocer el Modelo (Dimensión, cuota, regalías, inmobiliarios y ubicación) de la Franquicia?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 10 días:



Modelo de la Franquicia

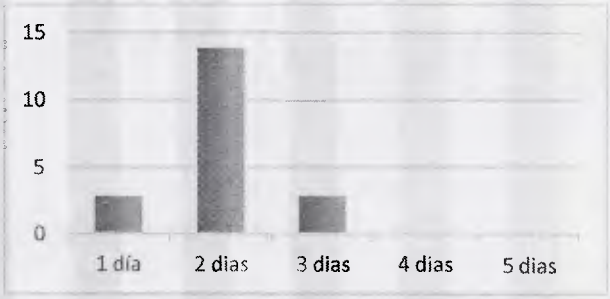
4. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar el Análisis Comercial (Costos, gastos, unidades de venta, facturación, rentabilidad)?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 10 días:

Análisis comercial

5. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar un análisis del entorno legal (Normativas y regulaciones)?

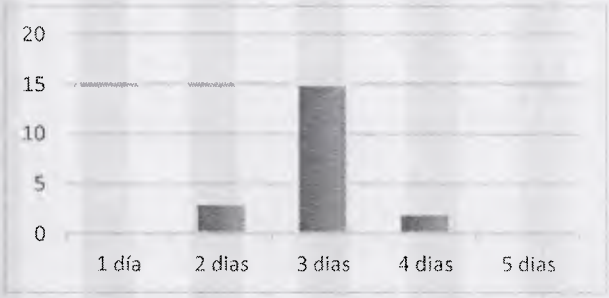
La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:



Normativas y regulaciones

6. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar un análisis del Enfoque de Producción (En relación a los productos que se van a fabricar o subcontratar)?

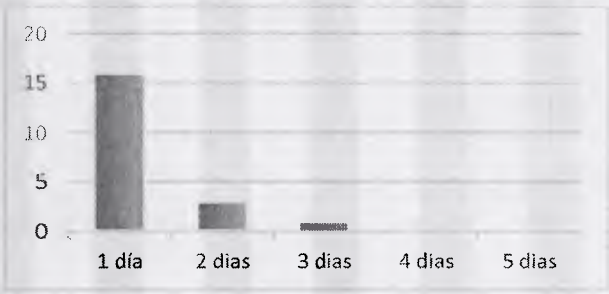
   La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 3 días:



Enfoque de producción

7. ¿Cuantos días le llevaría a usted en conocer cuáles serían sus equipos e instrumentos de trabajo?

   La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:



Equipos e instrumentos de trabajo

8. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar un análisis de proveedores (Cadena de distribución y procesos de entrega de insumos)?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Análisis de proveedores

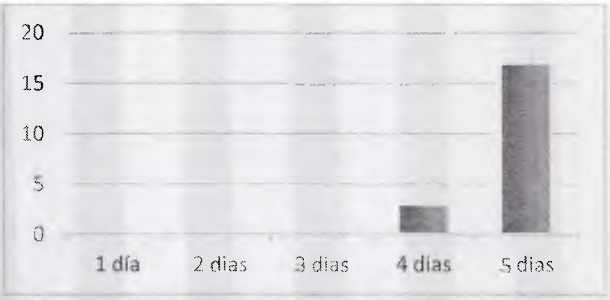
9. ¿Cuantos días le llevaría a usted en diseñar todos los elementos que se encuentran dentro del local comercial para una adecuada operación del local?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:

Diseño adecuado de la operación

10. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar el análisis del personal de operación (Puestos de trabajo, funciones, tareas, capacitación, motivación, horarios, turnos de trabajo y transporte del personal)?

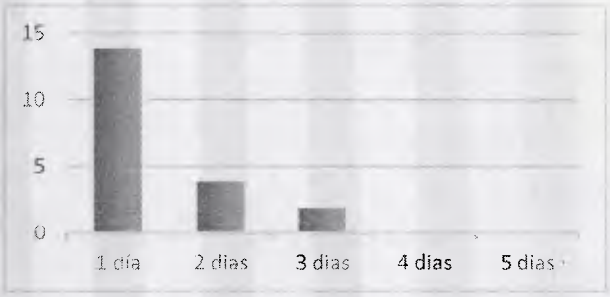
La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 5 días:



Personal de Operación

11. ¿Cuantos días le llevaría a usted en diseñar los planes de contingencia y rotación del personal?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:



Rotación del Personal de Operación

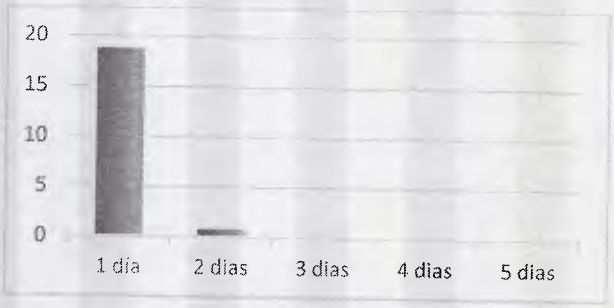
12. ¿Cuantos días le llevaría a usted en definir los contratos de franquiciante, proveedores, personal de operación y arrendamiento del local comercial?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:

Contratos

13. ¿Cuantos días le llevaría a usted en designar a un Gerente de Proyecto?

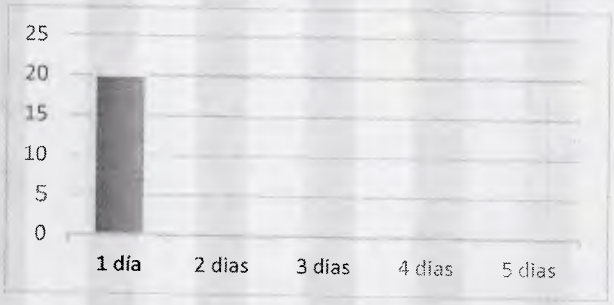
La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:



Designación de un Gerente de Proyecto

14. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la reunión de inicio (Kick-Off Meeting)?

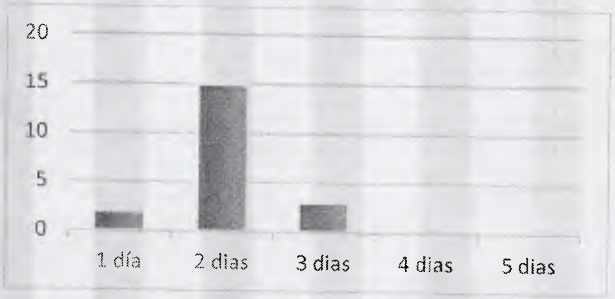
La muestra respondió, en su totalidad, una duración de 1 día:



Reunión de inicio (*Kick-off Meeting*)

15. ¿Cuantos días le llevaría a usted en conformar el Equipo de Proyecto?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:



Conformación del Equipo de Proyecto

16. ¿Cuantos días le llevaría a usted en contratar la Franquicia para su negocio?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 3 días:

Contratación de la Franquicia

17. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la transferencia administrativa de la Franquicia (Marca y procesos)?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 3 días:

Contratación de la Franquicia

18. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la contratación del local comercial?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Contratación del local comercial

19. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la contratación del personal para los trabajos de obras civiles?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:

Personal para trabajos de obras civiles

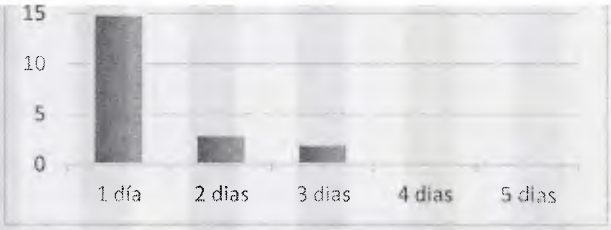
20. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la contratación del personal para construcción e instalación de inmobiliarios?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:

Personal para construcción e instalación de mobiliarios

21. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la contratación del personal para la instalación de acometidas eléctricas?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:



Personal para instalación de acometidas eléctricas

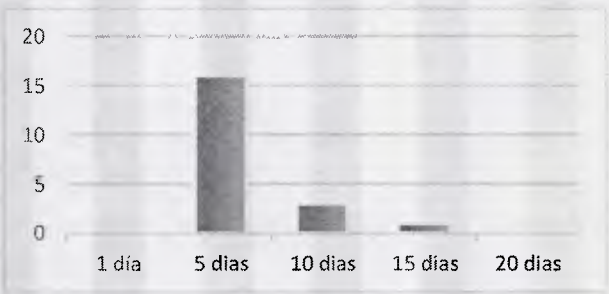
22. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar las adecuaciones de obras civiles para las aguas blancas?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 10 días:

Adecuaciones de Obras Civiles. Aguas blancas

23. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar las adecuaciones de obras civiles para el suministro de gas?

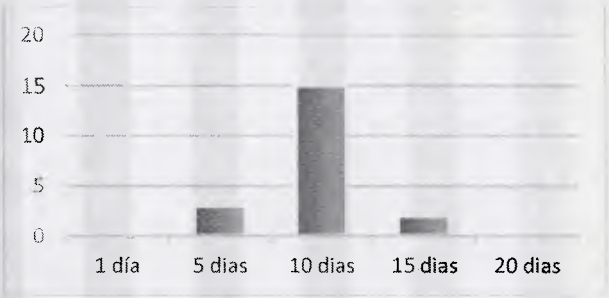
    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 5 días:



Adecuaciones de Obras Civiles. Gas

24. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar las adecuaciones e instalación del mobiliario del local comercial?

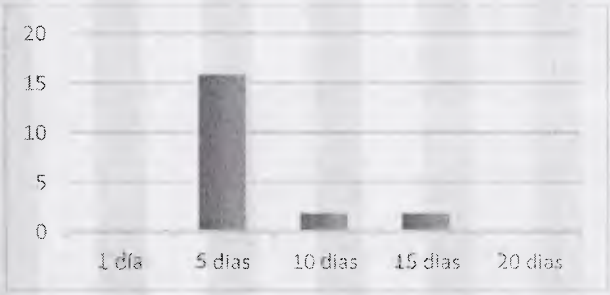
La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 10 días:



Adecuaciones del mobiliario del local comercial

25. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar las adecuaciones que corresponden a las instalaciones eléctricas?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 5 días:



Instalaciones eléctricas

26. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la revisión de los perfiles del personal de operación a entrevistar?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Revisión de perfiles

27. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar los procesos de entrevistas del personal de operación a contratar?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 10 días:

Proceso de entrevistas

28. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la selección del personal de operación a contratar?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 3 días:

Selección del personal de operación

29. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la procura de los equipos de cocina?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Procura de equipos de cocina

30. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la procura de los equipos de facturación?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Procura de equipos de facturación

31. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la procura de los equipos de computación?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Procura de equipos de computación

32. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la procura de las sillas y mesas para el local comercial?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:

Procura de sillas y mesas

33. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la capacitación del personal de operación?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 5 días:

Capacitación del personal de operación

34. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar el piloto comercial (Revisión de los servicios públicos: Gas, aguas blancas, electricidad, revisión del desempeño del personal de operación, revisión del sistema de computación, revisión del sistema de facturación)?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 10 días:

Piloto comercial

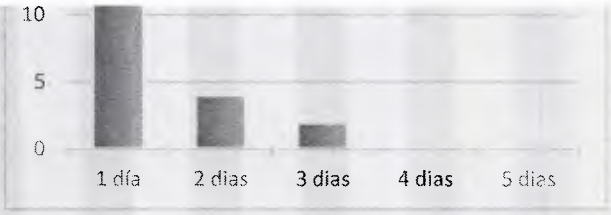
35. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar los ajustes finales respectivos?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 5 días:

Ajustes finales

36. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la revisión del cumplimiento del Alcance del Proyecto?

La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 1 día:



Revisión de cumplimiento del Alcance del Proyecto

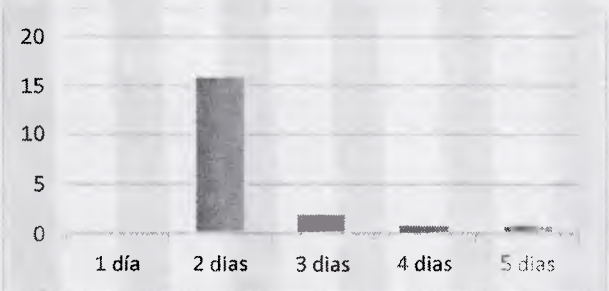
37. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar los Cierres de Contratos?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 3 días:

Cierre de contratos

38. ¿Cuantos días le llevaría a usted en realizar la documentación de las mejores prácticas del Proyecto?

    La muestra respondió, en su mayoría, una duración de 2 días:



Documentación de mejores prácticas